



Innovationsräume ermöglichen – Dem Zufall „Raum“ geben

8

Selina Ingold und Lukas Schmid

„Das Wesentliche an der Erfindung tut der Zufall, aber den meisten Menschen begegnet dieser Zufall nicht. Was er Zufall nennt, ist in Wahrheit der Einfall, und der begegnet jedem, der sich für ihn wach und bereit hält.“

Friedrich Wilhelm Nietzsche

Zusammenfassung

Das Kapitel beleuchtet, wie Innovationsräume als „Enabling Spaces“ in Unternehmen gewohnte Muster aufbrechen und Innovationsprozesse fördern können. Anhand eines Umsetzungsbeispiels des Unternehmens Bühler AG (Schweiz) wird aufgezeigt, dass v. a. teilintegrierte Innovationsräumlichkeiten die Begegnungen zwischen Menschen und die Konfrontation mit unbekanntem Denken und Handeln zulassen oder sogar unterstützen und damit geeignete Rahmenbedingungen für radikale Innovationen schaffen. Darüber hinaus bergen solche Innovationsbauten eine hohe Sichtbarkeit gegen außen wie auch gegen innen. Es wird aber deutlich, dass architektonische Veränderungen allein nicht zur gewünschten Innovationsförderung führen. „Enabling Spaces“ zu etablieren, bedeutet auch, eine Haltung des Ermöglichens einzunehmen, die das Prozesshafte, den sozialen Kontext sowie die Nutzung des Zufalls bei

S. Ingold (✉)
Zürich, Schweiz
E-Mail: selina.ingold@ost.ch

L. Schmid
Oberuzwil, Schweiz
E-Mail: lukas.schmid@ost.ch

radikalen Innovationsvorhaben unterstützt. Die erste Betriebsphase zeigt, dass sich die Aussenwirkung einfacher einstellt als die Innenwirkung. Dies, weil eine möglichst breite Integration von Mitarbeitenden in Aktivitäten im Innovationsraum einen Kulturwandel bedingt, der nur langsam vonstattengeht.

8.1 Die Notwendigkeit zur Veränderung

Die fortschreitende digitale Transformation und die damit verbundenen wirtschaftlichen und sozialen Entwicklungen führen dazu, dass es für Unternehmen und Organisationen oftmals nicht mehr reicht, sich schrittweise zu verbessern. Bisher unbekannte oder neue Frage- und Problemstellungen fordern das menschliche Denken und Handeln heraus. Was bis heute Bestand hatte, ist morgen meist überholt. Die Halbwertszeit von Informationen, Wissen, Gütern und Angeboten verkürzt sich laufend. Um mit disruptiven Veränderungen in der Gesellschaft und am Markt mithalten zu können, sind radikal neue Ansätze gefragt, die althergebrachte Denkmuster aufbrechen. Die damit einhergehenden, grundlegenden Neuerungen – auch radikale Innovationen genannt – stehen im Zentrum der nachfolgenden Betrachtungen. Sie unterscheiden sich dahin gehend von sogenannt inkrementellen Innovationen, da sie nicht nur einen kleinen Aspekt optimieren, sondern bestehende Annahmen fundamental infrage stellen, neu denken und verändern (Christensen, 1997, Ettl et al., 1984). Wo inkrementelle Innovationen primär dazu dienen, bestehende Produkte und Leistungen zu verbessern, rufen radikale Innovationen einschneidende Veränderungen hervor und adressieren zukünftige Erfolgspotenziale.

Die größten Hindernisse auf dem Weg zu radikalen Innovationen sind unsere gewohnten Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsmuster, die stärker von Erfahrungen aus der Vergangenheit als von unbekanntem Möglichkeiten der Zukunft geprägt sind. Nur das Zusammenspiel von geeignetem methodischem Vorgehen mit einer gelebten Innovationskultur und den diese fördernden Rahmenbedingungen vermag das Potenzial auszuschöpfen. Moderne, erfolgreiche Unternehmen müssen als „Innovations-Ökosysteme“ verstanden werden: „Es genügt nicht mehr, Innovation [...] als Aufgabe einiger weniger ‚Kreativer‘ zu konzipieren. Vielmehr muss Innovation zum Herzstück einer Organisation werden, das jeden Bereich eines Unternehmens und seines Umfeldes betrifft“ (Chesbrough et al., 2006). Die Innovationsfähigkeit von einzelnen Mitarbeitenden, Teams wie auch des ganzen Unternehmens wird zu einem zentralen Wert, um in Zukunft bestehen und mitgestalten zu können.

Um dies zu erreichen, setzen globale Innovationsführer nicht nur auf Innovationsstrategien und eine zukunftsgerichtete Grundhaltung, sondern legen ihren Fokus auch auf spezielle Arbeitsumgebungen, in denen eine Innovationskultur etabliert und gelebt werden kann. Vor dem Hintergrund, dass Innovationsprozesse stets in einen sozialen Kontext eingebunden sind (Peschl & Fundneider, 2016), braucht es geeignete räumliche wie auch organisatorische Rahmenbedingungen, in denen unterschiedliche soziale Prozesse – Begegnungen, Kommunikation und Kollaboration – stattfinden können. Denn

informelle, zufällige und dadurch unübliche Begegnungen können festgefahrene Denkmuster aufbrechen und sozial eingebettete Wissensprozesse im Kontext der Innovation anregen. Beispiele solcher Arbeitsumgebungen sind bereits vorhanden. SAP installierte an fünf verschiedenen Standorten Räumlichkeiten und Gebäude für kreatives Entwickeln und innovatives Arbeiten. Das „AppHaus“ in Palo Alto (USA) verfügt neben Design-Thinking-Workshop-Flächen, Kollaborations- und Projekträumlichkeiten auch über den D-Shop (SAP o. D.). Der D-Shop ist ein sogenannter „MakerSpace“ (vgl. Ingold et al., 2019; Rieken et al., 2020; Doorley & Witthoft, 2012) und steht Mitarbeitenden und Kunden wie auch Universitäten für zweckfreies Tüfteln und spielerisches Experimentieren mit Materialien und Techniken zur Verfügung. Ziel ist es, beim Machen Ideen zu entwickeln und zu verfeinern. Dabei treffen im D-Shop Personen mit unterschiedlichen Hintergründen und vielfältigen Perspektiven aufeinander und kommen miteinander in Austausch.

Doch nicht nur Software-Giganten schaffen vermehrt kreativitätsfördernde Räumlichkeiten für ihre Mitarbeitenden. Auch in anderen Branchen stehen Modernisierungsfragen im Zusammenhang mit Arbeitsplätzen auf der Agenda. Denn Studien zeigen, dass die meisten der gegenwärtigen Arbeitsräumen keine optimalen Voraussetzungen für unübliche Begegnungen, für Kollaboration, Kreativität und Wissenstransfer und in dem Sinne für das Aufbrechen bestehender Denk- und Handlungsmuster bieten (Klaffke, 2016, S. V). Geht es darum, solche räumlichen und sozialen Rahmenbedingungen zu schaffen, wird auch von „Enabling Spaces“ gesprochen. Dieser Ansatz beruht darauf, dass jeder Innovationsprozess die entsprechende Umgebung braucht, die diesen Prozess bestmöglich unterstützt (Peschl & Fundneider, 2014, S. 354).

2019 hat auch das schweizerische Industrieunternehmen Bühler AG mit dem Innovationsgebäude CUBIC einen Innovationsraum für die Zusammenarbeit aller Funktionen, Erfahrungsstufen und Wissensträgerinnen und -träger erschaffen, um Arbeitspraktiken der Zukunft zu testen und eine nachhaltige Innovationskultur zu leben. Indem dieses konkrete Unterfangen beleuchtet wird, geht dieses Kapitel der Frage auf den Grund, wie Innovationsräume als „Enabling Spaces“ in Unternehmen Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsmuster aufbrechen und Innovationsprozesse fördern können. Dazu gliedert sich das Kapitel in vier Teile. Im ersten Teil wird auf den Begriff Innovation als Prozess zur Entstehung von (radikal) neuem Wissen und auf dafür förderliche Rahmenbedingungen eingegangen. Dabei wird ersichtlich, wie wichtig die Einbettung solcher Prozesse in ein soziales Umfeld ist. Der zweite Teil widmet sich dem „Enabling Space“, einem Ansatz für förderliche Rahmenbedingungen von Innovationsprozessen, und legt verschiedene Ebenen dar. Basierend auf den theoretischen Ausführungen geht es im dritten Teil schließlich um den CUBIC Innovation Campus von Bühler AG, wobei dieses Umsetzungsbeispiel eines „Enabling Space“ aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet wird. Abschließend werden im vierten Teil die wichtigsten Erkenntnisse in Bezug auf das Potenzial und die Herausforderungen von Innovationsräumen für die Förderung von radikalen Innovationen zusammengefasst und diskutiert. Vorwegzunehmen ist, dass in diesem Kapitel der Raumbegriff nicht

ausschließlich auf den gebauten Raum Bezug nimmt, sondern in Anlehnung an den Ansatz des „Enabling Space“ stets als Kombination unterschiedlicher Ebenen – vgl. Abschnitt „Innovationsräume als Enabling Spaces“ – verstanden wird.

8.2 Innovation als Wissensgenerierungsprozess

Der Begriff „Innovation“ ist in den letzten Jahren in unterschiedlichen Fachdisziplinen und Praxisfeldern zu einem Schlagwort verkommen. Zahlreiche Innovationsstudien sind in Wissenschaft wie auch Industrie entstanden. Eine abschließende, allgemeingültige Definition lässt sich daraus jedoch kaum ableiten (Dodgson & Gann, 2018; Baregheh et al., 2009; Peschl & Fundneider, 2016, S. 33). Nichtsdestotrotz lassen sich einige Charakteristika aufzeigen, die Innovation ausmachen. Baregheh, Rowley und Sambrook sind bei ihrem Versuch, eine multidisziplinäre Definition des Begriffs zu finden, auf folgende Attribute gekommen (2009, S. 1330 ff.):

1. Die *Innovationsart* bezieht sich darauf, dass etwas Neues erschaffen oder etwas verbessert wurde, was auch der bereits erwähnten Unterscheidung von radikaler sowie inkrementeller Innovation entspricht.
2. Der *Innovationstyp* bezeichnet das Resultat einer Innovationsleistung, wie beispielsweise ein Produkt oder ein Service.
3. Die *Innovationsphasen* beschreiben die verschiedenen Stufen entlang der Innovationsentwicklung, die häufig mit einer Idee starten und mit der Kommerzialisierung enden.
4. Der *soziale Kontext*, in welchem eine Innovation erfolgt, verweist auf die soziale Einheit, das System oder die Gruppe von Personen, die im Innovationsprozess involviert sind oder das Umfeld, das diesen beeinflusst.
5. Die *Innovationsmittel* beziehen sich auf die notwendigen Ressourcen (z. B. technische, kreative, finanzielle), welche die Innovation bedingt.
6. Der *Innovationszweck* entspricht dem übergeordneten Ziel, das die Organisation durch die Innovation zu erreichen versucht.

In dieser Auflistung zeigen sich zwei Punkte, die für unsere Diskussion von Innovationsräumen im Kontext von radikalen Innovationen zentral sind und die im Folgenden vertieft werden sollen. Erstens steht bei Innovation stets das Prozesshafte im Vordergrund. Dies betonen auch Dodgson und Gann: „Innovation ist was passiert, wenn neues Denken erfolgreich im Unternehmen eingeführt und wertgeschätzt wird“ (2018). Eine solche Einführung kann nicht punktuell geschehen, sondern wird immer als Entwicklung vollzogen. Dabei kann Innovation als Prozess verstanden werden, der neues Wissen hervorbringt. Neues Wissen wiederum basiert auf bereits bestehendem, sozial konstruiertem Wissen und auf dem kulturellen Hintergrund, vor dem es erzeugt wird. Wissensgenerierungsprozesse sind Prozesse, in denen die Reproduktion und

Optimierung des Bestehenden und die Extrapolation der Vergangenheit eine weniger wichtige Rolle spielen. Im Zentrum steht vielmehr das radikal Neue respektive von der Zukunft her Gedachte, wobei die implizit und explizit gewählten Einschränkungen des eigenen Denkens auf vorgegebene, gut eingefahrene und (scheinbar) erfolgreiche Muster des Denkens gezielt hinter sich gelassen werden (Peschl & Fundneider, 2012). Diesen Wissensgenerierungsprozess verstehen wir als einen konstruktiven Schaffensprozess, der zwar von einem Individuum ausgehen kann, jedoch – wie Punkt 4 in den oben erwähnten Charakteristika von Innovation zeigt – stets in einen sozialen Kontext eingebunden ist, aus diesem entsteht oder von eben diesem geprägt wird. Diese Einbettung des Innovationsprozesses in ein soziales Umfeld ist der zweite Punkt, der für unsere Ausführungen wichtig ist. Dabei ist der soziale Kontext nicht nur im eigentlichen Entstehungsprozess von Innovation zentral, sondern spielt auch bei Fragen des Nutzungszwecks und der Nutzungsart einer Innovation eine bedeutende Rolle. Denn Innovationen werden immer von Menschen und für Menschen gemacht. Oder wie es Weiss formuliert (2016): „Innovationen sind neue Lösungen für menschliche Probleme und Bedürfnisse. Erst die Akzeptanz durch die Menschen macht aus einer Idee oder Erfindung eine Innovation“.

Der Faktor Mensch im Innovationsprozess bringt auch mit sich, dass Innovation und das Neue nichts Starres ist, das nach Regeln gemacht werden kann. Es bedarf vielmehr einer Haltung des Ermöglichs („Enabling“) im Sinne von Rahmen- und Randbedingungen schaffen, in denen das latent Neue entdeckt, inkubiert und kultiviert werden kann (Peschl & Fundneider, 2016, S. 35). Diese Haltung und das damit zusammenhängende Umfeld braucht es einerseits, um Innovationsprozesse aktiv zu fördern. Andererseits sind sie aber auch notwendig, um Innovationshemmnisse aus dem Weg zu räumen, indem sie die Erfahrungsmuster der Menschen immer wieder durch Neugierde und Interesse am Anderen und Unbekannten anzureichern und zu überlagern verstehen (Weiss, 2016). Dies ist insbesondere für radikale Innovationen von zentraler Bedeutung, da diese sich von Natur aus als Widerspruch zum Gewohnten entwickeln. Entsprechend zeichnen sich erfolgreiche Innovationskulturen durch eine hohe Widerspruchs- („Ambiguitäts“-)Toleranz aus: Gegensätze in den Denkweisen und Interessen werden gesehen, adressiert und auch ausgehalten. Es ist nicht immer sofort eine Klärung und Entscheidung notwendig, wenn ein Spannungsfeld auftritt. Vielmehr geht es um die Qualität, in unterschiedlichen Perspektiven völlig neue Ansatzpunkte zu erkennen und Lösungen zu entwickeln. Dieser Wechsel der Perspektiven ist anspruchsvoll, da Erfahrungen und Muster, die seit vielen Jahren gelebt werden, tief in der Kultur eingearbeitet sind. So müssen überholte Muster, eingefahrene Strukturen, falsche Zugänge in Bewegung gebracht und erneuert werden können.

Im Zusammenhang mit dem Aufbrechen festgefahrener Muster und dem Schaffen von Möglichkeiten wird vielfach auch das Serendipitäts-Prinzip ins Feld geführt. Damit werden zufällige Beobachtungen von etwas ursprünglich nicht Gesuchtem bezeichnet, das sich als neue und überraschende Entdeckung erweist (Merton, 1957, S. 12). Bei vielen Entdeckungen in der Geschichte der Menschheit hatte der Zufall die Finger im

Spiel. So wurden beispielsweise das Penizillin, LSD oder auch die Haftnotizen zufällig entdeckt und basieren nicht auf geplanten Vorhaben, Trendanalysen, Bedürfnisabklärungen und strukturierten Such- und Entwicklungsprozessen. Copeland hat sich vertieft mit dem Zufall in der Wissenschaft beschäftigt und betont, dass ein wichtiger Aspekt des Zufalls seine Retroperspektivität sei (2017, S. 2390): Die glückliche Fügung der Entstehung erschließe sich einem jeweils erst im Nachhinein und nicht unmittelbar als „Heureka-Moment“. Um Zufälle zu ermöglichen und das Unerwartbare zu erkennen, braucht es unter anderem einen offenen und unvoreingenommenen Blick oder wie es Pasteur einst formulierte: „Der Zufall begünstigt den vorbereiteten Geist“ (zit. in Wennemers, 2010). Dem zugrunde liegt die Bereitschaft, sich auf Unbekanntes einzulassen, denn eine Zufallsentdeckung kann nur machen, wer eine Ahnung hat, was er vor sich hat und wer die Fähigkeit besitzt, aus der Fügung etwas zu machen. Das Unbekannte steckt dabei oft in der Begegnung mit Menschen und im Austausch mit anderen, unverhofften Denkweisen. Dies trifft im unternehmerischen Kontext aber nicht notwendigerweise auf einen fruchtbaren Boden, da viele Mitarbeitende Erwartungsmustern folgen, um möglichst effizient Ergebnisse zu liefern. Entsprechend sind Freiheit und Neugierde weitere wichtige Voraussetzungen für die Entstehung zufälliger Erkenntnisse.

Damit überrascht auch wenig, dass in der Anfangsphase Innovationsaktivitäten in vielen Fällen sogar gegen die Intentionen der formalen Organisation geschehen (Weiss, 2016). So ist der kreative Schaffensprozess in erster Linie durch die Lust am Experimentieren, durch Neugierde und durch Spaß an der Teamarbeit getragen. Dieser Prozess bedingt die bereits erwähnte Freiheit, die oftmals durch ein bestimmtes Maß an Distanz zum bestehenden System geschaffen wird. Denkbar sind auch Parallelsysteme, in denen alte Regeln und Verhaltenskodizes keine Bedeutung haben und etablierte Routinen verlassen werden (Weiss, 2016). Um der Beliebigkeit solcher kreativen Prozesse aber zu entgegen, bedarf es klarer Rahmenbedingungen für eine zielgerichtete Entwicklung, die gleichzeitig offen bleibt für Überraschungen im Sinne der Serendipität.

8.3 Innovationsräume als „Enabling Spaces“

Soll eine Umgebung geschaffen werden, die solche Innovationsprozesse fördert, müssen die oben umrissenen Innovationselemente – Innovation als Prozess des Generierens neuen Wissens (1), der sozial konstruiert ist (2) und den Zufall mitspielen lässt (3) – eine zentrale Rolle spielen. Innovationsprozesse zu fördern bedeutet, Orte zu schaffen, an denen unerwartete, unübliche Begegnungen stattfinden und ein Austausch zwischen Menschen entsteht, deren Wege sich in den alltäglichen Arbeitsprozessen kaum kreuzen. Innovationsprozesse zu fördern heißt auch, das Unbekannte und Zufällige zuzulassen. Doch wie können solche Prozesse gefördert werden? Und inwiefern können Innovationsräume mithelfen, festgefahrene Muster zu durchbrechen, um radikale Innovationen zu ermöglichen?

Innovationsräume können nur Treiber radikaler Innovationen sein, wenn der „Raumbegriff“ nicht auf die architektonische Hülle reduziert wird. Wir gehen von einem umfassenden Verständnis von Innovationsraum aus, bei dem nebst architektonisch-physischen sowie technologischen Faktoren unter anderem auch soziale, kognitive, kulturell-organisationale und emotionale Faktoren und deren Orchestrierung eine Rolle spielen (Peschl & Fundneider, 2016; Peschl & Fundneider, 2012). Der Raum ist nicht ausschließlich ein gebautes Konstrukt, sondern eine gelebte Umgebung, die durch die Menschen, die sich darin bewegen, und deren Nutzung geprägt wird. Insofern können Innovationsräume als Begegnungsorte in unterschiedlichen Formen von sozialen, trans-lokalen oder virtuellen Netzwerken konzeptualisiert werden, die zwar räumlich verwurzelt, aber nicht räumlich begrenzt sind. Dieser Zugang betont eine dynamische, räumlich offene, relationale und akteursbezogene Perspektive, die gegenüber strukturalistischen Ansätzen an Bedeutung gewonnen hat (Lang et al., 2019).

8.3.1 Die drei Ebenen eines „Enabling Space“

Bei einem solchen Verständnis von Raum wird der Innovationsraum zu einem „Enabling Space“, einem Raum des Ermöglichens. Peschl und Fundneider verstehen darunter Räume, die Prozesse der radikalen Innovation und der Wissensgenerierung unterstützen, die radikales Hinterfragen und Lernen ermöglichen, die zur Entstehung von Neuem beitragen und die zu einer tiefen Veränderung des Denkens und der Wissens-(Ko-)Konstruktion in unterschiedlichen Dimensionen anregen (2012, S. 48). Basis für die Einführung eines „Enabling Space“ ist eine Haltung des Ermöglichens, die nicht von Kontrolle und Steuerung geprägt ist, sondern vom Aufgeben ebendieser. Es braucht die Offenheit „hinzuhören, was entstehen will“ (Peschl & Fundneider, 2012, S. 51). Dabei geht es um die Fähigkeiten des Staunens, des hartnäckigen Fragens, der Emergenz und der Reflexion. Aufbauend auf diese Haltung ist eine geeignete Umwelt gefragt, die alte Muster aufbricht und neue Denkprozesse auslöst. Eine solche Umwelt umfasst Überlegungen auf drei Ebenen, wobei die drei eingangs erwähnten Innovationselemente – das Prozesshafte der Wissensgenerierung, die soziale Konstruktion und der Zufall – handlungsleitend sein sollen (in Anlehnung an Peschl & Fundneider, 2012, S. 51):

A. Ebene Einrichtung und Infrastruktur

Einrichtung und Infrastruktur sollen unterschiedliche Phasen im Innovationsprozess begünstigen und einen inspirierenden Rahmen für verschiedene soziale Settings darstellen. Dies beispielsweise, indem sie durch intelligente Gestaltung, Flexibilität und einladendes Design die Interaktion unterstützen, hoch funktional sind und auch neue Medientechnologien einbinden. Unterschiedliche Zonen im Raum oder unterschiedliche Räumlichkeiten in einem Gebäude sollen vielfältige Arbeitsformen zulassen (z. B. Werkstätten für das Erstellen von Prototypen, Raum für individuelle oder kooperative Vertiefungsprozesse, Raum für das Tüfteln und Experimentieren, Raum

für Kollaborationsprozesse). Und nicht zuletzt ist ein „Enabling Space“ ein Ort für den Dialog. Es braucht Räumlichkeiten oder Zonen für Austausch und Gespräche, sodass man sich den Grenzen des eigenen Denkens aussetzen, unerwartete Gedanken formen und im gemeinsamen Dialog neues Wissen entwickeln kann. Dadurch wird der Ort zu einem Ort der Begegnung, des Austausches und des Umdenkens.

B. Ebene Methodische Werkzeuge

Es sind methodische Werkzeuge gefragt, welche die Entwicklung neuer mentaler Modelle unterstützen, unerwartete Begegnungen fördern und Prozesse der Wissensgenerierung anregen. Ein „Enabling Space“ ist beispielsweise geprägt von einem spielerischen Zugang, der durch methodische Werkzeuge angeregt werden kann. Er soll ein Ort sein, wo experimentieren, andere Rollen und Perspektiven einnehmen gefordert und gefördert wird. Zentral dabei ist, dass es eine oder mehrere Personen gibt, welche die Wissensprozesse moderieren, Methoden einbringen und einen Rahmen für Austausch schaffen.

C. Ebene Sozialer Kontext

Ein „Enabling Space“ ist eingebettet in einen sozialen Kontext, der geprägt ist von Vertrauen, gegenseitigem Respektieren, hierarchiebefreiten Interaktionen und den bereits erwähnten Pfeilern einer Haltung des Ermöglichens. „Enabling Spaces“ weisen Charakteristika auf, die nicht von materiellen Fragen geprägt sind, sondern von (sozialen) Handlungen, die in dieser Umgebung möglich werden. Ein zentrales Charakteristikum ist dabei die Freiheit. Freiheit heißt aber nicht, dass es keiner Rahmenbedingungen bedarf. Zahlreiche Studien zeigen, dass kreative Prozesse besser stattfinden können, wenn klare Rahmenbedingungen festgelegt werden (z. B. Stokes, 2008, 2009; Joyce, 2009; Onarheim, 2012). Kreativität und Wissensgenerierungsprozesse ohne Rahmen und Randbedingungen führen fast immer zu weniger kreativen oder neuartigen Einsichten und Lösungen, als wenn klare Rahmenbedingungen vorgegeben sind, die jedoch nicht im Sinne von Beschränkungen verstanden werden, sondern Aspekte der Offenheit und Aktivität beinhalten. Eine gute Balance zwischen den beiden Polen Einschränkung und Freiheit bezeichnen Peschl und Fundneider darum auch als eine der Herausforderungen beim Design von „Enabling Spaces“ (2012, S. 58). Des Weiteren sind „Enabling Spaces“ geprägt von einer Kultur des (zweckfreien) Ausprobierens. Es sollen Fehler gemacht werden dürfen, denn Scheitern dient dazu zu lernen. Im Vordergrund stehen nicht in erster Linie verwertbare Produkte, sondern neue Wissensprozesse. Ein weiteres Charakteristikum ist die Muße. Ein „Enabling Space“ ist auch ein Ort der Muße, wo tiefes Verstehen, sich Einlassen – beispielsweise auf Perspektiven von anderen – und ein Loslassen eigener Vorstellungen möglich wird.

Diese Ausführungen lassen vermuten, dass es keine einfache Aufgabe ist, einen gut funktionierenden „Enabling Space“ zu gestalten und zu beleben. Ein Patentrezept für die konkrete Ausgestaltung des Innovationsraumes gibt es nicht. So muss jedes Unternehmen auf seine Weise interpretieren, wie es einen Innovationsraum umsetzt. Standardlösungen

sind nicht vorhanden oder wenig zielführend (Peschl & Fundneider, 2012, S. 55). Denn jedes Unternehmen weist als Ökosystem seine eigenen Regeln, Kultur und (sozialen) Prozesse auf. Die Herausforderung besteht darin, die drei Ebenen des Innovationsraums – Einrichtung/Infrastruktur, methodische Werkzeuge und sozialer Kontext – als eine interdisziplinäre Gesamtkomposition zu betrachten und in ein ganzheitliches Design zu überführen. Handlungsleitend bei dieser Komposition eines solchen Raums sollen die drei eingangs erwähnten Innovationselemente sein. Zudem sollen bei der Planung und Umsetzung von betrieblichen Innovationsräumen nicht Ideologien im Vordergrund stehen, sondern das Unternehmen und seine Ziele sollten Ausgangspunkt der Überlegungen sein, was bedingt, dass man sich bei der Planung eines Innovationsraums im Sinne des „Enabling Space“ vertieft mit dem (eigenen) Unternehmen auseinandersetzt.

8.3.2 Verortung des „Enabling Space“

Ein erster Entscheid bei der Einführung eines „Enabling Space“ ist die Frage, wo sich dieser Innovationsraum entfalten soll. Zusammengefasst sind drei Standortvarianten zu beobachten:

1. eine separate Standortvariante im Sinne der bereits erwähnten Parallelsysteme,
2. eine teilintegrierte Variante, die einen separaten, physischen Raum umfasst, der aber in unmittelbarer Nähe zu den restlichen Arbeitsplätzen steht und mehr oder weniger eng damit verknüpft ist oder
3. eine radikal integrierte Standortvariante, bei der jeder Arbeitsplatz unabhängig der Tätigkeiten, die dort ausgeübt werden, auf Innovationsleistung ausgerichtet ist.

In der ersten Variante stehen Innovationsräume bewusst an einem anderen Ort als das Unternehmen und dessen Alltagsgeschehen. Oftmals sind auch die gelebten Kulturen kaum miteinander verbunden. Ein Beispiel für ein Parallelsystem ist „X – The Moonshot Factory“ von Google. Einige Kilometer entfernt vom Hauptsitz von Google bzw. Alphabet Inc. im Silicon Valley wird in der Bucht von San Francisco mit hoch spekulativen, radikalen Innovationsprojekten experimentiert (X – The Moonshot Factory o. D.). Als Gegenbeispiele sind Innovationsräume auszumachen, die sich räumlich-architektonisch in das Unternehmen integrieren, wobei es hier wiederum unterschiedliche Ausprägungen der Integration gibt. Die einen Unternehmen führen Innovationsräume im selben Gebäudekomplex wie herkömmliche Arbeitsräume zusammen oder bauen ein eigenes Gebäude, das jedoch mit den bestehenden Räumlichkeiten (lose) verbunden ist (Variante 2). Dies kann – wie im bereits erwähnten Beispiel Bühler AG – als separater Neubau umgesetzt werden, der direkte Zugänge zu den anschließenden Gebäuden wie beispielsweise zu den Anwendungszentren aufweist. Andere Unternehmen richten jeden Arbeitsplatz auf (inkrementelle) Innovationsleistung aus (Variante 3). Auf diese Variante wird im Rahmen dieses Buchkapitels jedoch nicht eingegangen. Wie die bisherigen

Ausführungen zeigen, sind in unserem umfassenden Verständnis von Innovationsraum für die Ermöglichung radikaler Innovationen die Unterstützung des Prozesshaften, ein förderlicher sozialer Kontext und der Einbezug von Zufällen wichtig, um bestehende Muster zu durchbrechen. Arbeitsplätze, die zwar auf Innovationsleistung ausgerichtet sind, jedoch unabhängig von der Tätigkeit täglich genutzt werden, tragen zur Verstärkung von Denk- und Handlungsmustern und nicht zu deren Durchbrechen bei.

Abschließend kann festgehalten werden, dass der Entscheid für einen separierten Innovationsraum als Parallelsystem geprägt ist von der Vorstellung, dass radikale Innovationsprozesse eine größtmögliche Freiheit benötigen, die nur durch eine räumliche Distanz geschaffen werden kann. Basierend auf der Annahme, dass die räumliche Trennung dazu führt, dass die Personen, die sich in den „Enabling Space“ begeben, bewusst oder unbewusst das Kerngeschäft hinter sich lassen und damit in ihrem Kreativprozess nicht von diesem abgelenkt werden. Die Idee hinter einer teilintegrierten Lösung auf der anderen Seite ist beeinflusst von der Vorstellung, dass ein Innovationsraum die Kultur des Unternehmens vor Ort (mit)prägen und bestenfalls auch verändern soll. Die räumliche Nähe soll niederschwellig dazu anregen, immer wieder den Raum aufzusuchen, um neue Wissensprozesse in Gang zu setzen. Dadurch sollen möglichst viele Personen im Unternehmen zu innovativem Denken und Arbeiten ermuntert werden. Inwiefern dies auch so etabliert werden kann und was es dazu braucht, wird im folgenden Abschnitt am Umsetzungsbeispiel Bühler AG diskutiert.

8.4 CUBIC – ein „Enabling Space“ in der Praxis

Nach den theoretischen Ausführungen zu Innovationsprozessen und „Enabling Spaces“ in Unternehmen wird im Folgenden am CUBIC Innovation Campus von Bühler AG exemplarisch aufgezeigt, wie ein Innovationsraum als teilintegrierte Variante entwickelt und eingeführt wurde, was in der Entwicklung und im Betrieb funktioniert und wo Schwierigkeiten auftauchen. Fokus bleibt die Frage, wie Innovationsräume als „Enabling Spaces“ festgefahrene Muster aufbrechen und Innovations- bzw. Wissensgenerierungsprozesse fördern können. Einleitend wird kurz auf das Unternehmen Bühler AG und dessen Intention für die Entwicklung des Innovation Campus eingegangen. Danach werden basierend auf den Ausführungen im vorherigen Abschnitt zu „Enabling Spaces“ erste Erkenntnisse in Bezug auf a) Einrichtung und Infrastruktur, b) methodische Werkzeuge und c) den sozialen Kontext aufgegriffen. Das Beispiel wurde nicht abschließend untersucht, sondern im Sinne einer Momentaufnahme mit Hilfe von zwei qualitativen Leitfadenterviews aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet und mit vorhandener Dokumentation ergänzt. Einerseits wurde eine Person (Interviewpartner 1) befragt, die auf Leitungsebene früh in die Planung des Innovationsgebäudes CUBIC einbezogen wurde und den Umsetzungsprozess begleitet hat. Dieses Inter-

view hat einen strategisch-konzeptionellen Schwerpunkt. Für das zweite Interview wurde eine Person (Interviewpartner 2) ausgewählt, die in unterschiedlichen Rollen seit mehreren Jahren im Unternehmen tätig und seit Januar 2020 für den operativen Betrieb des CUBIC Innovation Campus verantwortlich ist. Bei diesem Gespräch standen insbesondere operative Fragen im Vordergrund. Um die Prozesse des Ermöglichens in diesem „Enabling Space“ im Detail zu verstehen, wäre eine längerfristige, wissenschaftliche Begleitung mit kombinierten Forschungsmethoden (Befragungen, teilnehmende Beobachtungen etc.) sinnvoll und gewinnbringend. Der Zweck dieser ersten Annäherung liegt jedoch darin, erhärtete Arbeitsthemen zu generieren, die Basis für weiterführende Forschungsaktivitäten bilden und erste Hinweise im Sinne von Handlungsempfehlungen für die Praxis ermöglichen. Dabei ist vorab anzumerken, dass seit Ausbruch der COVID-19-Pandemie der Betrieb des CUBIC Innovation Campus eingeschränkt ist.

8.4.1 Bühler AG – ein Familienunternehmen

Bühler wurde 1860 im schweizerischen Uzwil gegründet und ist heute mit über 30 Fertigungsstandorten und 100 Servicezentren in 140 Ländern vertreten. Der Industriebetrieb wird in der fünften Generation als Familienunternehmen geführt. Begonnen hat Bühler mit einer Eisengießerei, heute umfasst Bühler drei Geschäftsbereiche: Grains & Food, Consumer Foods und Advanced Materials (Bühler o. D.). Im Bereich „Grains & Food“ bietet Bühler mit hochmoderner Verfahrenstechnik Lösungen für Getreidemühlen an und hat sich dabei in diesem Bereich als Weltmarktführer positioniert. Weitere Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens im Bereich „Grains & Food“ sind beispielsweise Verarbeitungslösungen für Logistik, Reinigung und Lagerung von Getreide, Produktionslösungen für Tiernahrung und für ausgewählte Nahrungsmittel für Menschen wie Teigwaren und Cerealien sowie Messsysteme und Sortiermaschinen für die Food- und Nonfood-Verarbeitungsindustrien. Unter den Bereich „Consumer Foods“ fallen unter anderem Aufbereitungs- und Verarbeitungslösungen in der Backwaren-, Vormischungs-, Süßwaren- und Milchindustrie. Bei „Advanced Materials“ geht es um Druckgusstechniken und weitere Technologielösungen für unterschiedliche Industriezweige. Bühler investiert seit Jahrzehnten bis zu 5 % seines Umsatzes in Forschung und Entwicklung und arbeitet kontinuierlich an innovativen Lösungen und Entwicklungen. Diese Anstrengungen manifestieren sich auch im obersten Leitsatz des Unternehmens „Innovation for a better world“. Für die Suche nach neuen Lösungen arbeitet Bühler gemeinsam mit Kunden, Partnern, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie Nachwuchskräften zusammen. Teil ihres Innovationsökosystems bilden auch Start-up-Accelerator-Programme wie die MassChallenge Switzerland (Bühler, o. D.). Zudem ist Bühler ein Vorreiter in Sachen Schulung und Ausbildung. So gibt es für Bühler-Lernende seit 2008 die Möglichkeit, im letzten Lehrjahr einen mehrmonatigen Auslandsaufenthalt

an einem anderen Bühler-Standort zu machen, ohne die Lehre unterbrechen zu müssen. Dank der „ClassUnlimited¹“ und dem didaktischen Konzept des „Flipped Classroom²“ können Lernende dem Unterricht, der physisch in Uzwil stattfindet, digital vom Ausland aus beiwohnen. Zudem wird derzeit eine Erweiterung mittels Augmented Reality konzipiert.

Das bewusst auf Kooperation ausgelegte Innovationskonzept von Bühler sowie die innovative Haltung in der Aus- und Weiterbildung spiegeln sich seit dem 22. Mai 2019 verstärkt in den Arbeitsräumen am Standort Uzwil, namentlich im CUBIC Innovation Campus. Der Innovation Campus besteht aus zwei Elementen: dem Innovationsgebäude CUBIC und den modernisierten Anwendungszentren. Das dreistöckige Innovationsgebäude CUBIC ist für 300 Personen ausgelegt. Es wurde als Smart Building entwickelt, bei dem der Energieverbrauch reduziert wurde und kontinuierlich gemessen sowie optimiert wird (Bühler, 2019). Konzeptionell ist das neue Innovationsgebäude so in den bestehenden Standort Uzwil integriert, dass es die physische Brücke bildet zwischen den Entwicklungs-, Ingenieurs- und Konstruktionsteams, den modernisierten Anwendungszentren und der Produktion (Bühler, 2019). „Der Innovationsraum ist symbolisch zwischen den Applikations- respektive Versuchslaboren, den Büroräumlichkeiten mit den Ingenieuren sowie den Verkäufern mit Kundenkontakten situiert“ (Interviewpartner 1). Mit dem Campus sollen Technologie und Innovation auf optimale Weise zusammengeführt werden und sich gegenseitig inspirieren. Im Unterschied zu Innovationszentren als Parallelsysteme ist das CUBIC-Gebäude so geplant, dass sämtliche Bühler-Mitarbeitende dazu eingeladen sind, temporär im CUBIC zu arbeiten. „Das Entscheidende am Innovationsraum ist nicht, dass Personen einfach an Innovationsvorhaben arbeiten, die sie anderswo gemacht hätten, sondern dass sie in neuen und ungewohnten Konstellationen zusammenkommen und dass dadurch das Synergiepotenzial und die Serendipität signifikant erhöht wird. Der Innovationsraum wird zum Epizentrum unseres Innovations-Ökosystems und gleichzeitig zum Ort, um mit Kunden hinzugehen“ (Interviewpartner 1). Die durch diesen Ort geförderte Innovationskultur soll auf das ganze

¹ClassUnlimited bezeichnet ein dezentrales Modell eines Klassenunterrichts. Dabei werden verschiedene Gruppen in Außendestinationen mittels multimedialer Systeme in eine lokale Stammklasse eingebunden. In der Stammklasse sitzen die Lernenden zusammen mit ihrer Lehrperson in einer Lernarena und beide – Lernende vor Ort wie auch Lernende in Außendestinationen, die über Videokonferenzsystem eingebunden sind – nehmen gleichzeitig am selben Unterricht teil. Für die pädagogische, organisatorische und technische Unterstützung in den Satelliten wird jede Außendestination durch einen Berufsbildner begleitet (PHSG o. D.).

²Der Ansatz Flipped Classroom oder Inverted Classroom dreht die bisherige Unterrichtsroutine um. Es wird nicht im Präsenzunterricht Lernstoff vermittelt, der zu Hause zum Beispiel in Form von Hausaufgaben vertieft wird. Sondern die Lernenden erarbeiten sich mit Hilfe von digital aufbereitetem Material den Unterrichtsstoff selbständig und asynchron außerhalb der eigentlichen Unterrichtszeit. Die Lehrpersonen konzentrieren sich dann im Unterricht darauf, diesen Lernstoff mit den einzelnen Lernenden zu vertiefen.

Unternehmen ausstrahlen. Ziel ist es, im Sinne des Co-Creation-Ansatzes (Chesbrough et al., 2006) gemeinsam mit externen Partnern und Kunden Lösungen für die drängenden globalen Herausforderungen zu erarbeiten. Zudem sollen die neuen Räumlichkeiten auch neue berufliche Fähigkeiten, Methoden des Lernens, Arbeitens und der partnerschaftlichen Zusammenarbeit fördern (Bühler, 2019). Der Innovation Campus soll unterschiedliche – interne und externe – Personen, deren Denkweisen und Perspektiven zusammenbringen, dadurch allfällige Blockaden aufbrechen und neue Wissensprozesse anregen. Dieser Campus soll ganz im Sinne eines „Enabling Space“ ein „Innovations-Ökosystem bilden, das auf Neugier, Offenheit, Zusammenarbeit und Vertrauen gründet“, wie CEO Stefan Scheiber schreibt (2019). Das CUBIC-Gebäude soll zu einem Schmelztiegel werden, wo Mitarbeitende, Kunden, Partner, Universitäten, Industrie, Start-ups, NGOs und Auszubildende in Projekten und an Veranstaltungen zusammenkommen. Erfahrungen von Menschen unterschiedlicher Nationen, Kulturen und Altersgruppen sollen im CUBIC zusammengeführt werden, um urteilsfrei zu denken, experimentieren, erfinden, testen und Lösungen zur Marktreife zu bringen (Scheiber, 2019).

Wie dieser geplante „Enabling Space“ CUBIC in der Umsetzung aussieht, soll in den folgenden Abschnitten beschrieben werden. Dabei wird auf die Themen Einrichtung und Infrastruktur, methodische Werkzeuge und förderlicher sozialer Kontext eingegangen.

8.4.2 Einrichtung und Infrastruktur

„Man wähnt sich in den Räumlichkeiten eines großen amerikanischen Technologiekonzerns. Modernste Büroarbeitsplätze, kollaboratives Arbeiten in ständig wechselnden Teams, vegane Sandwiches auf rezyklierbaren Tellern und eine Startup-Firma, die von äthiopischen Kleinbauern produzierten Kaffee den meist jungen und technikaffinen Bühler-Mitarbeitenden serviert“ (Müller, 2019). So beschreibt die Neue Zürcher Zeitung im Juli 2019 das kurz zuvor eröffnete Innovationsgebäude CUBIC, das in Abb. 8.1 zu sehen ist.

Bei der Konzipierung des Gebäudes ging es insbesondere darum, ideale Rahmenbedingungen und Räume zur Verfügung zu stellen, wo Menschen sich begegnen können, die sonst nicht aufeinandertreffen (Millius & Waibel, 2019, S. 7). Die Förderung von kreativen Kollaborationsprozessen steht im Zentrum der gestalterischen Konzeption. Räumlich manifestiert sich das einerseits in der zentral gelegenen und sehr offen gehaltenen „Verpflegungszone“ mit Espresso-Bar, einem Container mit Küche und Essensausgabestelle sowie Hochtischen für ein Mittagessen, einen Pausenkaffee oder ein Feierabendbier. Andererseits sind verschiedene Arbeitsbereiche für unterschiedliche, vor allem kollaborative Tätigkeiten auszumachen: ein Maker-Space für die schnelle, prototypische Umsetzung von Ideen; verschieden große, abgeschlossene Kollaborationsräume für einen lebendigen Austausch in Teams oder für konzentrierte, ruhige Arbeitsstunden; ein flexibel nutzbares Auditorium für größere Veranstaltungen; ein technisch modern ausgestatteter Schulungsraum für die ClassUnlimited; offene, flexible Arbeitsplätze;



Abb. 8.1 Der Cubic Innovation Campus. (Quelle: Krapf AG, www.krapfag.ch; Fotograf: Markus Ammann)

Zwischenräume für zufällige Begegnungen; ein Black-Room für fokussiertes Arbeiten und kreative Prozesse, wo man Wände beschriften und bekleben kann; ein Filmstudio sowie eine Dachterrasse, die auch zum Verweilen einlädt. Für ruhige Arbeitsphasen sowie Erholungsmomente gibt es Rückzugsmöglichkeiten wie beispielsweise kleine Besprechungs- oder Rückzugsnischen, so genannte Focus-Boxes, die in Abb. 8.2 zu sehen sind, sowie Powernap-Spaces (Millius & Waibel, 2019, S. 15).

Bei der Innengestaltung war es den Architekten wichtig, verschiedene Arbeitsatmosphären zu schaffen, sodass Mitarbeitende und Projektteams selbst wählen können, welche Atmosphäre für die aktuelle Tätigkeit am passendsten ist (Millius & Waibel, 2019, S. 9 ff.). Interviewpartner 1 betont aber, dass die Architektur des Innovationsraums mit der Entwicklung einer passenden Kultur zusammenspielt. Gemeinsam mit der Belebung der neuen Räumlichkeiten soll sich auch eine offene Kultur etablieren.

Abschließend kann festgehalten werden, dass sowohl die offene Gestaltung des Gebäudes, die bewusst geschaffenen Begegnungsräume, die unterschiedlichen Raumbzonen wie auch die flexible Einrichtung den Ort zu einem Raum für kreatives und kollaboratives Denken und Entwickeln machen. Dabei werden die erwähnten Elemente von Innovation, das Prozesshafte der Wissensgenerierung, der soziale Kontext sowie die Offenheit für Zufälle in der räumlichen Gestaltung berücksichtigt. Interessant ist die Tat-



Abb. 8.2 Flexible Besprechungs- und Rückzugsnischen. (Quelle: Bühler AG)

sache, dass die Planung des Gebäudes größtenteils auf Ebene der Geschäftsleitung stattfand. Die Mitarbeitenden wurden kaum in den Planungsprozess einbezogen: „Wir haben mal gehört, dass sie etwas planen, die wildesten Ideen, aber das war für uns alle sehr weit weg“ (Interviewpartner 2). Erst als bereits eine klare Vorstellung des Innovationsgebäudes vorlag, wurden Kaderleute in die Diskussionen integriert. Zudem konnten bei der konkreten Ausarbeitung konzeptioneller Aspekte Mitarbeitende unterschiedlicher Funktionen mitwirken. Ob die fehlende Partizipation zu Beginn des Planungs- und Entwicklungsprozesses eine Auswirkung auf die Akzeptanz bei Mitarbeitenden hat, müsste jedoch genauer untersucht werden.

8.4.3 Methodische Werkzeuge

Obwohl die Räumlichkeiten seit Mai 2019 zur Verfügung stehen, ist es in den einzelnen Geschäftsbereichen noch zu wenig verankert, in den CUBIC zu gehen, um zu neuen Ideen zu kommen. „Eine Business Unit [Geschäftsbereich, Anm. der Autor*innen], die sagt ‚Komm, wir brauchen eine neue Idee. Lass uns in den CUBIC gehen‘ gibt es zurzeit noch nicht“ (Interviewpartner 2). Häufig kommen die Geschäftsbereiche erst dann in den CUBIC, wenn ein Projekt bereits gestartet hat (Interviewpartner 2). Die Ver-

antwortlichen für den Betrieb des CUBIC Innovation Campus sind daran, Methodenkompetenzen aufzubauen, um die Entwicklung von (mental) Freiräumen und das Aufbrechen vorhandener Denk- und Handlungsmuster aktiv zu fördern. Ansätze wie Rapid Prototyping, Making, Co-Creation Workshop mit Kunden, Gamification oder Speed-Dating sollen dabei helfen, wobei die COVID-19-Pandemie die Umsetzung dieser methodischen Ansätze erschwerte (Interviewpartner 2). Zudem braucht es Anreizsysteme, damit die Geschäftsbereiche frühzeitig und regelmäßig in den CUBIC kommen. „Momentan ist es eher ein Einladen, dass sie hierherkommen können. Es fehlen Anreizsysteme. Man kann aber nicht warten, bis die Leute hierherkommen und sie ständig dazu auffordern. Wir müssen einen Schritt auf sie zugehen [...], ihnen sagen, uns gibt es, das können wir“ (Interviewpartner 2). Eine Innovation Challenge, die alle zwei Jahre durchgeführt wird, sowie Start-up Days, an denen Start-ups eingeladen werden mit der Absicht, externe Start-ups und Geschäftsbereiche der Bühler AG zusammenzubringen, sind zwei Maßnahmen, die bereits umgesetzt werden. Häufig sind die Geschäftsbereiche in der strategischen Planung jedoch nicht so flexibel, auf kurzfristige, unerwartete Begegnungen beispielsweise mit Start-ups zu reagieren. „Denn die Business Units haben ihre strategische Planung für die nächsten fünf Jahre gemacht“ (Interviewpartner 2). Hier sind ein Umdenken und eine Flexibilisierung der Abläufe notwendig. Des Weiteren wurde das Format der Monday Morning Breakfast Sessions eingeführt. An diesen Montags-treffen haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit, bei einem kostenlosen Frühstück ihre Projekte vorzustellen und niederschwellig miteinander in Austausch zu kommen. Für Auszubildende gibt es zudem spezifische Programme und Veranstaltungen, um sie in den CUBIC zu integrieren. „Wir beherbergen im CUBIC eine Gruppe genannt ‚Generation B‘. Diese führen Change-Projekte über den ganzen Konzern hinweg durch mit der Mission, das Unternehmen zu schaffen, für das sie gerne arbeiten“ (Interviewpartner 1).

In den Interviews wird deutlich, wie wichtig es ist, dass eine Person oder ein kleines Team das Geschehen vor Ort fördert, Prozesse begleitet und aktiv Begegnungsmöglichkeiten schafft. Dies wird auch in der Theorie des „Enabling Space“-Ansatzes betont. Bei Bühler AG wurde diese Stelle als „operative Leitung“ des CUBIC Innovation Campus erst Anfang 2020 geschaffen. Bevor aufgrund der Pandemie und den damit zusammenhängenden Maßnahmen Ruhe in die Räumlichkeiten einkehrte, hat sich diese Person täglich durch den CUBIC bewegt, mit den Menschen vor Ort gesprochen, in Teams mitgedacht und auf mögliche Kollaborationspartner*innen hingewiesen. „Im Januar konnte ich dem Team xy sagen, dass es dahinten ein Team mit ähnlichen Themen gibt [...]. Nur schon dieses Verlinken vor Ort hilft extrem“ (Interviewpartner 2). Die zuständige Person nimmt verschiedene Mentoren-Rollen ein und versucht, auch unübliche Kollaborationen zu fördern. „Für mich soll der CUBIC ein Open Space sein, wo man Leute reinholen kann, die einfach verrückte Ideen haben. Es spielt mir keine Rolle, wer kommt, aber wichtig ist, dass wir [...] outside the box denken“ (Interviewpartner 2). Erkenntnis aus dieser ersten Zeit ist: „Es reicht nicht, einen Raum zu haben, der Austausch zulässt. Austausch und Kollaboration müssen aktiv gefördert werden. Ansonsten passiert gar nichts“ (Interviewpartner 2).

8.4.4 Sozialer Kontext

Beide Interviewpartner betonen, dass sich ein Innovationsraum nur dann als „Enabling Space“ etablieren kann, wenn sich parallel dazu ein förderlicher sozialer Raum entwickelt. Ein Innovationsraum muss in ein passendes Unternehmensumfeld und eine Kultur der Offenheit eingebettet sein. Die Herausforderung bei Bühler ist es, eine solche neue Kultur zu etablieren. „Wir sind 160 Jahre alt. 160 Jahre, in denen wir versucht haben, Prozesse zu beschreiben, alles in Manuals festzuhalten, die man dann jedem Mitarbeiter geben kann, damit er sich danach richtet“ (Interviewpartner 2). Damit wurde auch eine Belegschaft herangezogen, die eine solche Arbeitskultur schätzt. Die Geschäftsleitung ist bestrebt, diese Kultur zu verändern und lebt die neue, offene Kultur vor. So haben beispielsweise die Geschäftsleitungsmitglieder keine fixen Büros mehr und sind dadurch nah an den Mitarbeitenden vor Ort. Viele Mitarbeitende seien aber von dem „Zahlen Getriebenen“ (Interviewpartner 2) der ehemaligen Kultur noch immer geprägt: „Der Purpose der neuen Kultur ist super, die Kunden ziehen mit, aber intern stockt es irgendwie noch“ (Interviewpartner 2). Eine Haltung des Ermöglichens, die dem Zufall Raum gibt und auch Fehler zulässt, muss nicht nur von der Geschäftsleitung vorgelebt werden, sondern sich bei jedem einzelnen Mitarbeitenden verinnerlichen. Hier scheint auch die Generationenfrage mitzuspielen. „Ich glaube, dass es noch tief in der älteren Generation drinsteckt, dass Fehler nicht willkommen sind. Die Jungen sind hoch dynamisch. Wenn sie fallen, stehen sie auf und rennen weiter“ (Interviewpartner 2). Auch festgefahrene Prozesse und Handlungsabläufe stellen Stolpersteine für den „Enabling Space“ CUBIC dar. „Eine Business Unit hat ihre klaren Prozesse über das ganze Jahr. Da ist alles von Anfang an gut geplant. Es ist recht schwierig, in dieser Arbeitsweise mal links oder rechts zu schauen“ (Interviewpartner 2). Es gilt, diese Abläufe in den nächsten Jahren aufzubrechen, mentale Freiräume zu schaffen, was jedoch nicht allein mit einer architektonischen Hülle, sondern vielmehr mit einem generellen Kulturwandel zusammenhängt. Der oberste Leitsatz „Innovation for a better world“ soll dabei handlungsweisend sein. Künftig sollen auch Personen angesprochen werden, die gut in diese Kultur passen. „Eine gelebte Innovationskultur sowie eine hohe Sinnhaftigkeit der Arbeit locken Talente an. Das Potenzial dieser Talente kann sich in diesem Umfeld entfalten“ (Interviewpartner 1). Was im Kontext der neuen Räumlichkeiten auffällt, ist die Kultur der Offenheit. So betonen beide Interviewpartner, dass in den letzten Jahren sehr viel offener Kunden, Lieferanten, andere Mitarbeitende, Wissenschaftlerinnen und Start-ups in die Prozesse involviert und zur Mitarbeit eingeladen werden. Insbesondere die Zusammenarbeit mit Start-ups scheint die Kultur vor Ort mitzuprägen. Dabei geht es nicht nur darum, mit den Start-ups zusammenzuarbeiten, sondern „sie zu integrieren“ (Interviewpartner 2). Eine Herausforderung bleibt jedoch, passende Start-ups zu finden, die im Raum Ostschweiz ihren Arbeitsplatz einrichten.

Es lässt sich zusammenfassend festhalten, dass der Innovationsraum CUBIC in dieser ersten Betriebsphase, die von operativen Einschränkungen durch die COVID-19-Pandemie geprägt war, stark gegen außen gestrahlt hat. (Potenzielle) Kunden

sind beeindruckt vom Innovation Campus. „Verkäufer lieben das CUBIC, [...] da es (potenziellen) Kunden imponiert. Das CUBIC wird zum Leuchtturm, das aufzeigt, wie wir zu innovieren gedenken und wie wir in Zukunft zusammenarbeiten wollen“ (Interviewpartner 1). Gegen innen braucht es jedoch Zeit, das CUBIC-Gebäude als „Enabling Space“ zu verankern. Zwar ist das CUBIC-Gebäude architektonisch in den Standort Uzwil integriert, kulturell muss es aber stärker mit den unterschiedlichen Geschäftsbereichen verschmelzen und bei den verschiedenen Mitarbeitenden ankommen. Zurzeit sind es meist dieselben Mitarbeitenden oder Teams, die die Möglichkeiten des CUBIC nutzen. Und häufig wird das CUBIC-Gebäude erst dann als Arbeitsort aufgesucht, wenn bereits Projekte am Laufen sind oder Ideen auf dem Tisch liegen. Zweckfreies Denken und Ausprobieren sowie spielerisches Experimentieren finden im Alltag noch zu wenig statt. Personen aus der Produktion beispielsweise suchen die neuen Räumlichkeiten kaum auf: „Auch dieses Wissen würde ich gerne viel stärker nutzen. Aber das ist ein kultureller Wandel“ (Interviewpartner 2). Und dieser Wandel geschieht nicht von heute auf morgen. Er braucht Freiräume, die in den gelebten Strukturen zurzeit noch wenig zur Verfügung stehen oder kaum genutzt werden. Wie wichtig informelle Begegnungen und zufällig stattfindender Austausch sind, hat die erste Betriebsphase gezeigt. Um solche Begegnungs- und Austauschmöglichkeiten auszubauen, soll das CUBIC-Gebäude sich künftig noch stärker öffnen. Ziel ist es, möglichst unterschiedliche Personen und Perspektiven vor Ort zusammenzubringen. So müssen potenzielle externe Nutzer wie beispielsweise Start-ups die Möglichkeiten des CUBIC verstärkt erkennen und das Innovationsgebäude als temporären Arbeitsort aufsuchen. Nur so finden die zufälligen Begegnungen und die gegenseitige Beeinflussung im Denken und Handeln statt, die zu radikalen Innovationen führen können. „Am Anfang dachten wir ‚Uh, wir haben nun ein cooles Building. Die Leute rennen uns die Türen ein.‘ Das ist leider nicht passiert“ (Interviewpartner 2). Um diesen Innovationsraum verstärkt mit Leben zu füllen, braucht es weiterhin ein aktives Bemühen, Unterstützen und Vernetzen durch die CUBIC-Verantwortlichen und Zeit für den Kulturwandel sowie die eigentliche Aneignung des Raums durch die verschiedene Personengruppen.

8.5 Zusammenfassung und Konklusion

Für viele Unternehmen ist es zwar nach wie vor notwendig, sich kontinuierlich zu verbessern, aber heutzutage nicht mehr hinreichend. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen sich die Unternehmen immer wieder kritisch mit althergebrachten Denkmustern auseinandersetzen und diese nötigenfalls durchbrechen, um radikal Neues zu erschaffen. Diese Auseinandersetzung kann nicht von wenigen einzelnen erbracht werden, vielmehr muss sich die Innovationsfähigkeit der einzelnen Mitarbeitenden und Teams zum zentralen Wert eines Unternehmens entwickeln.

Die theoretischen Ausführungen zeigen auf, dass eine solche Entwicklung unter anderem durch Innovationsräume im Sinne von „Enabling Spaces“ gefördert werden

kann. Dies, indem sie die Begegnungen zwischen unterschiedlichen Menschen und die Konfrontation mit unbekanntem Denken und Handeln zulassen oder sogar aktiv anregen und damit die Entwicklung von radikalen Innovationssprüngen begünstigen. Denn neues Wissen entsteht dann, wenn Menschen miteinander kommunizieren und mit ihrer Umwelt agieren. Innovationssprünge werden als Wissensgenerierungsprozesse verstanden, bei denen nicht die Optimierung des Bestehenden, sondern die Schaffung von radikal Neuem im Fokus steht. Es stellt sich in diesem Zusammenhang weniger die Frage, wie etwas besser gemacht werden kann, sondern es muss danach Ausschau gehalten werden, wie etwas ganz anders gemacht werden kann. In diesem Kreativprozess bildet der Mensch eine entscheidende Rolle. Dies hat zur Konsequenz, dass der Prozess weniger regelbasiert und mechanistisch erfolgen kann, sondern es eine Haltung des Ermöglichens braucht. Denn radikale Innovationsprozesse lassen sich nicht vorhersehen, skalieren oder kontrollieren, sondern nur fördern und ermöglichen, wobei auch der Zufall eine Rolle spielen kann und darf. Ein allgemeingültiges Rezept, wie dies in der Praxis mittels spezifischen Innovationsräumen umzusetzen ist, gibt die Theorie aber verständlicherweise nicht her. Denn unterschiedlichste Aspekte müssen als interdisziplinäre Gesamtkomposition betrachtet und miteinander in Zusammenhang gebracht werden. Diese Komposition umfasst dabei Fragen der Einrichtung und Infrastruktur, der methodischen Werkzeuge sowie des sozialen Kontextes als Grundlage für eine Haltung des Ermöglichens. Als relevanter Aspekt lässt sich aber die Freiheit in den Handlungen im Sinne einer Kultur des (zweckbefreiten) Ausprobierens ableiten. So scheint gerade ein spielerischer, experimenteller Zugang zur Erforschung und Entdeckung des Neuen besonders erfolgsversprechend zu sein.

Bei den unternehmerischen Bestrebungen, einen Nährboden für radikale Innovationen mittels Innovationsräumen bereitzustellen, taucht auch die Frage des geografischen Standortes auf. Beispiele reichen von separaten Standortvarianten (Parallelsysteme) über teilintegrierte Ansätze bis hin zu radikal integrierten Varianten, wo jeder Arbeitsplatz einen innovationsfördernden Anspruch erhebt. Dabei spricht einiges dafür, dass die teilintegrierte Variante gerade für klassisch industrielle Unternehmen das größte Potenzial für die Förderung radikaler Innovationen bietet. Teilintegrierte Innovationsräume erlauben es den Mitarbeitenden aus dem Arbeitsalltag auszubrechen und bieten die Möglichkeit durch ein anders gestaltetes Umfeld auf neue oder andere Ideen zu kommen. So wird das durch Effizienz und Optimierung bestimmte Tagesgeschäft kaum tangiert und erlaubt trotzdem, dass möglichst viele unterschiedliche Wissensträgerinnen und -träger sich am disruptiven Innovationsprozess beteiligen können. Letzteres führt idealerweise zur Ausbildung einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur, die auf möglichst vielen Schultern getragen wird.

Mit diesem Anspruch wurde der im Jahre 2019 fertiggestellte CUBIC Innovation Campus des schweizerischen Industrieunternehmens Bühler AG erstellt. Dessen Herzstück bildet ein Innovationsgebäude, das zentral im Firmenareal situiert flexible Arbeits- und Kollaborationsmöglichkeiten für rund 300 Personen bereitstellt. Es beherbergt neben Plenarsälen, Kreativzonen und Dialogräumen auch einen MakerSpace, wo

erste Ideen rasch möglichst in haptische Prototypen umgesetzt werden können. Damit bietet es Arbeitsplätze zum handwerklichen, technologischen oder künstlerischen Experimentieren und breiten Zugang zu Technologien und Wissen. Um den Anschluss an das Kerngeschäft zu gewähren, wird das Innovationsgebäude von den modernisierten Applikationszentren flankiert, die damit eine Brücke zum Bestehenden bilden. Das Konzept und die Realisierung des Innovation Campus ist bis ins Detail durchdacht und manifestiert auf eindruckliche Art und Weise die Innovationsausrichtung des Unternehmens. Wobei diese Form der (Über-)Determinierung auch ein potenzielles Hemmnis hinsichtlich des zu Nutzen machen darstellt.

Aufgrund der kurzen Betriebsphase fällt es schwer, ein substanzielles Fazit aus dem operativen Betrieb zu ziehen. Trotzdem konnten einige (Zwischen-)Erkenntnisse generiert werden. So hatte das CUBIC-Gebäude von Beginn an eine große Leuchtkraft gegen außen, konnten doch viele Kunden und Partner von den Innovationsanstrengungen seitens Bühler überzeugt und punktuell auch in Kollaborations- und Innovationsprozesse vor Ort integriert werden. Darüber hinaus fand eine weitere erfolgsversprechende Öffnung statt, indem erste Start-ups und Entrepreneurs aus dem Unternehmensumfeld in die Räumlichkeiten eingezogen sind und mit ihren unkonventionellen Ansätzen die Innovationsprozesse von Bühler beleben. Ein Umstand der sich mit den Erkenntnissen der jüngst vom Fraunhofer Institut publizierten Kurzstudie „Future Innovation Labs“ deckt. Darin wird aufgeführt, dass Innovationsbauten einerseits als Leuchttürme für Innovationsarbeit fungieren und damit auch die Strategie eines Unternehmens verkörpern und andererseits, dass agile und kreative Arbeitsweisen in solchen neuen Arbeitsumgebungen ihren Weg ins Unternehmen finden (Kasper & Pohl, 2020).

Deutlich harziger stellte sich die Involvierung der Mitarbeitenden aus den unterschiedlichen internen Bereichen dar. Nur zögerlich lassen sich diese auf die neu gewonnenen Arbeitsmöglichkeiten ein. Dies mag unter anderem dem Umstand geschuldet sein, dass die Konzipierung und Realisierung des Innovationsgebäudes wenig partizipativ geschah und sich der Sinn und Zweck dieser neuen Räumlichkeiten vielen Mitarbeitenden wohl erst noch erschließen und eine eigentliche Aneignung stattfinden muss. Ein weiterer, zentraler Grund dürfte darin liegen, dass es mit der Bereitstellung von geeigneten Räumlichkeiten bei weitem nicht getan ist, sondern es sowohl aktive Bemühungen sowie einen für Innovationsprozesse förderlichen sozialen Kontext braucht, damit die Mitarbeitenden den Innovationsraum für kreatives Denken und Schaffen nutzen. Im Bewusstsein dessen, arbeiten die Verantwortlichen an verschiedenen methodischen Werkzeugen, Anreizsystemen und Sensibilisierungskampagnen, um möglichst viele Mitarbeitende für die temporäre Nutzung des CUBIC zu gewinnen. Auch scheint die angestrebte, weiterreichende Vernetzung der Räumlichkeiten physisch als auch virtuell vielversprechend zu sein. Doch all dies bedingt Geduld, denn ein damit verbundener und notwendiger Kulturwandel findet nicht von heute auf morgen statt.

Das aufgeführte Beispiel von Bühler dürfte keine Ausnahme darstellen. So lässt sich allgemein festhalten, dass die größte Herausforderung im Zusammenhang mit der Realisierung von Innovationsräumen ist, dass sie nicht nur als architektonische

Werke, sondern als „Enabling Spaces“ verstanden werden, die unterer anderem einen kulturellen Wandel von einer typischerweise effizienzgetriebenen Unternehmenskultur hin zu einer experimentellen, innovationsgetriebenen Kultur bedingen. Gerade im Einbezug unterschiedlicher Mitarbeitenden mit ihren individuellen Perspektiven liegt das größte Innovationspotenzial, das durch unerwartete Begegnungen und zufällige Entdeckungen ausgeschöpft werden kann. Oder um den Bogen zum eingehenden Zitat von Nietzsche zu schlagen, verspricht die Realisierung eines teilentegrierten Innovationsraums, der die drei Ebenen Einrichtung und Infrastruktur, methodische Werkzeuge und sozialer Kontext in Einklang bringt, dass möglichst viele Mitarbeitende zukünftig dem Zufall resp. Einfall begegnen. Dies, weil sie als Initiativen verstanden werden, denen die experimentierfreudige Entdeckermentalität und damit die Aussicht auf Kreativität, Technologieentwicklung und Innovation innewohnt. Die bewusst gemeinsame und gemeinschaftliche Nutzung von Ressourcen sowie der intendierte Austausch von Wissen, Erfahrungen, Materialien, Werkzeugen, Maschinen und Artefakten schaffen produktive Synergien zwischen den Mitarbeitenden und tragen gleichzeitig zur fortwährenden Formung gemeinsamer kultureller Sichtweisen und Wertvorstellungen bei (Schmidt et al., 2014). So bedingen teilentegrierte Innovationsräume als „Enabling Spaces“ einen Kulturwandel hin zu agilen, kreativen Unternehmen und sind Mittel, neues Denken in die Organisation zu bringen. Ihre Wirkung beruht darin, dass sie unabhängig aber gleichzeitig stark eingebunden sind und einen direkten Bezug zum Kerngeschäft leisten (Kasper & Pohl, 2020).

Literatur

- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323–1339.
- Bühler (o. D.). Bühler Group. Über uns. <https://www.buhlergroup.com/content/buhlergroup/global/de/about-us.html>. Zugegriffen: 04. Jan. 2021.
- Bühler (2019). Bühler eröffnet Innovationscampus CUBIC. Medienmitteilung vom 22. Mai 2019. https://www.buhlergroup.com/content/buhlergroup/global/de/media/media-releases/buehler_eroeffnetinnovationscampuscubic.html. Zugegriffen: 04 Jan. 2021.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (2006). *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford University Press.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma. When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Copeland, S. (2017). *On serendipity in science: Discovery at the intersection of chance and wisdom*. Springer Science+Business Media B.V.
- Dodgson, M., & Gann, D. (2018). *Innovation. A very short introduction*. Oxford University Press.
- Doorley, S., & Witthoft, S. (2012). *Make Space: How to Set the Stage for Creative Collaboration*. Wiley.
- Ettlie, J. E., Bridges, W. P., & O'Keefe, R. D. (1984). Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. *Management Science*, 30(6), 682–695.
- Ingold, S., Maurer, B., & Trüby, D. (Hrsg.) (2019). *Chance MakerSpace. Making trifft auf Schule*. kopaed.

- Joyce, C. K. (2009). The blank page. effects of constraints on creativity. PhD thesis, Haas School of Business. Berkley. University of California. <http://eprints.lse.ac.uk/27113>. Zugegriffen: 04. Jan. 2021.
- Kasper, H., & Pohl, V. (2020). Future Innovation Labs. Die Zukunft der Innovationsarbeit. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. Publikation. <http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-597069.html>. Zugegriffen: 31. Jan. 2021.
- Klaffke, M. (Hrsg.). (2016a). *Arbeitsplatz der Zukunft. Gestaltungsansätze und Good-Practice-Beispiele*. Springer Fachmedien.
- Klaffke, M. (2016). Erfolgsfaktor Büro – Trends und Gestaltungsansätze neuer Büro- und Arbeitswelten. In M. Klaffke (Hrsg.), *Arbeitsplatz der Zukunft. Gestaltungsansätze und Good-Practice-Beispiele*. Springer Fachmedien, S. 2–25.
- Lang, T., Graffenberger, M., & Vonnahme, L. (2019). *Innovationsräume. Dialektik des Globalen*. Kernbegriffe. de Gruyter.
- Merton, R. K. (1957). *Social Theory and Social Structure*. The Free Press.
- Millius, T., & Waibel, M. (2019). CUBIC – Innovation-Campus der Bühler AG Uzwil. LEADER Special, Mai 2019. https://www.leaderdigital.ch/documents/ausgaben/special_2019_05_buhler_cubic_web.pdf. Zugegriffen: 04. Jan. 2021.
- Müller, G. V. (2019). *Nicht alle Schweizer Gießer haben eine Zukunft*. *Neue Zürcher Zeitung*. 3. Juli 2019, S. 26.
- Onarheim, B. (2012). *Creativity under constraints: Creativity as balancing 'constrainedness'*. Copenhagen Business School.
- Pädagogische Hochschule St.Gallen (PHSG) (o. D.). ClassUnlimited 2.0. <https://www.phsg.ch/de/classunlimited20>, Zugegriffen: 04. Jan. 2021.
- Peschl, M. F. & Fundneider, T. (2012). Vom ‚digital turn‘ zum ‚socio-epistemological creative turn‘. Räume der Ermöglichung von Innovation und Wissensgenerierung. In B. Kossek & M. F. Peschl (Hrsg.), *Digital Turn? Zum Einfluss digitaler Medien auf Wissensgenerierungsprozesse von Studierenden und Hochschullehrenden* (S. 47–62). V&R unipress.
- Peschl, M. F., & Fundneider, T. (2014). Designing and enabling interfaces for collaborative knowledge creation and innovation. From managing to enabling innovation as socio-epistemological technology. *Computers and Human Behavior*, 31, 346–359.
- Peschl, M. F., & Fundneider, T. (2016). Büro als Treiber von Wissens- und Innovationsprozessen. In Klaffke, Martin (Hrsg.), *Arbeitsplatz der Zukunft. Gestaltungsansätze und Good-Practice-Beispiele*. (S. 32–54). Springer Fachmedien.
- Rieken, F., Boehm, T., Heinzen, M., & Meboldt, M. (2020). Corporate makerspaces as innovation driver in companies: A literature review-based framework. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(12), 91–123.
- SAP (o. D.). AppHaus Palo Alto. <https://experience.sap.com/designservices/apphaus/palo-alto>. Zugegriffen: 04. Jan. 2021.
- Scheiber, S. (2019). Mit dem CUBIC einen lebenswerten Planeten vererben. Vorwort. LEADER Special, Mai 2019, S. 5. https://www.leaderdigital.ch/documents/ausgaben/special_2019_05_buhler_cubic_web.pdf. Zugegriffen: 04. Jan. 2021.
- Schmidt, S., Brinks, V., & Brinkhoff, S. (2014). Innovation and creativity labs in Berlin. Organizing temporary spatial configurations for innovations. *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 58(4), 232–247.
- Stokes, P. D. (2008). Creativity from constraints: What can we learn from Motherland? From Mondrian? From Klee? *Journal of Creative Behavior*, 42/2008, (S. 223–236). <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/j.2162-6057.2008.tb01297.x> Zugegriffen: 04. Jan. 2021.

- Stokes, P. D. (2009). Using constraints to create novelty: A case study. *Psychology of aesthetics, creativity, and the arts*, 3/2009, (S. 174–180). <https://psycnet.apa.org/record/2009-12449-007>. Zugegriffen: 04. Jan. 2021.
- Wennemers, H. (2010). Serendipity oder vom glücklichen Zufall. UNI NOVA – Das Wissenschaftsmagazin der Universität Basel. Kolumne. Online verfügbar unter <https://www.unibas.ch/de/Aktuell/Uni-Nova/Uni-Nova-115/Uni-Nova-115-Kolumne.html>. Zugegriffen: 29 Jan. 2021.
- Weiss, M. (2016). *Handlungskompetenz Innovation. Zugänge und Methoden für radikale Sprünge und Innovations-Managementsysteme*. Haupt.
- X – The Moonshot Factory (o. D.). X. <https://x.company>, Zugegriffen: 04. Jan. 2021.