

Urheberrechtliche Hinweise zur Nutzung Elektronischer Bachelor-Arbeiten

Die auf dem Dokumentenserver der Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern (ZHB) gespeicherten und via Katalog IDS Luzern zugänglichen elektronischen Bachelor-Arbeiten der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit dienen ausschliesslich der wissenschaftlichen und persönlichen Information.

Die öffentlich zugänglichen Dokumente (einschliesslich damit zusammenhängender Daten) sind urheberrechtlich gemäss Urheberrechtsgesetz geschützt. Rechtsinhaber ist in der Regel¹ die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Der Benutzer ist für die Einhaltung der Vorschriften verantwortlich.

Die Nutzungsrechte sind:

- Sie dürfen dieses Werk vervielfältigen, verbreiten, mittels Link darauf verweisen. Nicht erlaubt ist hingegen das öffentlich zugänglich machen, z.B. dass Dritte berechtigt sind, über das Setzen eines Linkes hinaus die Bachelor-Arbeit auf der eigenen Homepage zu veröffentlichen (Online-Publikation).
- Namensnennung: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers bzw. der Autorin/Rechteinhaberin in der von ihm/ihr festgelegten Weise nennen.
- Keine kommerzielle Nutzung. Alle Rechte zur kommerziellen Nutzung liegen bei der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, soweit sie von dieser nicht an den Autor bzw. die Autorin zurück übertragen wurden.
- Keine Bearbeitung. Dieses Werk darf nicht bearbeitet oder in anderer Weise verändert werden.

Allfällige abweichende oder zusätzliche Regelungen entnehmen Sie bitte dem urheberrechtlichen Hinweis in der Bachelor-Arbeit selbst. Sowohl die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit als auch die ZHB übernehmen keine Gewähr für Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der publizierten Inhalte. Sie übernehmen keine Haftung für Schäden, welche sich aus der Verwendung der abgerufenen Informationen ergeben. Die Wiedergabe von Namen und Marken sowie die öffentlich zugänglich gemachten Dokumente berechtigen ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen und Marken im Sinne des Wettbewerbs- und Markenrechts als frei zu betrachten sind und von jedermann genutzt werden können.

Luzern, 16. Juni 2010

Hochschule Luzern
Soziale Arbeit



Dr. Walter Schmid
Rektor

¹ Ausnahmsweise überträgt die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit das Urheberrecht an Studierende zurück. In diesem Fall ist der/die Studierende Rechtsinhaber/in.

Die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit

empfiehlt diese Bachelor-Arbeit

besonders zur Lektüre!

(Ein-)Blick über den Gartenzaun

Inspirationsquellen zur Steigerung des Kreativitäts- und Innovationspotenzials der Soziokulturellen Animation aus Kunst, Kreativitätsforschung und Wirtschaftsmanagement



Bachelor-Arbeit der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit

Yasmine El-Aghar & Ramona Schneider
Studiengang Soziokultur
August 2011

Bachelor-Arbeit
Ausbildungsgang **Soziokultur**
Kurs **BBA 2006-2011 & VZ 2007-2011**

Yasmine El-Aghar & Ramona Schneider

(Ein-) Blick über den Gartenzaun

Inspirationsquellen zur Steigerung des Kreativitäts- & Innovationspotenzials der
Soziokulturellen Animation aus Kunst, Kreativitätsforschung und Wirtschaftsmanagement

Diese Bachelor-Arbeit wurde eingereicht im August 2011 in 4 Exemplaren zur Erlangung des vom
Fachhochschulrat der Hochschule Luzern ausgestellten Diploms für **Soziokulturelle Animation**.

Diese Arbeit ist Eigentum der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Sie enthält die persönliche
Stellungnahme des Autors/der Autorin bzw. der Autorinnen und Autoren.

Veröffentlichungen – auch auszugsweise – bedürfen der ausdrücklichen Genehmigung durch die Leitung
Bachelor.

Reg. Nr.:

Vorwort der Schulleitung

Die Bachelor-Arbeit ist Bestandteil und Abschluss der beruflichen Ausbildung an der Hochschule Luzern, Soziale Arbeit. Mit dieser Arbeit zeigen die Studierenden, dass sie fähig sind, einer berufsrelevanten Fragestellung systematisch nachzugehen, Antworten zu dieser Fragestellung zu erarbeiten und die eigenen Einsichten klar darzulegen. Das während der Ausbildung erworbene Wissen setzen sie so in Konsequenzen und Schlussfolgerungen für die eigene berufliche Praxis um.

Die Bachelorarbeit wird in Einzel- oder Gruppenarbeit parallel zum Unterricht im Zeitraum von zehn Monaten geschrieben. Gruppendynamische Aspekte, Eigenverantwortung, Auseinandersetzung mit formalen und konkret-subjektiven Ansprüchen und Standpunkten sowie die Behauptung in stark belasteten Situationen gehören also zum Kontext der Arbeit.

Von einer gefestigten Berufsidentität aus sind die neuen Fachleute fähig, soziale Probleme als ihren Gegenstand zu beurteilen und zu bewerten. Soziokulturell-animatorisches Denken und Handeln ist vernetztes, ganzheitliches Denken und präzises, konkretes Handeln. Es ist daher nahe liegend, dass die Diplomandinnen und Diplomanden ihre Themen von verschiedenen Seiten beleuchten und betrachten, den eigenen Standpunkt klären und Stellung beziehen sowie auf der Handlungsebene Lösungsvorschläge oder Postulate formulieren.

Ihre Bachelor-Arbeit ist somit ein wichtiger Fachbeitrag an die breite thematische Entwicklung der professionellen Sozialen Arbeit im Spannungsfeld von Praxis und Wissenschaft. In diesem Sinne wünschen wir, dass die zukünftigen Soziokulturellen Animatorinnen mit ihrem Beitrag auf fachliches Echo stossen und ihre Anregungen und Impulse von den Fachleuten aufgenommen werden.

Luzern, im August 2011

Hochschule Luzern, Soziale Arbeit
Leitung Bachelor

Abstract

Der gesellschaftliche Wandel verändert die individuellen Bedürfnisse und generiert neue soziale Herausforderungen, die nach flexiblen und unkonventionellen soziokulturellen Angeboten und Lösungen verlangen. Die Soziokulturelle Animation, welche direkt am Puls der Gesellschaft tätig ist, muss sich mit diesen Veränderungen mitentwickeln und neue Wege finden, diesem Wandel zu begegnen und ihn aktiv mitzugestalten. Wenn dazu, wie in der Soziokultur häufig, wenig Ressourcen vorhanden sind, werden die Animatorinnen und Animatoren zu Bastelnden, welche mit viel Kreativität und Improvisationstalent, aus dem Vorhandenen ein innovatives Projekt entwickeln müssen.

Die Autorinnen dieser Arbeit beschäftigen sich mit dem Begriff Innovation und dessen Bedeutung für die Soziokulturelle Animation und wagen den Blick über den Gartenzaun um bei anderen Disziplinen nach Haltungen und Methoden zu suchen, welche die benötigte Kreativitäts- und Innovationskraft steigern können. Die gewonnenen Erkenntnisse aus der Kunst, der Kreativitätsforschung und dem Innovationsmanagement der Wirtschaft werden mit dem Projektmanagement der Soziokulturellen Animation verknüpft und zeigen auf, dass die Soziokulturelle Animation durch ihre strukturellen Rahmenbedingungen in ihrem Kreativitäts- und Innovationspotenzial gebremst wird. Um gesellschaftliche Veränderungen innovativ mitzugestalten, braucht die Soziokulturelle Animation eine gesellschaftliche Vision, Mut sowie Konsequenz, vorhandene Rahmenbedingungen zu ändern und sich proaktiv in das Geschehen einzumischen.

Inhaltsverzeichnis

1. Gesellschaftlicher Wandel erfordert Kreativität und Innovation	11
1.1 Ausgangslage	11
1.2 Fragestellung und leitende Annahmen	12
1.3 Adressatenschaft dieser Arbeit	13
1.4 Begrifflichkeiten und Abgrenzungen	13
1.5 Aufbau der Arbeit	15
2. Gesellschaftlicher Wandel und Innovation	17
2.1 Gesellschaftlicher Wandel und soziale Herausforderungen	17
2.2 Soziale Arbeit als Bezugsrahmen der Soziokulturellen Animation	18
2.3 Funktionen und Interventionspositionen der Soziokulturellen Animation	19
2.3.1 Funktionen der Soziokulturellen Animation	20
2.3.2 Interventionspositionen der Soziokulturellen Animation	21
2.4 Autorinnen- und Autorenprojekte als soziokulturelle Instrumente aktiver Veränderung	23
2.4.1 Projektphasen	24
3. Verhältnis von Innovation und Kreativität	27
3.1 Herleitung und Definition von „Innovation“	27
3.2 Soziale Innovation, Reformen und sozialer Wandel	28
3.2.1 Definition von „Sozialer Innovation“	28
3.2.2 Zyklen der Innovation	29
3.2.3 Reformen als Teilmenge Sozialer Innovationen	29
3.2.4 Bedeutung für die Soziokulturelle Animation	20
3.3 Innovation als Neuartigkeit	30
3.3.1 Absolute Neuartigkeit	31
3.3.2 Relative Neuartigkeit	31
3.3.3 Subjektive Neuartigkeit	31
3.4 Innovation, Kreativität und Unternehmertum	32
3.4.1 Innovation und Kreativität	32
3.4.2 Bastlerin und Bastler	33
3.4.3 (Sozial-)Unternehmerin und -Unternehmer	35
4. Kreative Arbeit in Zwischenräumen	31
4.1 Animatorinnen und Animatoren als kreative Persönlichkeiten	31
4.1.1 Herleitung und Definition von „Kreativität“	38

4.1.2 Generierung von Kreativität beim Individuum	40
4.1.3 Anforderungen und Voraussetzungen für kreative Leistungen	43
4.2 Kunstschaffende als Kreativitätsexpertinnen und -experten	49
4.2.1 Herleitung und Definition von „Kunst“	49
4.2.2 Kreative Arbeit und Kunstschaffenden	51
4.3 Kreative Tätigkeit und ihre Bedeutung für die Soziokulturelle Animation	53
4.3.1 Die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel	53
4.3.2 Die Fähigkeit zur Improvisation	54
4.3.3 Mit Eigensinn zur kreativen Problemlösung	55

5. Innovationsmanagement als Instrument zur Innovation 59

5.1 Normatives Innovationsmanagement	60
5.2 Strategisches Innovationsmanagement	61
5.3 Operatives Innovationsmanagement	64
5.4 Der operative Cross-Industry-Innovation Ansatz	65
5.4.1 Grundsätze der Cross-Industry-Innovation	66
5.4.2 Ziele der Cross-Industry-Innovation	67
5.4.3 Arten der Cross-Industry-Innovation	67
5.4.4 Phasen der Cross-Industry-Innovation	68

6. Soziokultureller Innovationsprozess 71

6.1 Ideengenerierung	73
6.2 Priorisierung	76
6.3 Entwicklung und Test	78
6.4 Implementierung	81
6.5 Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements	82

7. Schlussfolgerungen 87

7.1 Zusammenfassende Beantwortung der Fragestellung	87
7.2 Zusammenfassende Beurteilung der Thesen	88
7.3 Ausblick	89
7.4 Weiterführende Fragestellungen	90

Literaturverzeichnis

Anhang

Hinweis über die Zuständigkeiten der einzelnen Kapitel:

Von den Autorinnen gemeinsam verfasst: Kapitel 1,2, 6, 7 & 8

Von Yasmine El-Aghar verfasst: Kapitel 4

Von Ramona Schneider verfasst: Kapitel 3 & 5

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildungen

Abb.1	Aufbau dieser Bachelorarbeit	15
Abb.2	Gesellschaft als System und Lebenswelt	20
Abb.3	Handlungsmodell nach Moser et al. mit Anpassungen durch Hangartner	21
Abb.4	Vierphasenmodell nach Willener	24
Abb.5	Weitergeführtes Vierphasenmodell nach Hangartner	25
Abb.6	Kondratiev-Zyklus unterteilt in die vier Phasen Wohlstand, Rezession, Depression, Neuerung	29
Abb.7	Kreativität aus systemischer Sicht	42
Abb.8	Paradoxe Merkmalspaare der kreativen Persönlichkeit	46
Abb.9	Divergenz und Konvergenz im Cross-Industry-Innovationsprozess	68
Abb.10	Wirkung kreativer Haltung und Handlung auf Autorinnen- und Autorenprojekte	72
Abb.11	Modell „Soziokultureller Innovationsprozess“	73
Abb.12	Phase der Ideengenerierung	73
Abb.13	Phase der Priorisierung	76
Abb.14	SWOT-Analyse als Instrument zur Identifizierung von Chancen und Risiken	77
Abb.15	Phase der Entwicklung und des Tests	78
Abb.16	Phase der Implementierung	81

Tabellen

Tab.1	Bedeutung des kreativen Handelns in der Soziokulturellen Animation	44
Tab.2	Persönlichkeitsmerkmale und daraus abgeleitete Handlungsfelder für die Praxis der Soziokulturellen Animation	45
Tab.3	Spannungsfelder widersprüchlicher Eigenschaften und Situationen Soziokultureller Animatorinnen und Animatoren	47
Tab.4	Handlungsansätze für die Reflexion des eigenen beruflichen Handelns Soziokultureller Animatorinnen und Animatoren	48
Tab.5	Eigene Ableitungen aus der St. Galler Technologie- und Innovationsstrategie für die Soziokulturelle Animation	63

Vorwort

Damit Kreativität und Innovation entstehen kann, braucht sie genügend Zeit und Raum, um sich zu entfalten - so lässt auch der für diese Arbeit gewählte Titel einiges an Spielraum offen und bietet Interpretationsfreiraum.

Der „**Blick**“ über den Gartenzaun steht dafür, den vorhandenen Raum zu öffnen, um den eigenen Horizont zu erweitern. Bestehendes soll kritisch hinterfragt werden und mit Unkonventionellem zu etwas Neuem kombiniert werden.

„**Einblick**“ über den Gartenzaun steht dafür, nicht nur einen kurzen flüchtigen Blick über den eigenen Garten hinaus zu wagen, sondern sich konsequent und mutig mit dem unbekanntem auseinanderzusetzen.

Mit dieser Arbeit wollen wir solche Einblicke in fremde Gärten gewähren und das Entdeckte für die Soziokulturelle Animation nutzbar machen. Wir wollen auch einen Beitrag zu unserer eigenen Berufsvision leisten, in welcher wir die Soziokulturellen Animatorinnen und Animatoren als Change-Agents sehen, die mit sozialen Innovationen gesellschaftlichen Wandel mitgestalten. Dazu benötigen sie neben schöpferischen und kreativen auch effiziente und innovative Fähigkeiten. Da wir in den Bereichen Kunst, Kreativitätsforschung und Wirtschaft mögliche Inspirationsquellen vermuten, welche die Soziokulturellen Animatorinnen und Animatoren in dieser Aufgabe unterstützen könnten, wollen wir in diese fremde Gärten blicken und nach Kreativitäts- und Innovationssteigernden Ansätzen suchen.

Die Idee zu dieser Bachelorarbeit ist durch die kreative Vorbildung beider Autorinnen entstanden.

Yasmine El-Aghar hat sich in ihrer Abschlussarbeit zur Räumlichen Gestalterin intensiv mit den alltäglichen Begegnungen zwischen Menschen im öffentlichen Raum beschäftigt. Diese Kombination zwischen menschlichen Begegnungen und kreativer Arbeit war ihre Inspiration Soziokulturelle Animation zu studieren. So beschäftigt sie sich in dieser Arbeit auch mit der Frage, die sie in ihrer ganzen Ausbildung begleitetete: Wo liegen die Berührungspunkte von Kunst & Kreativität und Soziokultureller Animation? Diese Frage konnte im Rahmen dieser Arbeit nicht umfassend beantwortet werden. Die Erkenntnisse zur kreativen Persönlichkeit legen jedoch die Grundlage für eine zukünftige umfassendere Beantwortung dieser Frage.

Ramona Schneider ist gelernte Schrift- & Reklamegestalterin und seit Studiumsbeginn von den kreativen unternehmerischen und unkonventionellen Möglichkeiten der Soziokulturellen Animation fasziniert. Sie will sich in dieser Arbeit vertieft mit dem Begriff der Innovation und den damit verbundenen wirtschaftlichen Abläufen auseinandersetzen, um daraus einzelne Ansätze für die Soziokulturelle Animation nutzbar zu machen.

Dank

Von ganzen Herzen möchten wir uns an dieser Stelle bei all denjenigen bedanken, welche uns in irgendeiner Form bei der Erstellung dieser Arbeit unterstützt haben:

- Den Inspirationsquellen Gregor Zbinden, Annette Stade, Peter Stade sowie Berufskolleginnen und Berufskollegen, die uns mit ihren Anregungen und kritischen Fragen zur Themenwahl dieser Bachelorarbeit inspirierten.
 - Für die inhaltliche und fachliche Beratung durch Reto Stäheli und Rahel EL-Maawi, die uns auf dem Weg wichtige Wegweiser setzten.
 - Den Lektorinnen und Lektoren Christine Hotz, Samuel Hubschmid und Sylvia Frey Werlen für das aufmerksame Durchlesen und die wichtigen fachlichen Anregungen.
 - Andrea Mettler für die kreative und zuverlässige Gestaltung dieser Arbeit.
 - Der Familie Zimmermann, Vera Kern und Raphi Anklin für die Gastfreundschaft während unserem Schreibaufenthalt im schönen Trogen.
 - Infoklick.ch für die unkomplizierte zur Verfügungstellung von Büroräumlichkeiten.
 - Den Erfinderinnen und Erfindern der ‚Post-Its‘, ohne deren Beitrag die Erstellung dieser Arbeit nur halb so kreativ gewesen wäre (Durch scheinbare Fehlleistungen entstehen oft die besten Innovationen).
 - Den Kaffeebauern & -bäuerinnen aus Kolumbien, die mit ihrer Arbeit unsere Nächte zu Tagen machten.
 - Steven Bernstein für die Komposition der Titelmelodie von „Pinky and the Brain“, die uns während unserer gesamten Arbeit als Ohrwurm diente.
 - Und natürlich unseren Liebsten, welche uns während dieser intensiven Zeit geduldig zur Seite standen, uns motivierten und für unser kulinarisches Wohl sorgten. Ihr seid grossartig!
-

Gesellschaftlicher Wandel erfordert
Kreativität und Innovation

1. Gesellschaftlicher Wandel erfordert Kreativität und Innovation

von Yasmine El-Aghar & Ramona Schneider

1.1 Ausgangslage

Im neuen Grundlagenbuch der Soziokulturellen Animation „*Soziokulturelle Animation. Professionelles Handeln zur Förderung von Zivilgesellschaft, Partizipation und Kohäsion*“ (Bernard Wandeler, 2010) wird in verschiedenen Beiträgen darauf hingewiesen, dass sich die Soziokulturelle Animation mit der sich verändernden Gesellschaft mit- und weiterzuentwickeln hat. Dazu braucht es Innovation. Was die Soziokulturelle Animation darunter versteht oder wie sie dabei vorgehen könnte, ist jedoch nirgends definiert. Diese Arbeit will daher etwas Licht in dieses Dunkel bringen, indem über die Auseinandersetzung mit verschiedenen Theorien zu Innovation und deren Entstehung, eine praxisorientierte Grundlage erarbeitet wird, wie die Soziokulturelle Animation kreativer und innovativer werden könnte.

Der Gesellschaftliche Wandel erfordert mehr Kreativität und Innovation

Die Entwicklung moderner Gesellschaften bringt eine komplexe Differenzierung mit sich, welche von den Individuen und Gruppen ein hohes Mass an Selbstgestaltungskompetenz und Flexibilität erfordert und neue gesellschaftliche Herausforderungen mit sich bringt. Die Soziokulturelle Animation als Disziplin der Sozialen Arbeit ist im gesellschaftlichen Zwischenraum von System und Lebenswelt tätig und muss ihr berufliches Handeln den daraus entstehenden veränderten Bedürfnissen anpassen.

„Soziokulturelle Animation ist immer eingelagert in gesellschaftliche Entwicklung. (. . .) Die heutige Zeit, die mit immer neuen Entwicklungen, Verwerfungen, Problematiken in technischen, wissenschaftlichen, politischen, ökonomischen, ökologischen, sozialen und kulturellen Bereichen aufwartet und die Menschen/die Menschheit vor immer neu zu bewältigende Lebenssituationen stellt, beeinflusst die Grundlagen der Soziokulturellen Animation tiefgreifend.“

(Heinz Wettstein, 2010, S. 27)

Soziale Innovation als Aufgabe der Soziokulturellen Animation

Indem sie den gesellschaftlichen Wandel genau beobachtet, Herausforderungen thematisiert und in Form von innovativen sozialen Aktionen aktiv wird, kann die Soziokulturelle Animation gestaltend in Veränderungsprozesse eingreifen. Animatorinnen und Animatoren müssen dabei in der Entwicklung neuer Projekte stets flexibel, kreativ und effizient mit Vorhandenem oder neu zu Schaffendem umgehen. Laut Reto Stäheli benötigt eine solche Projektarbeit, die Fähigkeit mit divergierenden, widersprüchlichen oder sich schnell verändernden Situationen umgehen zu können (2010, S. 227).

Die Soziokulturelle Animation als kreative Antreiberin gesellschaftlicher Veränderungen muss also Unsicherheiten und Ungewissheiten aushalten können und ein hohes Mass an kreativer und effizienter Handlungskompetenz aufweisen, um dem Bedarf an neuen, unkonventionellen sozialen Angeboten und Lösungen gerecht zu werden.

Diese Bachelor-Arbeit beschäftigt sich daher mit möglichen Inspirationsquellen aus anderen Disziplinen, welche sie für die Soziokulturelle Animation nutzbar machen kann, um ihr Kreativitäts- und Innovationspotenzial auszubauen.

Kunst, Kreativitätsforschung und Wirtschaft als Inspirationsquellen

Auf der Suche nach möglichen Inspirationsquellen für mehr Kreativität stiessen wir unweigerlich auf Kunstschaffende, von denen wir uns wichtige Erkenntnisse betreffend, unkonventionellen Haltungen während Kreativitätsprozessen erhoffen. Weiter soll uns die Kreativitätsforschung Anregungen zu grundlegenden Fähigkeiten einer kreativen Persönlichkeit liefern und von der Wirtschaft und ihrem Innovationsmanagement, erhoffen wir inspiriert zu werden, wie aus einer kreativen Idee ein innovatives Produkt wird, dass auf dem Markt bestehen kann.

Die daraus entstehenden Erkenntnisse sollen kombiniert werden und für die Soziokulturelle Animation so nutzbar gemacht werden, dass aus kreativen Ideen zu sozialen Aktionen innovative Projekte entstehen die den gesellschaftlichen Wandel mitgestalten können.

1.2 Fragestellung und leitende Annahmen

Fragestellung 1 Kapitel 2 und 3

Weshalb braucht es eine verstärkte kreative und innovative Praxis der Soziokulturellen Animation?

Ziel: Der Bedarf an kreativen und innovativen Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen, sowie die mögliche Rolle der Soziokulturellen Animation in diesem Prozess, sind aufgezeigt.

Thesen: Die Gesellschaft entwickelt sich rasant und wird immer komplexer. Dies erfordert neue Herangehensweisen an gesellschaftliche Herausforderungen.

Die Soziokulturelle Animation bewegt sich in gesellschaftlichen Zwischenräumen und ist in ihrer Praxis mit den Herausforderungen des gesellschaftlichen Wandels und den damit verbundenen Unsicherheiten konfrontiert.

Fragestellung 2 Kapitel 4 und 5

Wie kann die Soziokulturelle Animation ihre Kreativitäts- und Innovationskraft steigern?

Ziel: Es ist aufgezeigt, wie Kreativität und Innovation entstehen können und von welchen Handlungsfeldern, deren Haltungen und Methoden die Soziokulturelle Animation profitieren kann, um ihre Kreativitäts- und Innovationskraft zu steigern.

These: Durch die Übernahme von Haltungen aus den Kreativitätsprozessen der Kunst, durch Erkenntnisse zum kreativen Handeln aus der Kreativitätsforschung, sowie durch Methoden aus den Innovationsprozessen der Wirtschaft kann die Soziokulturelle Animation ihre Kreativitäts- und Innovationskraft steigern.

Kreativitätsprozess:

Die Fähigkeit, offen und flexibel mit unklaren und ungewissen Situationen umzugehen, ist Voraussetzung, damit Professionelle aus der Soziokulturellen Animation ihr kreatives Handeln optimieren können.

Innovationsprozess:

Das Innovationsmanagement aus der Wirtschaft kann in den Projektentwicklungsprozess der Soziokulturellen Animation implementiert werden und ermöglicht die in der Kreativitätsphase gewonnenen Ideen, zu einer Innovation weiterzuentwickeln, die sich auf dem Markt bewähren kann.

Fragestellung 3 Kapitel 6

Diese Fragestellung beinhaltet keine These, sondern bloss eine Zielformulierung, da sie aus den vorangehenden Thesen resultiert und sich auf die Handlungsebene bezieht.

Wie können die gewonnenen Erkenntnisse aus dem Kreativitätsprozess der Kunst, der Kreativitätsforschung und dem Innovationsmanagement der Wirtschaft in die vorhandenen Handlungsprozesse der Soziokulturellen Animation implementiert werden?

Ziel: Die gewonnenen Haltungs- und Handlungsansätze aus den Kreativitätsprozessen der Kunst, der Kreativitätsforschung und dem Innovationsmanagement der Wirtschaft sind in einem bestehenden oder neu erarbeiteten Prozessablauf integriert.

1.3 Adressatenschaft dieser Arbeit

Die Arbeit richtet sich primär an Berufskolleginnen und -kollegen der Soziokulturellen Animation, welche das Kreativitäts- und Innovationspotenzial ihrer Projekte steigern möchten, sowie sekundär an weitere Interessierte aus dem Bereich der Sozialen Arbeit und dem Social Entrepreneurship.

1.4 Begrifflichkeiten und Abgrenzungen

- Die Autorinnen dieser Bachelorarbeit verstehen die Soziokulturelle Animation, wie sie sich heute präsentiert, neben der Sozialarbeit und Sozialpädagogik, als eine der drei Disziplinen der Profession Soziale Arbeit.
- Da keine Literatur zum aktuellen Stand der Kreativitäts- und Innovationskraft im spezifischen Bereich der Soziokulturellen Animation vorhanden ist, griffen die Verfasserinnen auf Literatur zurück, welche sich allgemein mit der Kreativität und Innovation in der Sozialen Arbeit auseinandersetzt.
- Stellt sich die Frage nach der Ausbaufähigkeit der Kreativitäts- & Innovationskraft der Soziokulturellen Animation, folgt daraus die Erkenntnis, dass das Potenzial zuerst bei den Ausführenden dieser Profession gesucht werden muss, bevor die Kreativität- & Innovationsfähigkeit in den Interventionen oder Arbeitsfeldern gefördert werden kann. Diese Arbeit befasst sich demnach nicht mit ästhetischer Bildung und ihrer Wirkung oder ihrem Nutzen für die Adressatenschaft der Soziokulturellen Animation, sondern mit dem Potenzial, welches bei den Animatorinnen und Animatoren und selbst liegt.

- Obwohl im Kapitel 4.2 auf das Handlungsfeld Kunst eingegangen wird, kann in diesem Rahmen aus Platzgründen keine umfassende Kunstdefinition gemacht werden, da sich viele Bereiche damit beschäftigen und jeder den Kunstbegriff aus seinem spezifischen Theorieverständnis heraus entwickelt. Aus Platzgründen musste auch darauf verzichtet werden, den gesellschaftliche Nutzen von Kunst und ihre Wirkung auf die Gesellschaft zu benennen, obwohl die Soziokulturelle Animation dort von unkonventionellen und rebellischen Methoden für gesellschaftliche Veränderungsprozesse hätte profitieren können.
 - Die in dieser Arbeit verwendete Begriffsdefinition der Kreativität stammt aus der Brockhaus-Enzyklopädie, was laut der Hochschule Luzern nicht den Anforderungen an Wissenschaftlichkeit entspricht, da kein Autor/keine Autorin eruierbar ist. Da diese Definition jedoch nach eingehender Recherche diejenige war, welche unseren Ansprüchen für diese Arbeit am nächsten kam, wurde sie dennoch verwendet, jedoch in ihre wichtigsten Teilaspekte aufgegliedert und mit Zitaten von Expertinnen und Experten untermauert.
 - Der Begriff Wirtschaft, wie er in dieser Arbeit verwendet wird, bezieht sich nicht auf die Gesamtheit aller Aktivitäten und Einrichtungen zur Deckung des menschlichen Bedarfs, sondern auf das spezifische Handlungsfeld der industriellen Innovationsentwicklung.
 - In der Auseinandersetzung mit der Thematik ‚Soziale Innovation‘ stösst man unweigerlich auch auf den Begriff Social Entrepreneurship. Da der vorgegebene Umfang dieser Arbeit eine tiefer gehende Auseinandersetzung mit diesem durchaus wichtigen Aspekt nicht zulässt, sei an dieser Stelle auf die Bachelor Arbeit ‚Social Entrepreneurship im Fokus der Soziokulturellen Animation‘ von Thomas Furrer, Markus Stutz und Frowin Betschart verwiesen.
 - Für den in dieser Arbeit ausgeführten Innovationsprozess wurde die technische Innovationsentwicklung als Grundlage gewählt, Dienstleistungsinnovationen werden nicht gesondert berücksichtigt. Wir begründen das bewusste weglassen damit, dass Innovationen im sozialen Bereich laut Jürgen Howaldt und Heike Jacobsen (2010), fälschlicherweise per se als Dienstleistungsinnovationen verstanden werden: „Ob eine Innovation sich in einem neuen Sachgut oder in einer neuen Dienstleistung manifestiert, begründet keine differentiellen Unterscheidungen im Prozess der Durchsetzung einer Innovation.“ (S.14)
-

1.5 Aufbau der Arbeit

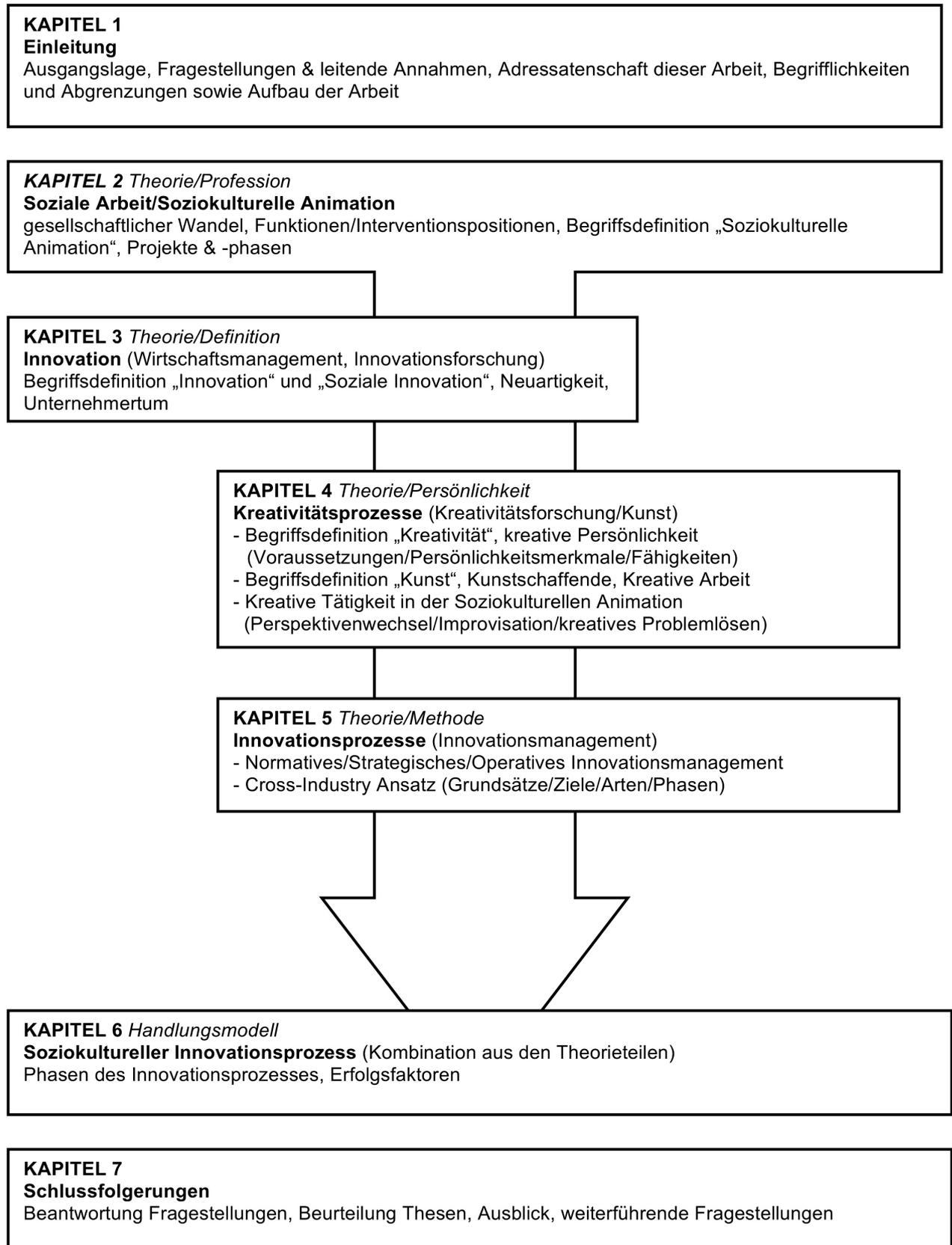


Abb. 1: Aufbau dieser Bachelorarbeit (eigene Darstellung)

2. Gesellschaftlicher Wandel und Innovation

von Yasmine El-Aghar & Ramona Schneider

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit der Soziokulturellen Animation als Profession am Puls der Zeit und bezieht sich auf die Fragestellung:

Weshalb braucht es eine verstärkte kreative und innovative Praxis der Soziokulturellen Animation?

Im neuen Grundlagenbuch der Soziokulturellen Animation „Soziokulturelle Animation. Professionelles Handeln zur Förderung von Zivilgesellschaft, Partizipation und Kohäsion“ (Bernard Wandeler, Hrsg., 2010) wird in verschiedenen Beiträgen darauf hingewiesen, dass sich die Soziokulturelle Animation mit der sich verändernden Gesellschaft mit- und weiterzuentwickeln hat. Folgendes Kapitel beschäftigt sich mit den für diese Arbeit relevanten Herausforderungen des gesellschaftlichen Wandels und den daraus resultierenden möglichen Innovationsaufgaben für die Soziokulturelle Animation als Disziplin der Sozialen Arbeit.

Dabei gehen die Autorinnen von folgenden Thesen aus:

.....

Die Gesellschaft entwickelt sich rasant und wird immer komplexer. Dies erfordert neue Herangehensweisen an gesellschaftliche Herausforderungen.

Die Soziokulturelle Animation bewegt sich in gesellschaftlichen Zwischenräumen und ist in ihrer Praxis mit den Herausforderungen des gesellschaftlichen Wandels und den damit verbundenen Unsicherheiten konfrontiert.

.....

Die Soziokulturelle Animation bewegt sich in gesellschaftlichen Zwischenräumen und ist in ihrer Praxis mit den Herausforderungen des gesellschaftlichen Wandels und den damit verbundenen Unsicherheiten konfrontiert.

2.1 Gesellschaftlicher Wandel und soziale Herausforderungen

In Zeiten des gesellschaftlichen Wandels entstehen durch die allgemeine Differenzierung moderner Gesellschaften strukturelle Veränderungen und neue soziale Herausforderungen, welche hohe Anforderungen an die Anpassungsleistungen der Gesellschaftsmitglieder stellen.

Durch die steigende Enttraditionalisierung der Gesellschaft, in der früher traditionelle Gemeinschaften, wie das eigene Dorf, oder Respektspersonen, wie der Pfarrer, Normen und Werte generiert haben, die man einzuhalten hatte, die jedoch auch Orientierung boten, kommt es heute zu einer vermehrten Individualisierung, in welcher Werte und Normen an allgemeingültiger Bedeutung verlieren. Die dadurch entstehende Pluralisierung der Lebensstile, in der unterschiedliche Lebensweisen nebeneinander existieren ohne das die eine oder andere als grundlegend richtig oder falsch betrachtet werden kann, erfordert von den Gesellschaftsmitgliedern ein hohes Mass an Selbstgestaltungskompetenz. Ein weiterer Faktor ist die Globalisierung der Gesellschaft. Durch die daraus entstehende Mobilität von Informationen und Menschen können die weltweiten Kulturen verglichen und die eigene mit neuen Elementen bereichert werden. Dies führt zu einer weiteren Pluralisierung der Lebensstile, was zu einer Ansteigerung des Konfliktpotenzials führen kann und somit neue soziale

.....

Herausforderungen mit sich bringt. (Heinz Moser, 2010, S.69-77)

Soziale Arbeit im allgemeinen ist hier subsidiär tätig, indem sie auf diese Veränderungen reagiert und die daraus entstehenden gesellschaftlichen Probleme auffängt, indem sie ihre Adressatenschaft darin unterstützt, die individuellen Herausforderungen zu bewältigen (Wettstein, 2010, S. 42-43).

Die Soziokulturelle Animation, als eine der Disziplinen der Sozialen Arbeit, wird dabei als Vermittlerin zwischen System und Lebenswelt aktiv. Ihre Aufgabe ist es, die Gesellschaftsmitglieder nicht nur in der Bewältigung der gesellschaftlichen Herausforderungen und den daraus entstehenden Unsicherheiten zu unterstützen, sondern diese auch darin zu fördern, diesen aktiv zu begegnen, indem sie Veränderungen selbst mitgestalten. Dazu muss die Soziokulturelle Animation auch die Schaffung von Strukturen fördern, welche eine Teilnahme an solchen Veränderungsprozessen ermöglichen. (Gabi Hangartner, 2010, S.274-321)

Zusammenführend kann gesagt werden, dass der gesellschaftliche Wandel von den Gesellschaftsmitgliedern ein hohes Mass an Flexibilität verlangt um sich in den verändernden Strukturen zurechtzufinden. Weiter wird sich auch der gesellschaftliche Bedarf an Problemlösungen und das individuelle Bedürfnis nach neuen Angeboten differenzieren, was wiederum eine stetige Weiterentwicklung und Erneuerung derer verlangt, welche die Gesellschaftsmitglieder als ihre Zielgruppe definieren.

Im folgenden werden die relevanten Grundsätze der Sozialen Arbeit, auf welche sich die Soziokulturelle Animation bezieht, benannt und deren Bedeutung in Anbetracht der steigenden Anforderung nach Weiterentwicklung und Erneuerung abgeleitet.

2.2 Soziale Arbeit als Bezugsrahmen der Soziokulturellen Animation

Die Soziokulturelle Animation kann, neben Sozialarbeit und Sozialpädagogik, als eine Disziplin der Profession Soziale Arbeit verstanden werden, auf deren grundlegenden Werte und Normen sie sich in ihrem Handeln bezieht.

Die International Federation of Social Workers definiert Soziale Arbeit wie folgt:

„Soziale Arbeit als Beruf fördert den sozialen Wandel und die Lösung von Problemen in zwischenmenschlichen Beziehungen, und sie befähigt die Menschen, in freier Entscheidung ihr Leben besser zu gestalten. Gestützt auf wissenschaftliche Erkenntnisse über menschliches Verhalten und soziale Systeme greift soziale Arbeit dort ein, wo Menschen mit ihrer Umwelt in Interaktion treten. Grundlagen der Sozialen Arbeit sind die Prinzipien der Menschenrechte und der sozialen Gerechtigkeit.“ (International Federation of Social Workers [IFSW] auf www.ifsw.org, 2005)

Dabei wird zum einen ersichtlich, dass die Soziale Arbeit, und somit auch die Soziokulturelle Animation als ihre Disziplin, Wert geleitet handelt, indem sie sich

auf die Prinzipien der Menschenrechte und der sozialen Gerechtigkeit bezieht. Zum anderen wird der Auftrag der Sozialen Arbeit definiert, der die Förderung des sozialen Wandels, die Lösung von gesellschaftlichen Problemkonstellationen und die Befähigung der Gesellschaftsmitglieder zur Mitgestaltung ihres Lebens in den Fokus stellt.

Im Bezug zum gesellschaftlichen Wandel und der steigenden Anforderung an die professionelle Weiterentwicklung und Erneuerung bedeutet dies, dass die Soziokulturelle Animation auf den Gesellschaftlichen Wandel Einfluss nehmen soll und dabei stetig neue Wege finden muss, um auf die daraus entstehenden Problemkonstellationen zu reagieren und den Gesellschaftsmitgliedern die aktive Mitgestaltung darin zu ermöglichen. Dabei wird auch dieser Prozess der Weiterentwicklung und Erneuerung immer von den grundlegenden Prinzipien der Menschenrechte und der sozialen Gerechtigkeit geleitet.

Stellt man nun die Frage nach der Innovationskraft, um die sich diese Arbeit dreht, im Zusammenhang mit der allgemeinen Sozialen Arbeit, spricht Wolf Rainer Wendt (2005) dabei von einem ausbaufähigen Potenzial, indem er betont, dass „sich sogar der Standpunkt vertreten [lässt], dass der reaktive Charakter Sozialer Arbeit der innovativen Aktivität in Wirtschaft und Gesellschaft polar gegenübersteht“ (S.13).

Weiter ergänzt Wendt aber, dass innovatives Handeln auch vom Gestaltungsspielraum abhängt, welcher einer Profession eingeräumt wird. Er weist aber ausdrücklich darauf hin, dass es durchaus möglich ist, dass dieser Spielraum durch die Professionellen selbst erweitert werden kann (Wendt, 2005, S.13-14).

Der folgende Abschnitt widmet sich den spezifischen Funktionen und Positionen, welche die Soziokulturelle Animation innerhalb der Sozialen Arbeit einnimmt und leitet daraus deren Bedeutung für das spezifische Innovationspotenzial der Soziokulturellen Animation ab.

Als Grundlage zur Erarbeitung dieses Abschnitts diente der Beitrag von Gabi Hangartner (2010): „Ein Handlungsmodell für die Soziokulturelle Animation zur Orientierung für die Arbeit in Zwischenpositionen“.

2.3 Funktionen und Interventionspositionen der Soziokulturellen Animation

Die Soziokulturelle Animation wird als ein „junger und innovativer Arbeitsbereich der Sozialen Arbeit“ bezeichnet, der in gesellschaftlichen Zwischenräumen tätig ist (Wandeler, 2010). Diese Zwischenposition versteht Marcel Spierts (1998) als Arbeit zwischen System und Lebenswelt, in welcher die Soziokulturelle Animatorin und der Soziokulturelle Animator „zwischen Bürger und Behörde oder zwischen Individuum und Markt“ vermittelt (S.89, zit. in Hangartner, 2010, S.274).

Unter **System** werden in Zusammenhang mit der Soziokulturellen Animation also die staatlichen Institutionen und Prozesse verstanden, welche die Gesellschaft steuern und unter **Lebenswelt**, das alltägliche Leben der Gesellschaftsmitglieder. In der Schnittmenge dieser beiden Ebenen befindet sich das Arbeitsfeld der Soziokulturellen Animation, indem sie einerseits systemorientiert strategisch zwischen Lebenswelt und System vermittelt und andererseits operativ nahe bei ihrer Zielgruppe den Gesellschaftsmitgliedern, aktivierend tätig wird.

Dadurch entsteht laut Hangartner (2010) „eine höchst flexible Berufsdefinition, in der die Fachpersonen sich ständig auf die Anforderungen des gesellschaftlichen Wandels

einlassen und einstellen müssen, diesen beobachten und Schlüsse für die Arbeit ziehen“. Aus ihrer Sicht hat das zur Folge, dass Soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren ihre Kompetenzen laufend erweitern müssen und sie weist dabei darauf hin, dass diese auch in fremden Disziplinen zu suchen sind. (S.279-280)

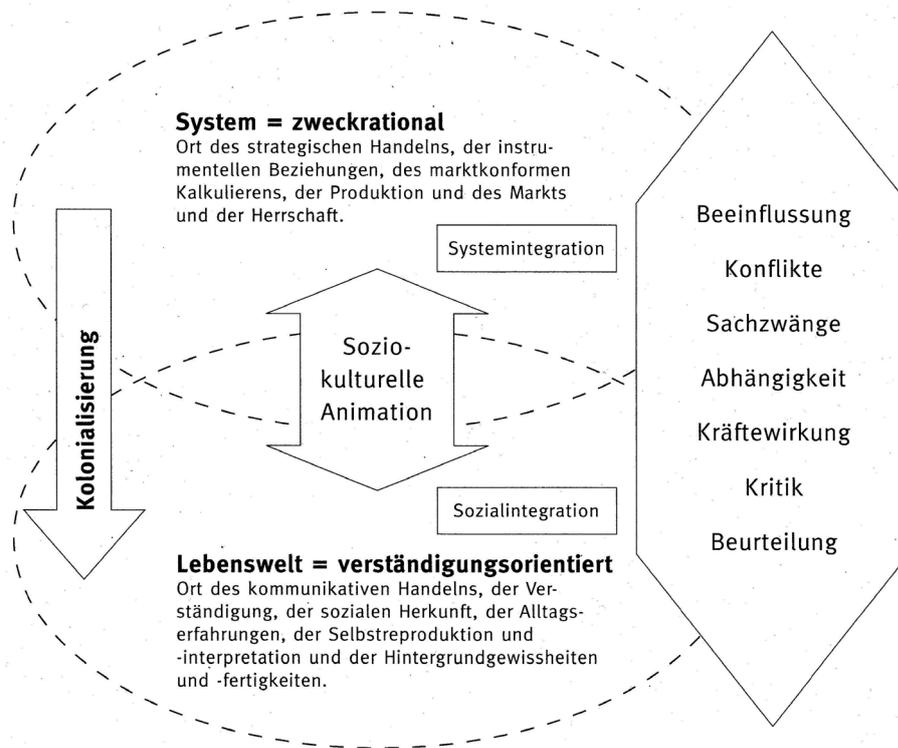


Abb. 2: Gesellschaft als System und Lebenswelt (Hangartner, 2010, S.277)

2.3.1 Funktionen der Soziokulturellen Animation

Aus dem Agieren in dem erläuterten Zwischenraum ergeben sich verschiedene Funktionen, welche der Soziokulturellen Animation zugeschrieben werden können:

- Die **Vernetzungs- und Kooperationsfunktion**, bei welcher verschiedene Akteure aus System und Lebenswelt aktiviert und miteinander vernetzt werden.
- Die **partizipative Funktion**, in welcher neue Beteiligungsformen kreiert oder adaptiert oder bereits bestehende aktiviert werden.
- Die **integrative Funktion**, unter welcher sowohl Kommunikationsförderung unter Individuen sowie Gruppen der Lebenswelt verstanden wird sowie die Vermittlung zwischen Lebenswelt und System.
- Die **präventive Funktion**, in welcher die Soziokulturelle Animation gesellschaftliche Herausforderungen frühzeitig wahrnimmt, diese thematisiert und dementsprechend handelt.

(Hangartner, 2010, S.288)

In diesen Funktionen kann die Soziokulturelle Animation sowohl auf gesellschaftliche Veränderungen reagieren, indem sie zur Bewältigung der daraus entstehenden Herausforderungen beiträgt, als diese auch pro-aktiv mitgestalten. Genau dort, in diesen pro-aktiven Möglichkeiten, glauben die Autorinnen ein Innovationspotenzial zu erkennen, das in der präventiven Funktion besonders gut ersichtlich wird. Durch die

Nähe und die guten Kenntnisse des gesellschaftlichen Systems und den Lebenswelten der Gesellschaftsmitglieder, erkennen Soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren gesellschaftliche Herausforderungen frühzeitig, können diese analysieren und entsprechend handeln, bevor diese von Herausforderungen zu Problemen werden.

Somit kann die Soziokulturelle Animation innovativ aktiv werden, bevor gesellschaftliche Herausforderungen auf politischen Agenden stehen und zum gesellschaftlichen Bedarf werden.

Hier anzumerken ist aber auch, dass die Soziokulturelle Animation aus ihrer Sicht wohl immer re-aktiv handelt, da sie auf etwas bereits Geschehenes, eine für sie wahrnehmbare Veränderung reagiert. Da sie diese aber früher erkennt als andere, kann aus allgemeiner Sicht gesagt werden, dass sie vorzeitig, also pro-aktiv handelt. Re-aktives Agieren hat somit einen bewältigenden Charakter, indem es auf den gesellschaftlichen Bedarf oder das Individuellen Bedürfnis reagiert und das pro-aktive Agieren einen gestaltenden Charakter, indem der Ist-Zustand in einen möglichen Soll-Zustand transformiert wird.

Hangartner gibt hierbei auch noch zu bedenken, dass sich die Soziokulturelle Animation auch „im Spannungsfeld zwischen Wandlungsfähigkeit und Beharrungswunsch positionieren“ müsse, in dem sie „Kommunikationsprozesse förder[t], welche die Bereitschaft erhöhen, Innovation mitzugestalten, aber sie müsse zugleich auch auf Grenzen und Gefahren von Veränderungen hinweisen“ (Hangartner, 2010, S.283).

In jeder der genannten Funktionen nimmt die Soziokulturelle Animation verschiedene Interventionspositionen ein. Diese sollen im Folgenden kurz erläutert und ihre Bedeutung in Zusammenhang mit Innovationen benannt werden.

2.3.2 Interventionspositionen der Soziokulturellen Animation

Das ursprünglich von Emmanuel Müller (1999) entwickelte Handlungsmodell, welches auf den Theorien aus den Niederlanden und Frankreich aufbaut, beschreibt vier Interventionspositionen der Soziokulturellen Animation: Die Organisations-, Vermittlungs-, Konzept- und Animationsposition (zit. in Hangartner, 2010, S.298).

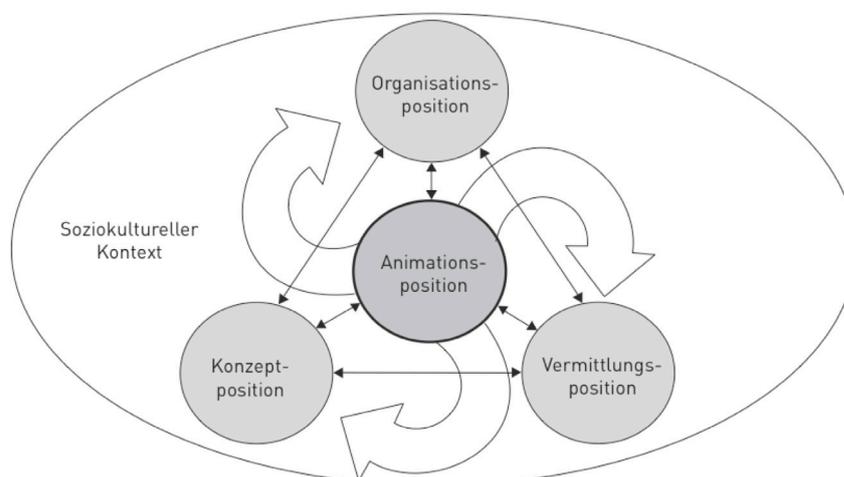


Abb. 3: Handlungsmodell nach Moser et al. (1999, S.122) mit Anpassungen durch Hangartner (zit. in 2010, S. 298)

- In der **Organisationsposition**, werden gemeinsam mit der Adressatenschaft Aktivitäten, Projekte und Prozesse geplant, realisiert und evaluiert.
- Die **Vermittlungsposition** meint das Vermitteln zwischen System und Lebenswelt sowie zwischen Individuen und Gruppen in den jeweiligen Ebenen. Dabei werden Konflikte gelöst, Interessen ausgeglichen, übersetzt, und mögliche gesellschaftliche Herausforderungen frühzeitig thematisiert.
- In der **Konzeptposition** wird ausgelöst durch eine Frage- oder Problemstellung der gesellschaftliche Kontext erforscht und erkundet und aus den daraus gewonnenen Daten, Theorien und reflektierten Erfahrungen ein Konzept erarbeitet.
- In der zentralen **Animationsposition** werden die Gesellschaftsmitglieder durch die Soziokulturelle Animation zur selbstbestimmten Gestaltung der Gesellschaft ermutigt, motiviert und aktiviert. Oder sie initiiert eine soziale Aktion, die auf gesellschaftliche Veränderungen Einfluss nimmt.

(Hangartner, 2010, S.302-320)

Die Soziokulturelle Animation soll also für und mit der Adressatenschaft die gesellschaftlichen Veränderungen mitgestalten, indem sie diese genau beobachtet, Herausforderungen frühzeitig thematisiert und in Form von sozialen Aktionen aktiv wird. Durch die sich rasch verändernde Gesellschaft erfordert dies von den Soziokulturellen Animatorinnen und Animatoren aber einen flexiblen und kreativen Umgang mit vorhandenen oder neu zu schaffenden Methoden, die auch als Innovationen bezeichnet werden können.

So schreibt denn auch Hangartner im Schlusssatz ihres Beitrages: „Wenn Flexibilität und Bedürfnisorientierung auf der Fahne stehen, dann dürfen die Methoden zur Umsetzung der Interventionen nicht ‚aus der Schublade‘ stammen“ (2010, S.321).

Die beiden vorhergehenden Abschnitte sollen mit einer Definition der Soziokulturellen Animation von Reto Stäheli (2010), beendet werden, durch welche die zentralen Punkte, die auch im weiteren Verlauf dieser Arbeit von Bedeutung sind, nochmals ersichtlich werden. Reto Stäheli ist Dozent an der Hochschule Luzern, Soziale Arbeit mit den Arbeitsschwerpunkten Kulturtheorie, Kulturvermittlung sowie Kunst und Soziokulturelle Animation.

„Animatorinnen und Animatoren sind allgemein gesprochen Expertinnen und Experten für die Konzeptionierung und Durchführung von sozialen Aktionen. Diese haben zum Ziel, eine Situation in eine bestimmte Richtung zu verändern. Animatorinnen und Animatoren verfügen einerseits über punktuell theoretisches Wissen aus verschiedenen Wissenschaften wie Soziologie, Ethnologie, Psychologie, Pädagogik usw., und andererseits haben sie Kenntnisse über eine Vielfalt von Methoden (Projektmethodik, Kommunikationstechniken, Verhandlungsführung etc). Um erfolgreich zu intervenieren, besitzen sie ferner Fähigkeiten, sich den verschiedenen institutionellen, politischen und ökonomischen Verhältnissen, die Teile ihrer sozialen Aktion ausmachen,

anzupassen. Eine dieser Fähigkeiten ist, in verschiedenen sozialen Kontexten kreative Problemlösungen vorschlagen zu können. Sie verstehen es ausserdem, organisatorische Ungewissheiten für die Durchführung ihrer Aktion umfassend zu bewältigen.“ (S.240)

So sehen wir die Soziokulturelle Animation als kreative Antreiberin von gesellschaftlichen Veränderungen, die es versteht Unsicherheiten und Ungewissheiten auszuhalten und die für die Umsetzung ihrer sozialen Aktionen auch Grundlagen aus anderen Disziplinen zu nutzen weiss um Innovationen hervorzubringen.

2.4 Autorinnen- und Autorenprojekte als soziokulturelle Instrumente aktiver Veränderung

Alex Willener (2007) unterscheidet drei Arten von soziokulturellen Projekten: Auftragsprojekte, Autorinnen- und Autorenprojekte und Mischformen der vorhergehenden Varianten (S.40-42). Bei einem Auftragsprojekt werden die Aufgabenstellung und die Rahmenbedingungen durch eine interne oder externe Instanz vorgegeben. Dies kann sowohl Top-down, als auch Bottom-up geschehen, wobei Top-Down Projekte wesentlich häufiger sind.

Unter dem Begriff des Autorinnen- oder Autorenprojekts wird ein Projekt verstanden, bei welchem eine einzelne Person, Gruppe oder Organisation aus eigener Initiative auf eine Veränderung reagiert oder eine solche auslöst. Diese Art von Projekt wird von Willener als die „freieste und kreativste“ bezeichnet und er betont das Autorinnen- und Autorenprojekte die Möglichkeit bieten, durch „Erfindergeist und Unternehmerisches Denken“, finanzielle oder politische Hindernisse überwinden zu können, indem „trotz begrenzter Ressourcen elegante Lösungen“ gefunden werden. So sind Autorinnen- und Autorenprojekte meist sideway-Projekte, die einen Mittelweg zwischen Top-down und Bottom-up Logik darstellen. (Willener, 2007, S.40-46)

Durch die freie und kreative Form erachten wir Autorinnen- und Autorenprojekte als geeignetes soziokulturelles Instrument für innovative Aktionen, welches ein proaktives Handeln für die Zielgruppe ermöglichen.

Die Voraussetzung für ein eigens initiiertes Autorinnen- oder Autorenprojekt sind in Anbetracht der vorhergehenden Abschnitte somit genaue Fachkenntnisse über die gegenwärtigen und zukünftig möglichen gesellschaftlichen Entwicklungen, sowie ein fachlich fundiertes Wissen über die alltäglichen Herausforderungen aus den Lebenswelten der Adressatenschaft.

Ein weiterer wichtiger Faktor zu Eigeninitiative sind laut Cornelia Jacomet (2008), Leiterin des soziokulturellen Zentrums Karl der Grosse in Zürich, schöpferische Eigenschaften, deren Grundlage die Vision eines Soll-Zustandes ist (S.39-43). Durch das Vorhandensein einer Vision lässt sich das Innovationspotenzial der Soziokulturellen Animation steigern, indem sie „(...) Ambitionen [weckt] zu tun, wozu man bis anhin nie den Mut aufgebracht hätte. Wer eine Vision hat, erträgt Belastungen leichter und kann

sogar Verunsicherung bis zum Nicht-mehr-weiter-wissen zulassen“ (Jacomet, 2008, S.41).¹

Die Grundlage eines jeden soziokulturellen Autorinnen- und Autorenprojekts, welches gesellschaftliche Veränderungen pro-aktiv mitgestalten möchte, ist somit die Vision eines gesellschaftlichen Soll-Zustandes.

2.4.1 Projektphasen

Im diesen abschliessenden Abschnitt werden die einzelnen Phasen eines Projekts kurz beschrieben. Dies bildet eine Grundlage für den im Kapitel 6 beschriebenen Prozess einer möglichen Innovationsentwicklung in der Soziokulturellen Animation.

Laut Willener (2007) lassen sich Projekte zwar in Phasen einteilen, es gelte aber zu berücksichtigen, dass dies vor allem als Hilfe dient, einen komplexen Prozess zu strukturieren. Die Realität zeigt oft ein anderes Bild, indem die einzelnen Phasen zeitlich in einander übergehen oder sich die Reihenfolge ändert. (S.38)

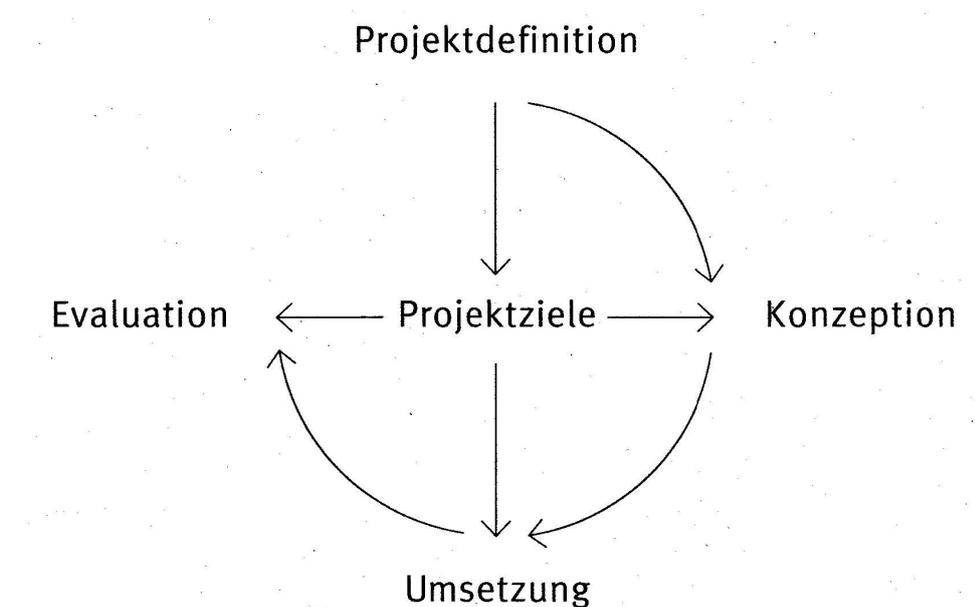


Abb. 4: Vierphasenmodell nach Willener (2007, S.38)

- Während der **Projektdefinition** finden erste Sondierungen und Abklärungen statt, woraus verschiedene Fragestellungen und Ideen entstehen, die in einem ersten Vorentscheid priorisiert werden.
- Während der **Konzeption** werden die im vorhergehenden Schritt festgelegten Fragestellungen und Ideen in Form einer Situationsanalyse genauer untersucht und die daraus gewonnenen Daten und Erkenntnisse zu einer Umsetzungsstrategie verarbeitet, welche in einem Projektkonzept schriftlich festgehalten wird.
- In der **Umsetzung** wird die vorab definierte Umsetzungsstrategie realisiert.
- Die **Evaluation** dient der nachhaltigen Sicherung wichtiger Erkenntnisse aus den vorhergehenden Phasen, welche in Form eines Schlussberichts schriftlich festgehalten werden.

(Willener, 2007, o. S.)

¹ Wie Visionen entwickelt werden, wird in Kapitel 5.1 (S.60) ausführlich beschrieben.

Hangartner (2010) ergänzt das Modell von Willener, indem sie auf die Bedeutung der Nachhaltigkeit hinweist und den offenen Kreis in der Grafik weiterführt und dazu ausführt: „(. . .) innerhalb eines Projekts sollte der Kreis nach der Auswertung [Evaluation] nicht geschlossen, sondern im Sinne einer Spirale weitergeführt werden, um der Nachhaltigkeit Rechnung zu tragen“ (S. 300).

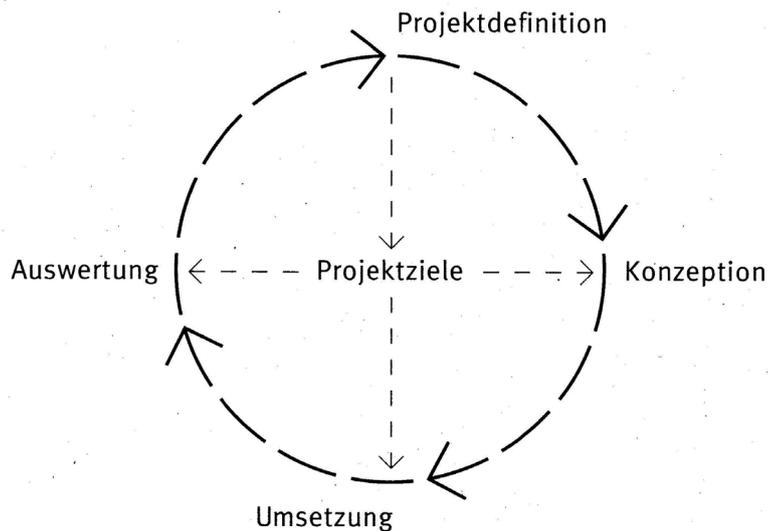


Abb. 5: Weitergeführtes Vierphasenmodell nach Hangartner (2010, S.300)

Wie bereits erwähnt, werden die eben aufgeführten Projektphasen und der Aspekt der Nachhaltigkeit in Kapitel 6 weiterverarbeitet und in den Zusammenhang mit der Innovationsentwicklung in der Soziokulturellen Animation gebracht.

Kapitel 2 hat aufgezeigt, dass der gesellschaftliche Wandel, der daraus resultierende Bedarf an neuen Angeboten, und die sich verändernden Bedürfnisse der Gesellschaftsmitglieder auch seitens der Soziokulturellen Animation nach innovativen Lösungen verlangen. So widmet sich das folgende Kapitel 3 dem unklaren Begriff der Innovation, der auch in der soziokulturellen Literatur regelmässig Anwendung findet, ohne genau definiert zu werden. Anschliessend eröffnet es die Suche nach möglichen Disziplinen, welche der Soziokulturellen Animation als Inspirationsquellen für mehr Kreativität und Innovation dienen könnten.

3. Verhältnis von Innovation und Kreativität

von Ramona Schneider

Aus Kapitel 2 geht hervor, dass die Soziokulturelle Animation kreative und innovative Ansätze benötigt um sich den gesellschaftlichen Herausforderungen zu stellen. Nun eröffnet sich die Frage, was Innovation - und in der Soziokulturellen Animation speziell, soziale Innovation – bedeutet. Diese Kapitel befasst sich mit der Definition von Innovation und Sozialer Innovation und macht sich auf die Suche nach deren Entstehung und möglichen Inspirationsquellen für die Soziokulturelle Animation.

Innovation, ein Wort das wir alle kennen, benutzen und dem wir häufig begegnen, dessen Grenzen sich jedoch durch den alltäglichen Gebrauch mit der Zeit verwischt haben. Wie soll Innovation definiert werden? -Als etwas Neues, noch nie Dagewesenes? Ist dann alles Neue eine Innovation? Oder ab welchem Zeitpunkt/Ereignis kann etwas Neues als Innovation bezeichnet werden?

Die Antworten auf diese Fragen sind sehr subjektiv, zumal bis heute keine allgemeingültige oder akzeptierte Begriffsdefinition vorliegt. (Innovation auf www.wirtschaftslexikon.gabler.de, o.D.)

Im folgenden soll das für diese Arbeit gültige Verständnis von Innovation definiert werden.

3.1 Herleitung und Definition von "Innovation"

A. F. Riedel entdeckte 1839 als Erster die Auswirkung neuer Produkte auf die Wirtschaft. Er war ein Vertreter der sogenannten Österreichischen Schule der Volkswirtschaftslehre, welche die Begriffsdefinition von Innovation grundlegend prägte. Der bekannteste Repräsentant dieser Denkrichtung war der Ökonomie Joseph Schumpeter (1883-1950), der sich neben der Produkt- auch mit der Prozessinnovation beschäftigte.

Schumpeters Typologie hat bis heute Gültigkeit und begreift das Problem ganzheitlich, indem er den Markt, die Organisation, die Technik und die Produktion gleichrangig in seine Überlegungen mit einbezieht. Er nannte fünf Aspekte der Innovation (zusammengefasst aus Hauschildt & Salomo, 2007, S.12):

1. Die Entwicklung eines Produkts, das für den Konsumenten neu ist oder eine höhere Qualität aufweist, als die bisherige.
2. Die Einführung einer neuen Produktionsmethode. Diese muss nicht zwingend auf einer wissenschaftlichen Entdeckung beruhen, sondern kann durchaus bereits in anderen Industriezweigen Verwendung gefunden haben.
3. Die Erschließung neuer Absatzmärkte.
4. Die Verwendung neuer Bezugsquellen.
5. Neuorganisation der Branchenstruktur.

Schumpeter (1931) verstand Innovation als einen destruktiven Prozess, den er als „schöpferische Zerstörung“ bezeichnete: Neue Produkte und Verfahren lösen vorhandene ab, bisherige Verhaltensweisen und Anspruchsniveaus müssen überdacht werden und das geltende Herrschaftswissen wird in Frage gestellt (zit. in Hauschildt & Salomo, 2007, S.11).

Der Sozialwissenschaftler Wolf Rainer Wendt (2005), bezeichnet Innovation als „eine Neuerung, die eine Verbesserung bringt und sich durchsetzt.“ Ergänzend zu der vorherigen Definition von Schumpeter, sagt er, dass sich die Neuerung auf dem Markt durchsetzen muss um als Innovation bezeichnet zu werden: „Sie [die Innovation] ist an ihren Erfolg gebunden.“ (S.14)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine Innovation eine Veränderung des Ist-Zustandes hervorbringt in der Form eines neuen Produkts, einer Dienstleistung oder durch ein verändertes Produktionsverfahren, das nicht nur neu ist, sondern sich auf dem Markt behaupten muss.

Diese Ausführungen beziehen sich im wesentlichen auf technologische Innovationen von gewinnorientierten Unternehmen, welche sich in einem hartumkämpften Markt behaupten müssen. In der Projektentwicklung der Soziokulturellen Animatorinnen und Animatoren sind jedoch soziale Innovationen gefragt. Diese weisen zwar Analogien zu technologischen Innovationen auf, sind aber dennoch genauer zu unterscheiden. Der folgende Abschnitt wird sich ausführlich dem Begriff der Sozialen Innovation widmen.

3.2 Soziale Innovation, Reformen und sozialer Wandel

In Anlehnung an den oben bereits erwähnten Wolf Rainer Wendt, der sich in mehreren seiner Arbeiten mit dem Thema Innovation in sozialen Institutionen beschäftigte, und Katrin Gillwald, die mit ihrem Artikel „Konzepte sozialer Innovation“ ein Grundlagenpapier zum Verständnis Sozialer Innovation erarbeitet hat, soll dieser Abschnitt einen Überblick über den Begriff soziale Innovation geben.

3.2.1 Definition von "Sozialer Innovation"

Wendt wie auch Gillwald beziehen sich bei ihren Ausführungen auf den Soziologen Wolfgang Zapf, der Soziale Innovationen wie folgt definiert:

„Soziale Innovationen sind neue Wege, Ziele zu erreichen, insbesondere neue Organisationsformen, neue Regulierungen, neue Lebensstile, die die Richtung des sozialen Wandels verändern, Probleme besser lösen als frühere Praktiken, und die deshalb wert sind, nachgeahmt und institutionalisiert zu werden.“ (Zapf, 1989, S.177)

Soziale Innovation wird als „Mehrebenenkonstrukt“ verstanden. Auf der Makroebene zeigt sich Soziale Innovation in Form von gesellschaftlichen Entwicklungen und der darauf bezogenen Politik, auf der Mesoebene in Form von Veränderungen in Organisationen und auf der Mikroebene in Form von neuen Lebensstilen. (Wendt, 2005, S.16)

Zur Entstehung von Sozialer Innovation finden sich in der Literatur verschiedene Positionen. Einig sind sie sich in dem Punkt, dass sie in Zusammenhang mit der gesellschaftlichen Entwicklung stehen.

Die eine Ansicht, im wesentlichen durch Schumpeter geprägt, besagt dass der technische Fortschritt der Auslöser für die gesellschaftliche Entwicklung ist. Die dann nach sozialen Lösungen verlangt, was wiederum Soziale Innovationen antreibt. Als Beispiel hierfür sei die Industrialisierung mit deren prekären Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt genannt, aus der die bekannte soziokulturelle Settlement-Bewegung entstand. (Wendt, 2005, S.15-16)

3.2.2 Zyklen der Innovation

Aus dieser Annahme Schumpeters entstanden 1926 die Kondratiev-Zyklen, welche in Zeitabschnitten von 50 bis 60 Jahren die Weltkonjunkturbewegungen abzeichnen. Am Ausgangspunkt jedes Aufschwungs steht die Einführung einer technischen Innovation und der damit verbundene Paradigmawechsel in der Gesellschaft, der zur Folge hat, dass überdurchschnittlich in die neue Technologie investiert wird. Nach einer gewissen Zeit verliert das Phänomen an Bedeutung, die Investitionen gehen zurück und damit sinkt auch die Konjunkturkurve bis zur nächsten technischen Errungenschaft. (Zapf, 1989, S.170 / Diehl & Munkes, 2002, S.366)

Der Erste Auslöser für eine solche lange Welle war die Erfindung der Dampfmaschine, gefolgt von der Eisenbahn, der Elektrifizierung und den Entwicklungen in der Chemie, dem Wachstum der Automobilindustrie und der Informationstechnologie. (Bundeszentrale für politische Bildung [BPB], 2009)

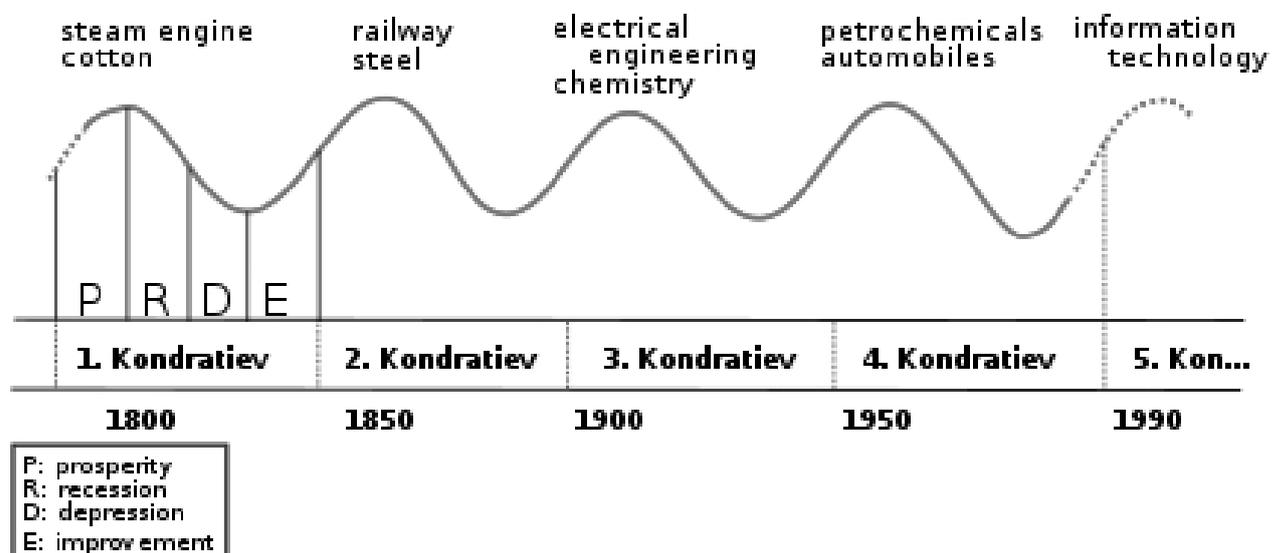


Abb. 6: Kondratiev-Zyklus unterteilt in die vier Phasen: Wohlstand Rezession, Depression, Neuerung (Kondratieff [sic!] Wave auf www.commonswiki.org, o.D/eigene Übersetzung)

3.2.3 Reformen als Teilmenge Sozialer Innovationen

Auch Gillwald geht vom technischen Fortschritt als Auslöser der Sozialen Innovation aus und betrachtet, mit Verweis auf den sozialen Wandel, Soziale Innovationen als geeignetes Mittel, um den gesellschaftlichen Herausforderungen zu begegnen.

Sie weist weiter daraufhin, dass diese nicht mit Reformen verwechselt werden dürfen, sondern als in einander übergehende Prozesse verstanden werden müssen. Sie definiert den Reformbegriff als „staatliches Handeln und Eingriffe in das gesamtgesellschaftliche Regel- und Institutionsgefüge“ und führt aus, dass „Reformen (.) eine Teilmenge von Sozialen Innovationen [sind] und diese wiederum eine Teilmenge von Prozessen sozialen Wandels bzw. gesellschaftlicher Modernisierung.“ (Gillwald, 2000, S.6-8)

Nach anderen Ansichten entwickelt sich die Gesellschaft komplementär zur Technik oder geht dieser gar voraus. So hat das zunehmende ökologische Denken einen Paradigmawechsel ausgelöst und dadurch den Druck auf die Entwicklung dementsprechender Technologien signifikant erhöht. (Wendt, 2005, S.15-16)

3.2.4 Bedeutung für die Soziokulturelle Animation

Da in der Literatur keine der beschriebenen Positionen abschliessend belegt werden kann, wird für beide Ansichten die Bedeutung für die Soziokulturelle Animation abgeleitet.

Technische Entwicklung als Auslöser der Veränderung: Die Soziokulturelle Animation reagiert *re-aktiv* auf die durch technische Innovation herbeigeführten gesellschaftlichen Veränderungen und die damit verbundenen Herausforderungen.

Gesellschaftliche Entwicklung als Auslöser der Veränderung: Die Soziokulturelle Animation kann ihre im Kapitel 2 beschriebene präventive Funktion wahrnehmen und *pro-aktiv* auf die Gesellschaft einwirken, indem sie einen Paradigmawechsel herbeiführt, der wiederum technische Erneuerungen zur Folge hat.

Soziokulturelle Animation kann also in Form einer Sozialen Innovation auf gesellschaftliche Veränderungen reagieren, indem sie neuen Herausforderungen effektiver begegnet als mit bereits bestehende Verfahrensweisen, oder sie kann die gesellschaftliche Entwicklung aktiv mitgestalten, indem sie mit etwas neu Geschaffenem alternative Wege in die Zukunft aufgezeigt.

3.3 Innovation als Neuartigkeit

Technische und Soziale Innovationen wurden vorab wiederholt als etwas Neuartiges bezeichnet, doch was genau bedeutet der Ausdruck „neu“ oder „neuartig“?

Auch Schumpeter legte in einer Kurzdefinition von Innovation einen starken Fokus auf das Adjektiv „neu“, relativiert dieses jedoch, indem er darauf verweist, dass eine Innovation durchaus bereits Bestehendes aufgreifen darf: „The doing of new things or the doing of things that are already being done in a new way.“ (Schumpeter zit. In Gillwald, 2000, S.10)

Gillwald unterscheidet in Anlehnung an dieses Zitat in *absolute*, *relative* und *subjektive* Vorstellungen von Neuartigkeit.

3.3.1 Absolute Neuartigkeit

Als *absolute Neuartigkeit* wird etwas betrachtet, wenn es das zuvor noch nie gegeben hat, nicht einmal in einer ähnlichen Form (Gillwald, 2000, S.10-12). Wendt spricht dabei von einer *Basisinnovation* oder einer *Schlüsselinnovation* und nennt als Beispiel die Implementierung der Fließbandarbeit oder das Sozialversicherungssystem nach Bismarck (Wendt, 2005, S.20). Wie technische Basisinnovationen haben soziale Basisinnovationen „Lenkungs- und Selektionswirkungen, schaffen Leitbilder [und] verleihen der Gesellschaft langfristig ihre Gestalt“ (Gillwald, 2000, S.16).

Als Beispiel aus der Soziokulturellen Animation kann hier erneut die Settlement-Bewegung genannt werden, welche als ausschlaggebende Entwicklung für die Gemeinwesenarbeit und die non-formale Bildung gilt.

3.3.2 Relative Neuartigkeit

Bei *relativen Neuartigkeiten* wird davon ausgegangen, dass es nichts komplett Neues gibt, sondern das Neugeschaffene immer eine Kombination oder eine Weiterentwicklung aus bereits Bestehendem ist (Gillwald, 2000, S.11). Wendt bezeichnet diese Form von Innovation als *Verbesserungsinnovation*, die an bereits bestehenden Lösungen anschliesst (Wendt, 2005, S.21).

Als soziokulturelles Beispiel hierfür sei das Projekt „Casiopoly“ genannt, welches Soziokulturelle Animation mit Elementen aus den Spielen Roulette, Monopoly und Siedler zu einem Grossgruppenspiel verbindet. Dieses Instrument ermöglicht auf innovative Weise die generationenübergreifende Auseinandersetzung mit divergierenden Bedürfnissen und sonstigen Herausforderungen in der Stadtentwicklung.

«Im gewissen Sinne habe ich Elemente, die bereits da waren, miteinander kombiniert, aber das ist genau das, was Erfinder gewöhnlich tun. Normalerweise erfindet man keine neuen Elemente. Das Neue bestand höchstens in der Kombination, in der Weise, wie die Elemente verwendet werden»

Cary Mullis über seine Vorgehensweise bei der Entwicklung der Polymerasekettenreaktion, für die ihm der Nobelpreis verliehen wurde. (Rabino, 1996 zit. in Sutton, 2002, S.43)

3.3.3 Subjektive Neuartigkeit

Der Begriff der *subjektiven Neuartigkeit* wurde stark durch Everett Rogers geprägt, der das Prädikat „Innovation“ von der individuellen Wahrnehmung abhängig macht. Aus seiner Sicht braucht ein neuartiges Produkt nicht in einer grossen Masse zu bestehen, sondern gilt bereits als innovativ, wenn es durch eine einzelne Person als solches bezeichnet wird. Gillwald gibt daraufhin zu bedenken, dass man bei einer solchen Betrachtungsweise rasch in den „Bereich der Beliebigkeit“ gerät und so praktisch jede

Verhaltensänderung oder neue Regelung als soziale Innovation bezeichnet werden kann. (Gillwald, 2000, S.11)

Zusammenführend kann gesagt werden, dass technische Innovationen einfacher fassbar sind als Soziale Innovationen, und sich demnach die Definition der relativen Neuartigkeit anbietet. So kann beispielsweise die Implementierung eines Best-Practice Projektes aus einer anderen Stadt oder gar aus einem anderen Land, welches an die lokalen Gegebenheiten angepasst wird, dennoch als innovativ bezeichnet werden.

Wir sehen ein grosses Potential von Sozialer Innovation durch die Soziokulturelle Animation, in der Möglichkeit einer re- aber vor allem pro-aktiven Einflussnahme auf den sozialen Wandel, durch neuartige Kombinationen bereits bestehender Lösungsansätzen oder deren Weiterentwicklung.

Nach den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Aspekten, welche eine Innovation fördern können, braucht es auch eine oder mehrere Personen, welche die Herausforderungen erkennen, eine gute Idee haben und diese zu einem funktionierenden Produkt, Dienstleistung oder Verfahren entwickeln. Es braucht demnach eine motivierte Persönlichkeit, Kreativität und Unternehmertum um etwas zu verändern. Der folgende Abschnitt soll den Zusammenhang zwischen Innovation, Kreativität und Unternehmertum beleuchten und mögliche Inspirationsquellen, von denen die Soziokulturelle Animation profitieren kann, aufzeigen.

3.4 Innovation, Kreativität und Unternehmertum

3.4.1 Innovation und Kreativität

Innovationen gründen oft auf einem Einfall oder einer simplen Idee, die zufällig oder gelenkt entsteht. Dieser zufällige oder gelenkte schöpferische Ideenfindungsprozess wird im Allgemeinen mit Kreativität umschrieben.

„Kreativität [ist] eine der notwendigen Voraussetzungen für Innovation“ (Diehl & Munkes, 2002, S.366). Doch wie vorhin durch Wendt erläutert, reicht die Kreativität und die daraus entstehende Idee alleine nicht aus, um in der Realität beständig zu sein. Erst der Erfolg auf dem Markt macht aus einem guten Einfall eine Innovation. Nach seiner Meinung wird Innovation jedoch häufig mit Invention verwechselt (Wendt, 2006, S.19).

Invention wird als „Prozess der Wissensgenerierung durch Forschung und Entwicklung und die erstmalige technische Realisierung einer neuen Problemlösung“ definiert (Vahs & Burmeister zit. in Fueglistaller et al., 2004, S.61). Demnach ein Schritt nach der Ideenentwicklung, in dem bestehendes Wissen zusammengetragen und ein erster Prototyp entwickelt wird, der jedoch noch nicht unter realen Bedingungen zum Einsatz kommt.

Eine Neuerung kann demnach erst als Innovation bezeichnet werden, wenn der schöpferische Prozess weitergeführt wird und aus der Idee ein marktfähiges Produkt, eine Dienstleistung oder ein Verfahren entwickelt wird, das im realen Markt Bestand hat. Bei erfolgreichem Bestehen kommt es zur Diffusion: der Verbreitung der Innovation in einem sozialen System (Diehl & Munkes, 2002, S.367). In der bereits erwähnten

Definition von Sozialer Innovation durch Zapf² kann der Weg der Innovation zur Diffusion in Form der Nachahmung oder Institutionalisierung verstanden werden.

„Demnach kann es keine Diffusion ohne Innovation und keine Innovation ohne Kreativität, sehr wohl aber Kreativität ohne Innovation und Innovation ohne Diffusion geben.“ (Diehl & Munkes, 2002, S.367)

Zentrale Bestandteile einer erfolgreichen Innovation sind somit: Kreativität zur Ideengenerierung und eine gute Strategie zur deren Weiterentwicklung und erfolgreichen Markteinführung mit dem Ziel der Diffusion. Nun ist dieser Vorgang für sich noch nicht produktiv, erst die kreative und innovative Persönlichkeit und innovationsfördernde Massnahme, ermöglichen die Ideengenerierung und deren erfolgreiche Umsetzung.

3.4.2 Bastlerin und Bastler

Im Unterschied zu technischen Innovationen und deren Entwicklung durch Ingenieure ist die Innovation im soziokulturellen Kontext weniger klar sichtbar und deren Entstehungsphase gleicht eher dem Bild des Bastlers oder der Bastlerin als dem der systematischen Entwicklung in der Industrie.

So zitiert Anette Hug Claude Lévi-Strauss:

„Der Bastler [sic!] ist in der Lage, eine grosse Anzahl verschiedenartigster Arbeiten auszuführen; doch im Unterschied zum Ingenieur macht er seine Arbeiten nicht davon abhängig, ob ihm die Rohstoffe oder Werkzeuge erreichbar sind, die je nach Projekt geplant und beschafft werden müssten: die Welt seiner Mittel [die des Bastlers, der Bastlerin] ist begrenzt, und die Regel seines Spiels besteht immer darin, jeder Zeit mit dem, was ihm zur Hand ist, auszukommen“
(Lévi-Strauss zit. in Hug, 2010, S.216)

Das bedeutet, dass die Soziokulturelle Animatorin und der Soziokulturelle Animator, in dieser bastelhaften Entwicklung einer Innovation, kreativer sein müssen als die Pendants aus der Wirtschaft, die Ingenieurin und der Ingenieur.

² „Soziale Innovationen sind neue Wege, Ziele zu erreichen, insbesondere neue Organisationsformen, neue Regulierungen, neue Lebensstile, die die Richtung des sozialen Wandels verändern, Probleme besser lösen als frühere Praktiken, und die deshalb wert sind, nachgeahmt und institutionalisiert zu werden.“ (Zapf, 1989, S.177)

So beschreibt auch Stäheli die hohen kreativen Anforderungen an die Soziokulturelle Animatorin und den Soziokulturellen Animator:

„Viele Konstellationen in Projekten von Animatorinnen und Animatoren erfordern Improvisationstalent und kreative Fähigkeiten. Analog einem/einer Bastler/in, der/die aus Abfallmaterialien Gegenstände gewitzt (neu) zusammensetzt, braucht der/die Animator/in die Begabung, konvergierendes und divergierendes Denken zu koordinieren.“ (Stäheli, 2010, S.227)

Deshalb sind die Autorinnen der Ansicht, dass neben der naheliegenden Beleuchtung von wirtschaftlichen Innovationsprozessen, Fachpersonen aus der Soziokulturellen Animation ein überdurchschnittliches Mass an kreativer Handlungsfähigkeit benötigen.

Stäheli nennt konvergierendes und divergierendes Denken als Voraussetzung für die kreativen Fähigkeiten der Animatorinnen und Animatoren. Diese beiden Arten des Denkens können hier zum bessern Verständnis reduziert mit „linear“ und „flexibel“ umschrieben werden, genauer definiert werden sie in Kapitel 4.1.4, weil sie dort als Voraussetzung für kreatives Handeln dienen

Alfons Limbrunner (2004), Sozialarbeiter und Dozent an der Evangelischen Hochschule Nürnberg, unterteilt die berufliche Praxis der Sozialen Arbeit in strategisch-instrumentelles Handeln und in gestaltend-schöpferisches Handeln. Dabei bezieht er sich auf die Professionalität der Sozialen Arbeit, welche sich unter dem Begriff „Neue Fachlichkeit“ an betriebswirtschaftlichen Konzepten orientiert. Diese instrumentelle Rationalität, ist laut Limbrunner bloss ein Pfeiler des beruflichen Handelns, er wird jedoch oft als einziger der Professionalität zugeschrieben. Im Gegensatz zu dieser instrumentellen Rationalität, welche grösstmögliche Effizienz, Standardisierung, Planung und Kontrolle anstrebt, stehe in sozialen Organisationen der Dienst am und für Menschen im Mittelpunkt – dabei plädiert Limbrunner für den zweiten Pfeiler der beruflichen Praxis: das schöpferische Handeln. Schöpferische Qualitäten entsprechen laut Limbrunner dem Befriedigen existentieller menschlicher Bedürfnisse, in welchem soziale Organisationen ihre Adressatenschaft unterstützen. Er nennt die Fähigkeiten, welche der schöpferischen Qualität des beruflichen Handelns vorausgehen, Fähigkeiten des Individualisierens, der Kreativität, der Interaktion und wechselseitigen Bezugnahme und schlussendlich der Sinnggebung. (S.282-283)

Konvergentes Denken kann dementsprechend dem strategisch-instrumentellen Handeln und divergentes Denken dem schöpferisch-gestaltenden Handeln zugeordnet werden. Diese beiden Prinzipien, welche hier von Stäheli und Limbrunner aus einer anderen Perspektive beschrieben werden, beziehen sich beide auf dieselbe Erkenntnis:

Soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren brauchen in ihrer Berufspraxis beide Denkweisen. Zum einen das zielgerichtete Denken, welches zu rational-instrumentellem Handeln führt und zum anderen das flexible Denken, welches das kreative Handeln ermöglicht.

Wir vermuten im schöpferischen kreativen Handeln der Soziokulturellen Animation ein ausbaufähiges Potenzial, welches ihre Innovationskraft steigern könnte. In diesem Sinne wird sich das Kapitel 4 ausführlich dem kreativen Handeln und der Beschreibung einer kreativen Grundhaltung widmen. So leitet die Autorin vom Wissen über künstlerische Prozesse und Vorgehensweisen der kreativ Tätigen und den Erkenntnissen

der Kreativitätsforschung über die kreative Persönlichkeit, Handlungsansätze und spezifische Fähigkeiten ab, welche Soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren benötigen, um in ihrer beruflichen Praxis kreativ handeln zu können.

Das Kapitel 5 widmet sich anschliessend dem zielgerichteten Denken, indem anhand eines Innovationsprozesses, die Weiterentwicklung der in der Kreativitätsphase entstandenen Idee hin zu einer erfolgreichen Markteinführung beschrieben wird. Als Inspirationsquelle dient hierbei das Handlungsfeld der Wirtschaft, welche als innovationsfördernde Massnahme das Innovationsmanagement entwickelt hat. Neben der strategischen wird vor allem die operative Dimension der Innovationsentwicklung ausführlich beschrieben.

3.4.3 (Sozial-)Unternehmerin und -Unternehmer

Die Bedeutung der innovativen Persönlichkeit, welche die Wirtschaftsliteratur als Unternehmer / Sozialunternehmer oder auch Entrepreneurs / Social Entrepreneurs bezeichnet, wird, anders als die der kreativen Persönlichkeit in Kapitel 4, in dieser Arbeit nur am Rande erwähnt. Kurz Auszuführen sind im Zusammenhang mit der kreativen Tätigkeit und dem vorantreiben von Veränderungen, die Ausführungen Schumpeter's (1912), der als zentrale Kernaufgabe des Unternehmers und der Unternehmerin die „schöpferische Zerstörung“ definiert. Deren Rolle werden als treibende Kräfte der Volkswirtschaft bezeichnet, welche die gegebenen Verhältnisse zu ändern versuchen. (S.176, zit. in Fueglistaller et al., 2004, S.63-64)

In den folgenden Kapiteln verstehen wir die Soziokulturelle Animatorin und den Soziokulturellen Animator als potenzielle Sozialunternehmerinnen und -unternehmer, die mit ihren innovativen Ideen und deren Umsetzung den gesellschaftlichen Herausforderungen pro-aktiv begegnen und so die gesellschaftlichen Veränderungen mitgestalten.

4. Kreative Arbeit in Zwischenräumen

von Yasmine El-Aghar

Die Theorieansätze, welche in diesem Kapitel und im folgenden Kapitel 5 (Innovationsmanagement) verarbeitet werden, beziehen sich jeweils auf folgende Fragestellung:

Wie kann die Soziokulturelle Animation ihre Kreativitäts- und Innovationskraft steigern?

Das Ziel ist aufzuzeigen, wie Kreativität und Innovation entstehen können und von welchen Handlungsfeldern, deren Haltungen und Methoden, die Soziokulturelle Animation profitieren kann, um ihre Kreativitäts- und Innovationskraft in Autorenprojekten zu steigern.

Dieses Kapitel 4 beschäftigt sich speziell mit der kreativen Persönlichkeit, und geht von folgender These aus:

Die Fähigkeit, offen und flexibel mit unklaren und ungewissen Situationen umzugehen, ist Voraussetzung, damit Professionelle aus der Soziokulturellen Animation ihr kreatives Handeln optimieren können.

Es geht also um die Frage, welche Fähigkeiten Animatorinnen und Animatoren brauchen, um kreativ handeln zu können. Denn Soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren bringen durch ihre Arbeit in Zwischenräumen schon kreative Grundvoraussetzungen mit, wie aus Kapitel 2 und 3 hervorgeht.

Kunstschaffende sind jedoch die Expertinnen und Experten für Kreativitätsprozesse. Für die Soziokulturelle Animation ist vor allem die offene Haltung der Kunstschaffenden, Unsicherheiten und Ungewissheiten auszuhalten, und ihre Flexibilität im Denken und Handeln interessant.

Damit diese Haltung auch in kreativem Handeln münden kann, werden wir auf der Basis der Kreativitätsforschung die Entstehung von Kreativität beim Individuum beleuchten und personale Voraussetzungen für Kreativität, um daraus benötigte Fähigkeiten von Animatorinnen und Animatoren zu benennen.

4.1 Animatorinnen und Animatoren als kreative Persönlichkeiten

„Kreativität gehört zu den Zauberworten unserer Zeit – wie Innovation, Flexibilität und Dynamik. Es ist fast schon Pflicht, kreativ zu sein“ (Jürgen Mittelstrass, 2008, S.14).

Das Hauptziel des gesamten Kapitels 4 ist aufzuzeigen, wie Animatorinnen und Animatoren neue Ideen generieren können. Dazu wird erläutert, wie die Kreativität einer Person entstehen und gefördert werden kann, und welche Faktoren eine hemmende Wirkung haben. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der kreativen (innovativen) Persönlichkeit und ihren kreativen Fähigkeiten, da sich diese Arbeit mit dem ausbaufähigen Kreativitätspotenzial der Animatorinnen und Animatoren befasst. Das Kapitel 5 geht dann näher auf den Innovationsprozess ein.

Unsere Erkenntnisse aus der Auseinandersetzung mit den in der oberen Einleitung erwähnten Handlungsfeldern münden dann in neuen Theoriegrundlagen, aus welchen die Anforderungen der kreativen Fähigkeiten an die Animatorinnen und Animatoren hervorgehen. Daraus können wir dann Haltungs- und Handlungsansätze für die Optimierung kreativer Leistung ableiten. Im Kapitel 6 wird die Essenz dieser Erkenntnisse dann auf die Handlungsebene angewendet.

4.1.1 Herleitung und Definition von "Kreativität"

Vor den 50er Jahren wurde Kreativität als ein Konzept bezeichnet, welches mit originellem, imaginativem, schöpferischem, erfinderischem, produktivem, oder auch genialem³ Verhalten und Denken assoziiert wurde (Lutz Schäfer, 2006, S.59). Der Kreativitätsbegriff wurde erst in den 50er Jahren zum wissenschaftlichen Fachbegriff und hat sich bis heute nicht zu einem einheitlichen und präzisen wissenschaftlichen Begriff formulieren lassen.

Diese Arbeit wird sich entlang einer breiten Definition auf die für sie relevanten Aspekte abstützen, da der Kreativitätsbegriff schwer fassbar ist und sich bis heute die zahlreichen Unterdisziplinen der Kreativitätsforschung in vielen Fragen nicht einig sind. Martin Dresler, Professor für Psychologie mit u.a. Forschungsschwerpunkten Neurowissenschaften und der Philosophie des 20.Jahrhunderts, bezeichnet Kreativität als offenes Konzept, welches, je nach Blickwinkel, den Detailforschungen im Bereich der Kreativitätsforschung einnehmen, eine andere Kreativitätsdefinition ergibt (2008, S.17).

Die Definition des Brockhaus (2006) vereint dieses sehr breite Spektrum des Kreativitätsbegriffs, weshalb wir sie auch gewählt haben:

„Kreativität [ist ein] schöpferisches Vermögen, dass sich im menschlichen Handeln oder Denken realisiert und einerseits durch Neuartigkeit oder Originalität gekennzeichnet ist, andererseits aber auch einen sinnvollen und erkennbaren Bezug zur Lösung technischer, menschlicher oder sozialpolitischer Probleme aufweist. Der Begriff Kreativität wird angewendet auf wissenschaftliche Entdeckungen, technische Erfindungen, künstlerische Produktionen, unter der Bezeichnung „soziale Kreativität“ auch auf Problemlösungsansätze im zwischenmenschlichen und gesellschaftlichen Bereich.“

(Brockhaus Enzyklopädie, 2006 zit. in Anne Brunner, 2008, S.6)

Um der Mehrdimensionalität dieser Definition gerecht zu werden, folgen hier Ausführungen zu zentralen Aspekten des Begriffs

Unterscheidung nach Fähigkeiten

Nach dem Altphilologen Joseph Maria Stowasser (1994), dem Verfasser des Klassikers eines deutsch-lateinischen Wörterbuchs („Der Stowasser“, 1894), kann die Herkunft des Kreativitätsbegriffs aus dem Lateinischen auf unterschiedliche Sprachwurzeln zurückgeführt werden:

Creare bedeutet hervorbringen, schaffen, erschaffen; etwas neu schöpfen, erfinden, erzeugen, herstellen; auswählen. *Creare* bezeichnet also die **Fähigkeit zu aktivem Tun**. (Stowasser, 1994 zit. in Brunner, 2008, S.6) Aktives Tun ist nichts anderes als eine willensgeleitete Handlung.

³ In Kapitel 4.2.2 (S.51) wird näher auf Genialität im Kontext von Kunst verwiesen.

Vis bedeutet Einfluss, Stärke, Kraft und verweist auf das **Bestehen einer inneren Kraft** (Stowasser, 1994 zit. in Brunner, 2008, S.6). Das Bestehen einer inneren Kraft in diesem Zusammenhang verweist auf innere Inspiration, etwas aus sich selber schaffen. Hier kann ein erster Bezug zu Mut, Leidenschaft und Herzensblut geschaffen werden, welche Voraussetzungen für Autorenprojekte sind. Das Kapitel 4.3.3 wird sich näher mit diesem wichtigen Aspekt befassen.

Crescere bedeutet entstehen, wachsen, werden. *Crescere* bezeichnet die **Fähigkeit, passiv etwas geschehen zu lassen, zu warten**. (Stowasser, 1994, zit. in Brunner, 2008, S.6) Diese Fähigkeit, wurde bisher in dieser Arbeit als „das Aushalten des Dazwischen“ bezeichnet und wird im Kapitel 4.3.2 vertieft.

Die Sprachwurzel „*Creare*“ legt den Grundstein dieser Begriffsdefinition: Kreativität bezeichnet die menschliche Fähigkeit, durch Handlung Neues entstehen zu lassen. Bei der Herleitung des Kreativitätsbegriffs kommen unterschiedliche menschliche Fähigkeiten zum Vorschein, welche uns besonders interessieren, da sie Aufschluss darüber geben, welche Voraussetzungen es braucht, um kreativ handeln zu können. „Zumeist wird Kreativität als individuelle Eigenschaft Personen und ihrem Handeln zugeschrieben“ (Doris Rothauer, 2005, S.24).

Die Persönlichkeitspsychologen Robert Jeffrey Sternberg und Todd Lubart (1999) verweisen darauf, dass die Bezeichnung, jemand sei „kreativ“, meist „intentionale[n] Leistungen“ zugeschrieben wird, die laut Weisberg (2006) „etwas Neuartiges und Wertvolles hervorbringen“ (zit. in Dresler, 2008, S.7).

Kreatives Handeln hat also mit willengeleitetem Handeln zu tun, welches unter einer bestimmten Absicht geschieht. Die Neuartigkeit, welche daraus entsteht, mündet in einem Produkt, im besten Fall in einer Innovation, wie sie in Kapitel 3 definiert wurde.

Unterscheidung nach Entstehungsort

Die Begriffe „Neuartigkeit“ und „Originalität“ beziehen sich auf ein Verständnis von „künstlerischem Handeln“, wie der Soziologe Ulrich Bröckling (2007) beschreibt, der sich insbesondere mit der Sozialstrukturanalyse moderner Gesellschaften, Ethik, Politik und Rhetorik befasst: Künstlerisches Handeln ist zweckfrei, weil das Ziel in künstlerischen Prozessen die Expressivität der Künstlerinnen und Künstler ist. (Bröckling, 2007, S.157f, erweitert nach Hans Joas, 1996, zit. in Brunner, 2008, S.10) Demnach kann das künstlerische Handeln auch als „schöpferisches Handeln“ bezeichnet werden, da etwas ganz Neues entsteht. Im Kapitel 3.3 wird ein daraus entstehendes Produkt als „Basis-Innovation“ bezeichnet.

Der Begriff der „Lösung“ verweist nach Bröckling (2007) auf „problemlösendes Handeln“, da ein Zustand verändert werden soll, das Handeln also zweckgebunden ist. Dieses Handeln ist laut Bröckling Antwort auf Herausforderungen und Voraussetzung von Invention und Produkt-Innovation. (Bröckling, 2007, S.157f, erweitert nach Hans Joas, 1996 zit. in Brunner, 2008, S.10) Diese problemlösende Kreativität kann auch als „gestaltende Kreativität“ bezeichnet werden, da die Umgestaltung von schon Bestehendem zu etwas Neuem führt. Ein daraus entstehendes Produkt wird als „Verbesserungs-Innovation“ bezeichnet (siehe Kapitel 3.3).

Der Psychologieprofessor und Hirnforscher Flechsig geht noch weiter in dieser Unterscheidung, indem er die beiden Kreativitätsarten dadurch unterscheidet, dass sie durch andere Bedingungen entstehen: Die „promethische Kreativität“, wie Flechsig sie bezeichnet, geht vom „Aus-Sich-Heraus-Schöpfen“ aus, was der „dialogischen Kreativität“ gegenübersteht. Diese unterscheidet sich im Gegensatz zur erstgenannten dadurch, dass sie unter bestimmten gesellschaftlichen Bedingungen entsteht, welche diese beeinflussen und mitkonstruieren. (Flechsig, 2002, S.9 zit. in Schäfer, 2006, S.59) Die promethische Kreativität ist also mit dem künstlerischen Handeln gleichzusetzen und die dialogische Kreativität mit dem problemlösenden Handeln.

Flehsig verweist hier auf zwei Ansätze, welche grundlegend in der Kreativitätsforschung unterschieden werden, der „personenzentrierte“ Ansatz (u.a. nach Carl Rogers, 1954) und der „soziale“ Ansatz (u.a. nach Mihaly Csikszentmihalyi, 1988). Diese beiden Ansätze werden im Abschnitt 4.1.2 näher beschrieben⁴.

Unterscheidung nach Anwendung

„Schöpferisches Vermögen“ bezeichnet menschliche Fähigkeiten. „Denken“ ist als Grundvoraussetzung im Menschen verankert. Und „Handlung“ bezeichnet menschliche Aktivität also auch einen Prozess. „Wissenschaftliche Entdeckungen, technische Erfindungen, künstlerische Produktionen, (...) Problemlösungsansätze im zwischenmenschlichen und gesellschaftlichen Bereich“ (Brockhaus Enzyklopädie, 2007, zit. in Brunner, 2008, S.6) bezeichnen Produkte.

Heinz Schuler und Yvonne Görlich, beide Forschende in den Bereichen Personal-/ Organisationspsychologie und Leistungsforschung, bezeichnen Kreativität als Eigenschaft, Produkt, Anforderung oder Förderungsziel in einer Organisation. Von kreativen Leistungen werden neuartige und nützliche Lösungen von Problemen, Verbesserung von Produkten oder Prozessen, neuartige Sichtweisen oder Eröffnung unerwarteter Entwicklungsmöglichkeiten abgeleitet. (2007, S.105)

Kreativität bezeichnet also menschliche Fähigkeiten, einen Prozess oder ein Produkt⁵. Diese Arbeit beschäftigt sich mit allen drei Kategorien: Kapitel 3 hat das kreative Produkt in Form von (Sozialer) Innovation beschrieben. Im Kapitel 4.1 wird die kreative Persönlichkeit beleuchtet. In Kapitel 4.2 geht es um einen Exkurs in den kreativen Prozess in der Kunst, während Kapitel 5 sich mit dem Innovationsprozess beschäftigen wird.

Kapitel 6 wird die drei Anwendungen vereinen, indem die kreativen Fähigkeiten von Animatorinnen und Animatoren in den Innovationsprozess eines Autorenprojekts verwebt werden, um zu Innovationen in der Soziokulturellen Animation zu münden.

Der bisher in dieser Arbeit verwendete Begriff „kreatives Handeln“ wird durch den Begriff „kreative Leistung“ ersetzt, da dieser durch die obige Definition besser fassbar ist. Kreative Leistung bezieht sich stärker auf das problemlösende Handeln, welches den Zielen der Sozialen Arbeit näher liegt. Der Begriff beinhaltet jedoch auch den Aspekt des künstlerischen Handelns, in dem neuartige Sichtweisen oder die Eröffnung unerwarteter Entwicklungsmöglichkeiten integriert sind.

4.1.2 Generierung von Kreativität beim Individuum

Um herauszufinden, wie das Kreativitätspotenzial von Soziokulturellen Animatorinnen und Animatoren gesteigert werden kann, hat sich die Autorin intensiv mit der Kreativitätsforschung auseinandergesetzt, welche unterschiedliche Ansätze verfolgt, um die Entstehung von Kreativität zu benennen. Das Wissen um die Entstehung von Kreativität bildet die Grundlage für die Generierung von Kreativität einer Animatorin und eines Animators.

⁴ Diese Unterscheidung ist wichtig für diese Arbeit, weil es darum geht, das Kreativitätspotenzial der Animatorin und des Animators zu fördern, also eine „personenzentrierte“ Sicht einzunehmen. Andererseits bewegt sich die Soziokulturelle Animation jedoch an der Schnittstelle von Individuum und Gesellschaft, wo eine systemischere (hier: soziale) Sichtweise gefragt ist.

⁵ Weiterführend kann auf den Fachartikel von Christine Spiel „Über das Erkennen von Kreativität“ (2003) verwiesen werden, in dem sie sich eingehend mit diesen drei Bereichen befasst (in Walter Berka, Emil Brix & Christian Smekal, 2003, S.117-148).

Grundsätzlich kann man sagen, dass die Kreativitätsforschung sich zu einer Unterdisziplin der Psychologie entwickelt hat⁶. Mitte der 1980er Jahre entstanden unterschiedliche Ansätze, welche auf neue Weise theoretisch fundiert die Komplexität früherer Ideen integrieren, mit dem Ziel, das schwer fassbare Phänomen der Kreativität besser zu verstehen. Immer noch offen ist zum Beispiel die Frage, ob Kreativität ein generelles oder ein bereichsspezifisches Phänomen ist (z.B. lässt sich also Kreativität in Kunst und Wirtschaft unterscheiden?). (Dresler, 2008, S.9-10) Diese Frage kann hier zwar nicht abschliessend beantwortet werden, ist aber sehr interessant, weil sich diese Arbeit auch mit der Frage beschäftigt, wo das Kreativitätspotenzial einer Soziokulturellen Animatorin oder eines Animators liegt.

Die Autorinnen dieser Arbeit gehen davon aus, dass das individuelle Potential einer Animatorin oder eines Animators gefördert werden kann. Dies weil Kreativität ein Potential ist, welches in jedem Menschen schlummert, also ein generelles Phänomen ist und deshalb auch gefördert werden kann, damit es sich entfaltet (vgl. Kreativität als Grundhaltung nach Rogers, 1954). Die verschiedenen Bereiche, wo Kreativität stattfinden kann (Person, Produkt, Prozess), stellen jedoch unterschiedliche Rahmenbedingungen bereit. Dies lässt darauf schliessen, dass verschiedene Voraussetzungen in unterschiedlichen Bereichen stimmen müssen, damit Kreativität sich entfalten kann. Somit kann Kreativität auch als bereichsspezifisches Phänomen betrachtet werden.

Bei der Begriffsdefinition wurde bereits auf den psychologischen („personenzentrierten“) Ansatz und den sozialen („systemischen“) Ansatz verwiesen. So können innere und äussere Voraussetzungen für die Generierung von Kreativität unterschieden werden. Diese Arbeit beschäftigt sich mit den inneren Voraussetzungen, weil sich die äusseren Voraussetzungen (förderliche Rahmenbedingungen für die Entstehung von Kreativität) vor allem auf Arbeitsbedingungen und Rahmenbedingungen der Organisation beziehen, welche in der Personalpsychologie und im Personalmanagement umfassend nachzulesen sind.

Das Ziel unserer Auseinandersetzung ist jedoch, herauszufinden, welche Fähigkeiten Animatorinnen und Animatoren in welchen Situationen der Berufspraxis benötigen, um kreative Leistung zu erbringen. Diese Fähigkeiten werden von Persönlichkeitseigenschaften abgeleitet und beziehen sich deshalb auf innere Voraussetzungen.

Innere Voraussetzungen

Der personenzentrierte Ansatz wie u.a. Rogers (1954) ihn vertritt, geht davon aus, dass Kreativität eine Grundhaltung ist, welche auch besteht, ohne dass ein neues Produkt entsteht. Dies ist für diese Arbeit interessant, weil die kreative Persönlichkeit (Animatorin/Animator) im Fokus steht und diese Arbeit sich damit beschäftigt, welche Fähigkeiten Animatorinnen und Animatoren brauchen, um kreative Leistungen erbringen zu können. Rogers (1954) stellt den Menschen in den Mittelpunkt, Kreativität wird demnach als menschliches Wesensmerkmal und als Grundhaltung, welche zweckfrei existiert, betrachtet. Er geht davon aus, dass Kreativität ein inneres Potenzial ist, welches sich von selbst entfalten kann, wenn die Rahmenbedingungen es erlauben. Rogers nennt drei innere Bedingungen, welche bestehen müssen, damit Kreativität sich entfalten kann: Offenheit für Erfahrung, Innere Instanz für Bewertungen und die Fähigkeit, mit Elementen und Konzepten zu spielen. (Rogers, 1954, S.75-76 zit. in Brunner, 2008, S.5-6)

⁶ Die Ausführung der zahlreichen Unterdisziplinen würde den Rahmen dieser Arbeit jedoch sprengen. Dresler (2008) zählt mystische, biografische, gestalttheoretische, psychodynamische, humanistische, evolutionäre, assoziationsistische, psychometrische, neurowissenschaftliche, historiometrische, persönlichkeitsorientierte und zahlreiche pragmatisch-kommerzielle Ansätze auf (S.7-9). Der Kreativitätsforschung wurde und wird diese Heterogenität der unterschiedlichen Ansätzen grundsätzlich vorgeworfen und mit Theorielosigkeit in Verbindung gebracht (Spiel & Westmeyer, 2004 zit. in Dresler, 2008, S.8).

„Die Offenheit für Erfahrung“ weist auf eine Fähigkeit hin, flexibel zu sein und Neues anzunehmen. „Die Innere Instanz für Bewertungen“ weist auf die Fähigkeit hin, die Perspektive zu wechseln (also zu vergleichen) und etwas in einen grösseren Kontext zu stellen, um es aus dieser neuen Sichtweise zu bewerten. „Die Fähigkeit, mit Elementen und Konzepten zu spielen“, weist auf eine Fähigkeit zur Improvisation hin, welche durch Experimente und dadurch, dass sie neue Kombinationsmöglichkeiten ausprobiert, zu neuen Lösungen kommt.

Äussere Voraussetzungen

Den sozialen Fokus, den die führenden Kreativitätsforscher Mihaly Csikszentmihalyi (1988), der Begründer der Flow-Theorie, und Howard Gardner, Intelligenzforscher (1993), jedoch legen, nimmt eine systemische Perspektive ein. So schreibt Gardner (1993) „Creativity is inherently a communal or cultural judgement“ (S.36 zit. in Dresler, 2008, S.9). Dies bedeutet, dass Kreativität ein kulturelles Urteil ist. Csikszentmihalyi (1997) bezeichnet Kreativität als systemisches und nicht als individuelles Phänomen, „Insofern findet Kreativität nicht im Kopf des Individuums statt, sondern in der Interaktion zwischen dem individuellen Denken und einem soziokulturellen Kontext“ (S.41 zit. in Hans Westmeyer, 2008, S.24). Auch Hans Westmeyer, der sich der Erforschung von Intervention und Persönlichkeitspsychologie widmet, geht davon aus, dass Kreativitätszuschreibungen sozial konstruiert werden (Westmeyer, 2008, S.25). Dies bedeutet, dass das, was als kreativ bezeichnet wird, nicht unbedingt auch kreativ sein muss. Es ist abhängig davon, wie das Aussen (der Kontext) es bewertet. Die Entstehung von Kreativität geschieht also dadurch, dass individuelles Denken auf ein positives Echo trifft.

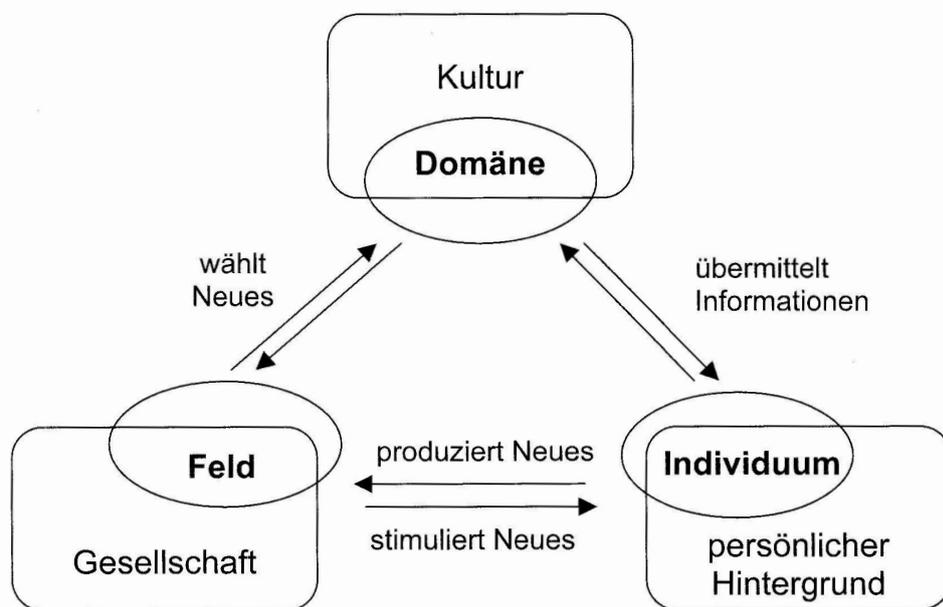


Abb. 7: Kreativität aus systemischer Sicht (Csikszentmihalyi, 1999, S.315 zit. in Westmeyer, 2008, S.24)⁵

⁷ Westmeyer (2008) erklärt Csikszentmihalyis Modell folgendermassen: Ein Individuum produziert etwas Neues und möchte mit seinem Produkt Zugang zur Domäne gewinnen. Der Zugang wird durch das Feld geregelt, welches darüber entscheidet, ob das neue Produkt Zugang zur Domäne erhält und so in die Domäne aufgenommen werden kann. Es haben nur Produkte eine Chance, welche nach Auffassung des Feldes in die Domäne passen. Deshalb muss das Individuum über die Domäne informiert sein. Das Individuum wird durch seinen persönlichen Hintergrund beeinflusst, die Domäne (wie z.B. eine Disziplin der Sozialen Arbeit) wird jeweils als Teil der Kultur betrachtet, in der sie sich befindet und das Feld (z.B. Personen, welche an die Domäne gebunden sind) ist Teil der Gesellschaft. (Westmeyer, 2008, S.24-25)

Dies weist im Kontext Soziokultureller Animation darauf hin, dass es wichtig ist, eine „kreativitäts-fördernde“ oder wenigstens „kreativitäts-sensibilisierte“ Umgebung für Individuen zu schaffen, weil diese sonst noch so kreativ sein können, ohne dass ihre kreativen Produkte überhaupt entstehen, bemerkt oder geschätzt werden. Diese „Umgebung“ kann das berufliche Umfeld im Sinne der Institution, aber auch im Sinne der Berufskollegen und -kolleginnen bezeichnen.

4.1.3 Anforderungen und Voraussetzungen für kreative Leistungen

Nachdem der kurze Exkurs zur Entstehung von Kreativität die Wichtigkeit der optimalen Umgebung für die Generierung kreativer Leistung beschrieben wurde, wendet sich dieses Unterkapitel den Persönlichkeitseigenschaften kreativer Menschen zu. Hier soll die Frage beantwortet werden, weshalb die Kreativität bei Soziokulturellen Animatorinnen und Animatoren überhaupt gesteigert werden soll, wo dies geschehen soll und welche Faktoren fördernd oder hemmend wirken können.

Konvergentes und Divergentes Denken

Wie schon oben erwähnt, erfordern viele Konstellationen in Projekten von Animatorinnen und Animatoren Improvisationstalent und kreative Fähigkeiten. Analog zu Bastelnden, die es verstehen, aus Abfallmaterialien Gegenstände gewitzt (neu) zusammensetzen, brauchen die Animatorinnen und Animatoren die Begabung, konvergierendes und divergierendes Denken zu koordinieren (Stäheli, 2010, S.227). Diese beiden unterschiedlichen Denkweisen bilden eine der Anforderungen, welche an das kreative Handeln von Soziokulturellen Animatorinnen und Animatoren in Autorinnen- und Autorenprojekten gestellt wird.

Guilford (1956) unterscheidet zwischen konvergentem und divergentem Denken. Diehl und Munkes (2002) assoziieren Guilfords divergentes Denken mit ganzheitlicher, flexibler und heuristischer Informationsverarbeitung und konvergentes Denken mit detaillierter, rigider und elaborierter Informationsverarbeitung (S.372).

König (1986) umschreibt beide Arten von Denken näher, wobei er sich auf Guilfords „Structure of Intellect-Modell“ (1956) bezieht. Guilford selbst hatte ein Intelligenzmodell entwickelt, in dem Kreativität in Form von „divergentem Denken“ als originelles und flexibles Denken bezeichnet wird, das nach alternativen Aufgaben- und Problemlösungen sucht. „Konvergentes Denken“ wird als logisches schlussfolgerndes Denken beschrieben, welches sich auf richtige Aufgaben- und Problemlösung bezieht. Konvergentes Denken wird oft mit Intelligenz in Verbindung gebracht, divergentes Denken oft mit Kreativität assoziiert. (Beate Poenisch, o.D.)

Es gilt hier darauf hinzuweisen, dass zahlreiche Kreativitätstechniken existieren, welche diese beiden unterschiedlichen Arten von Denken in ihrer Prozessgestaltung unterstützen.

Kreatives Handeln

Der Soziologe Heinrich Popitz hat bedeutende Beiträge zur Allgemeinen Soziologie geleistet. Er nennt drei innere Voraussetzungen für das kreative Handeln (Popitz, 2000, S.4 zit. in Brunner, 2008, S.26):

Fähigkeitsbezeichnung (nach Popitz, 2000)	Beschrieb (nach Popitz, 2000, mit eigenen Anpassungen)	Bedeutung für Soziokulturelle/n Animatorin/Animator (eigene Ableitungen)
1. Fähigkeit, sich etwas vorzustellen	„Etwas, dass nicht da ist, innerlich da sein zu lassen.“ Einbildungsvermögen, sich in eine Situation, welche noch nicht besteht, hineinzusetzen.	Zukunftsdenken, den Soll-Zustand einer Situation erfassen, eine Vision bilden können, welche dem beruflichen Handeln zugrunde liegt. > Vision
2. Fähigkeit, durch Fantasie/ Vorstellungskraft in Verborgenes einzudringen	In Verborgenes einzudringen, also auch in das, was sich gegen unsere Vorstellung sperrt, der Vergegenwärtigung entzieht.“ Blickwinkel öffnen, um in einem grösseren Kontext denken zu können.	Perspektivenwechsel vornehmen. Das Individuum in seinem gesellschaftlichen Kontext begreifen. > Perspektivenwechsel
3. „allozentrisches“ Vermögen	„Hin-Hören und Hin-Sehen-Können, ein Begreifen vom Anderen her, (...) den Eigensinn eines Anderseienden zu erfassen.“ Perspektivenwechsel vornehmen, um einen konstruktiven Umgang mit Differenz zu haben.	Beobachter/innen-Rolle einnehmen, um seismografisch den gesellschaftlichen Wandel wahrzunehmen. Die Bedeutung der Veränderungsprozesse für die Lebenswelt erkennen können. > Pro-aktives Handeln

Tab. 1: Bedeutung des kreativen Handelns in der Soziokulturellen Animation (eigene Darstellung)

Die Voraussetzungen, welche Animatorinnen und Animatoren brauchen, um kreative Leistungen erbringen zu können, sind die Fähigkeit, flexibel im Denken zu sein, zielgerichtetes und vernetztes Denken zu kombinieren. Diese Kombination befähigt die Fachpersonen dazu, eine Vision zu erschaffen, indem sie flexibel die Perspektive wechseln, um zielgerichtet pro-aktiv auf gesellschaftliche Veränderungen einzuwirken.

Persönlichkeitsmerkmale kreativer Menschen

Die Persönlichkeitsmerkmale kreativer Menschen, welche die Kreativitätsforschung definiert, sind auch für die animatorische Praxis von Bedeutung, da sie als erstes die Bereiche, in denen Kreativität Voraussetzung für berufliches animatorisches Handeln ist, zu bezeichnen helfen.

Persönlichkeitsmerkmale kreativ Tätiger (nach Rothauer, 2002, S.24)	Bedeutung für die Praxis der Soziokulturellen Animation (eigene Ableitungen)
Neugier, Offenheit und Flexibilität	Grundvoraussetzung, um in der Praxis der Soziokulturellen Animation tätig zu sein
Erfindungsgabe und Originalität	Voraussetzung, um Autorenprojekte durchführen zu können
Eigenständigkeit, Unabhängigkeit, Nonkonformismus*	Voraussetzung, um Autorinnen- und Autorenprojekte durchführen zu können
Energie- und Aktivitätspotenzial und Initiative	Voraussetzung, um Individuen/Gruppen zu aktivieren
Problemsensitivität und Kritikfähigkeit	Voraussetzung, um pro-aktiv handeln zu können
Konflikt- und Frustrationstoleranz	Voraussetzung, um das Dazwischensein im Zwischenraum auszuhalten**

Tab.2: Persönlichkeitsmerkmale und daraus abgeleitete Handlungsfelder für die Praxis der Soziokulturellen Animation (eigene Darstellung)

Um herauszufinden, wie die Kreativität der Fachpersonen aus der Soziokulturellen Animation gefördert werden kann, können aus diesen Persönlichkeitsmerkmalen kreativ Tätiger in einem weiteren Schritt konkrete Eigenschaften (Merkmale) benannt werden.

Diese Merkmale können dann zu Fähigkeiten zusammengefasst werden, welche Animatorinnen und Animatoren als Voraussetzungen für kreative Leistungen brauchen. Die Persönlichkeitsmerkmale werden in der Personalpsychologie zur Rekrutierung neuer kreativer Mitarbeitenden verwendet. Es wurden auch unterschiedliche Testverfahren entwickelt, welcher Mitarbeitende machen können, um ihre Kreativitätskompetenz zu ermitteln⁸.

Paradoxe Merkmalspaare der Persönlichkeit

Einen anderen Zugang zu Persönlichkeitseigenschaften liefern die paradoxen Merkmalspaare nach Csikszentmihalyi.

Laut Csikszentmihalyi (2001) ist eine kreative Persönlichkeit dadurch geprägt, dass sie sich sehr widersprüchlich verhalten kann. Dies tut sie entweder gleichzeitig in einer Situation, oder nacheinander in unterschiedlichen Situationen. Kreative Personen sind es gewohnt, sich in diesem Spannungsverhältnis zu bewegen. Sie sind fähig, diese Extreme nebeneinander auszuhalten, ohne aus dem inneren Gleichgewicht zu geraten. (S.89ff zit. in Brunner, 2007, S.36)

* Giaco Schiesser verwendet dafür den Ausdruck „Eigensinn“ (2005), und geht davon aus, dass dieser Eigensinn Voraussetzung für künstlerische Produktivität ist - das Unterkapitel 4.3.3 (S.56) wird näher darauf eingehen.

** Die Psychologie verwendet dafür den Fachbegriff „Ambiguitätstoleranz“, der im Unterkapitel 4.3.2 (S.54) näher ausgeführt wird.

⁸ Vergleiche dazu z.B. Schuler, Heinz & Görlich, Yvonne (2007). Kreativität. Ursachen, Messung, Förderung und Umsetzung in Innovation. Göttingen: Hogrefe-Verlag.



Abb. 8: Paradoxe Merkmalspaare der kreativen Persönlichkeit (Csikszentmihalyi, 2001, S.89ff zit. in Brunner, 2007, S.36)

Diese Eigenschaften beschreiben annähernd die Anforderungen an die Berufspraxis von Animatorinnen und Animatoren, da sich diese, wie in Kapitel 2 ausgeführt, laut Stäheli (2010) oft in intermediären oder vorinstitutionellen Kontexten bewegen, und auch diese sich somit mit divergierenden, widersprüchlichen oder sich schnell verändernden Situationen auseinandersetzen müssen. Er leitet daraus zwei Anforderungen für Projekte, die sich an Fachpersonen der Soziokulturellen Animation ergeben, aus diesen Rahmenbedingungen ab: Kreatives Handeln und Improvisationsfähigkeit (S.227). Diese Fähigkeiten können mit Hilfe von Csikszentmihalyis paradoxen Merkmalspaaren erweitert werden, da sie von einer Widersprüchlichkeit ausgehen, welche von kreativen Persönlichkeiten als Ressource genutzt wird.

Paradoxe Persönlichkeitsmerkmale kreativer Persönlichkeiten (nach Csikszentmihalyi, 2001, S.89ff zit. in Brunner, 2008, S.36)	Bedeutung für die Praxis der Soziokulturellen Animation (eigene Ableitungen)
Energie	Aktivierung von Individuen und Gruppen
Ruhe	Perspektivenwechsel einnehmen
weltklug	Über Systemkenntnisse verfügen, Visionen entwickeln
naiv	Triviales erkennen, um Essentielles wahrzunehmen (Grundbedürfnisse Adressatenschaft) Ideologie verfolgen (Werte der Sozialen Arbeit)
Disziplin	Im System wirken
Spiel	Spielraum lassen, Flexibilität im Denken und Handeln
Phantasie	Vorstellungsvermögen für zukunftsgerichtetes Denken
Realitätssinn	Über Systemkenntnisse verfügen, um Intervention und Wirkung abzuwägen
extravertiert	Eigensinn
introvertiert	(Selbst-)Reflexion
Demut	Bescheidenheit in der sozialen Arbeit, eigene Persönlichkeit in den Dienst der Gemeinschaft zu stellen (Ziele der Sozialen Arbeit)
Stolz	Stolz des Wirtschaftsbereichs; das Selbstvertrauen, sich verkaufen können
rebellisch	Mut, unkonventionelle Ideen/Methoden umzusetzen
konservativ	Funktionieren im System; sich in konservativeren Kreisen bewegen können
Leidenschaft	Mit Herzblut eigene Ideen verfolgen und diese bis zur letzten Konsequenz durchziehen
Objektivität	Ausmass der Möglichkeiten erkennen; Orientierungssinn; einen Schritt zurücktreten, um den Kontext zu überblicken

Tab. 3: Spannungsfelder widersprüchlicher Eigenschaften und Situationen Soziokultureller Animatorinnen und Animatoren
(eigene Darstellung)

Animatorinnen und Animatoren bewegen sich in ihrer Berufspraxis oft in Spannungsfeldern und müssen sich, ähnlich wie kreative Persönlichkeiten, in diesen Situationen aufhalten und auch bewegen können. Diese Auflistung der paradoxen Merkmalspaare nach Csikszentmihalyi (2001) wurde in Bezug zur animatorischen Praxis gesetzt, um einen Ausschnitt der Bandbreite von Situationen und Eigenschaften aufzuzeigen, in welchen Animatorinnen und Animatoren zwischen zwei Polen hin- und herpendeln müssen. Mittels ihren widersprüchlichen Eigenschaften passen sie sich flexibel der Situation an und bewegen sich darin. Die Fähigkeit, sich flexibel in Zwischenräumen zu bewegen und das ganze Spektrum an widersprüchlichen Eigenschaften abzudecken, bezeichnet Marcel Spierts (1998) als „Balancieren“. „Der Soziokulturelle Arbeiter [sic!] ist (.) ein Gleichgewichtskünstler [sic!] (...), auch in Bezug auf die Arbeitsweise, mit der er seine Dienstleistung erbringt, muss er fortwährend balancieren“ (Spierts, 1998, S.93, zit. in Hangartner, 2010, S.278-279).

Kreative Persönlichkeiten bringen also die Fähigkeit mit widersprüchliche Situationen auszuhalten, indem sie dieses Spannungsverhältnis und diese Unsicherheiten akzeptieren und ausbalancieren können.

Förderliche und hinderliche Faktoren für kreative Leistungen

Die Kenntnisse darüber, dass Kreativität gefördert werden kann, oder welche Eigenschaften/Fähigkeiten Animatorinnen und Animatoren mitbringen oder benötigen, reichen nicht aus, um kreative Leistungen erbringen zu können.

Werner Heinrichs und Armin Klein weisen in ihrem Nachschlagewerk „Kulturmanagement von A-Z“ (2001) darauf hin, dass Kreativität beim Individuum selber durch Kreativitätssperren verhindert werden kann. Sie unterteilen die Kreativitätssperren in drei mögliche Arten:

Wahrnehmungs-Hemmungen: Probleme wollen mittels Gewohnheitsmustern immer mit derselben Strategie gelöst werden

Soziale Hemmungen: Von sozialen und gesellschaftlichen Konventionen geprägt

Emotionale Hemmungen: Angst vor Fehlern oder Blamage
(Heinrichs & Klein, 2001, S.171-172)

Gardner hat ein einfaches Persönlichkeitsmodell entwickelt, welches drei Schlüsselemente beinhaltet, die mit aussergewöhnlicher Kreativität verbunden sind (1999). In Kombination mit Brunners Ausführungen (2007) können daraus Handlungsansätze abgeleitet werden, die den Umgang mit dem eigenen beruflichen Handeln reflektieren, um das kreative Handeln der Animatorinnen/Animatoren zu fördern und Kreativitätssperren einfacher bewältigen zu können (Gardner, 1999, S.177f zit. in Brunner, 2007, S.37-39):

Fähigkeit (nach Gardner, 1999)	Tätigkeit (nach Brunner, 2007)	Bedeutung für die Animatorin/den Animator (nach Brunner, 1999, mit eigenen Anpassungen)
Reflexion als Grundfähigkeit	Ereignisse des täglichen Lebens regelmässig aus der Distanz betrachten und überdenken (S.37)	Individuelles in Fragestellen der professionellen Handlung, Selbstaktualisierung über Feedback von anderen.
Eigene Stärken einsetzen	Eigene Talente erkennen und sinnvoll einsetzen (S.38)	Ressourcen-orientiertes Handeln: Stärken bewusst einsetzen, Erfolgspotenzial eigener Schwächen erkennen können.
Erfahrungen sinnvoll bewältigen	Erfahrungen positiv interpretieren und verarbeiten (S.39)	Fehlerkultur zulassen, eine hohe Frustrationstoleranz gewährleistet Flexibilität.

Tab. 4: Handlungsansätze für die Reflexion des eigenen beruflichen Handelns Soziokultureller Animatorinnen und Animatoren (eigene Darstellung)

Grundvoraussetzung für die Bewältigung der drei Kreativitätssperren ist die Fähigkeit der Selbstreflexion und das Einholen der Fremdeinschätzung, zur Erkennung eigener Talente/Schwächen, Gewohnheitsmustern oder Konventionen.

Das Wissen um die Gewohnheitsmuster der Wahrnehmungs-Hemmungen kann einen Teil dazu beitragen, dass diese aufgebrochen werden können. Auch das Fördern von divergentem Denken, welches etlichen Kreativitätstechniken zugrunde liegt, kann die Gewohnheitsmuster aufbrechen⁹. Divergentes Denken (flexibles Denken) ist eine Voraussetzung für kreatives Handeln und wird im unteren Abschnitt 4.1.4 behandelt. Soziale Hemmungen können dadurch einfacher abgebaut werden, dass eine Fehlerkultur angestrebt wird, denn Fehler oder Schwächen sind zuverlässige Indikatoren, wo noch Verbesserungsbedarf besteht. Daraus entstehen bekanntlich

⁹ Die Beschreibung dieser Kreativitätstechniken sprengt leider den Rahmen dieser Arbeit. Folgende Publikation bietet jedoch eine umfassende Sammlung von Kreativitätstechniken, welche sich für die Praxis der Soziokulturellen Animation eignen: Brunner, Anne (2008). Kreativer Denken. Konzepte und Methoden von A-Z. München: Oldenburg Wissenschaftsverlag.

Innovationen. Auf der anderen Seite bietet ressourcen-orientiertes Handeln das Pendant zur Fehlerkultur, da Stärken bewusst eingesetzt werden und dadurch auch die Selbstbestätigung gestärkt wird.

Mittels Training der Frustrationstoleranz kann die Angst vor Fehlern oder Blamage verringert werden.

Diese Ausführungen können hier nicht abschliessend ausgeführt werden, die bestehenden sollen als Handlungsansätze verstanden werden, da Kreativitätssperren sehr persönliche und individuelle sind.

Abschliessend bleibt anzumerken, dass Wahrnehmungs-Hemmungen, sowie insbesondere die sozialen und emotionalen Hemmungen im Alltag selbstständig durch Reflexion abgebaut werden können, sowie auch im beruflichen oder privaten Umfeld, da sie eine erhöhte Aufmerksamkeit brauchen.

4.2 Kunstschaffende als Kreativitätsexpertinnen und -experten

Das Ziel dieses Unterkapitels ist, dass wir Kunstprozesse verstehen lernen, damit wir die Offenheit und Flexibilität haben, uns auf Neues einzulassen, um selber kreativer handlungsfähig sein zu können, also auch Innovationen hervorbringen zu können¹⁰.

Um über Kunstschaffende sprechen zu können, muss zuerst eine Kunstdefinition hergeleitet werden. Diese kann hier nicht abschliessend gemacht werden, da sich viele Bereiche damit beschäftigen und jeder den Kunstbegriff aus ihrem spezifischen Theorieverständnis heraus entwickelt. Relevant für diese Arbeit ist vor allem der künstlerische Kreativitätsprozess, der im Unterkapitel 4.4 in „Kunst als Verfahren“ und in „Kunst als Methode“ unterschieden wird.

4.2.1 Herleitung und Definition von „Kunst“

In der gesamten Auseinandersetzung mit dem Kunstbegriff war vor allem signifikant, dass sich die Faszination für die Kunst, die sich mit dem Besonderen und Nicht-Alltäglichen beschäftigt, auch in der Undefinierbarkeit und Uneindeutigkeit des Kunstbegriffs niederschlägt. Zusammenfassend definiert Pro Helvetia Kunst als Kategorie, welche „ (...) die Gesamtheit der ästhetischen Ausdrucksformen“ bezeichnet¹¹ (2005, S.38). Bei unserer Herleitung der Kunstdefinition beschränken wir uns jedoch auf die Verbindung zum Kulturbegriff, welcher auch den Bezug zu unserer Berufsbezeichnung herstellt.

Gestaltung der Welt

„Die Kunst [ist] wegen ihres Sinnlichkeitsanspruches (...) eine Art Parallelsystem zur Lebenserfahrung des Einzelnen (.). Sie hat in ihrer Formulierung durch Individualitäten oft Modellcharakter und steht damit signifikant als Repräsentant [sic!] bestimmter menschlicher Verhaltensstrukturen.“ (Wagner, 2003, S.83)

¹⁰ Wichtig ist hier anzumerken, dass wir in einem nächsten Schritt unsere Adressatenschaft nur zu mehr Kreativität befähigen können, wenn wir selber ein gewisses Mass an Kreativitätskompetenz mitbringen.

¹¹ Die Kategorie Kunst bezeichnet laut Pro Helvetia (2005), unterschiedliche künstlerische Ausdrucksformen wie visuelle Künste, aber auch Musik, bildende Künste wie Literatur, Theater, Tanz, Performance und neuere Ausdrucksformen wie Film, Comics und Computerkunst und weitere Ausdrucksformen (S.38-39).

Manfred Wagner versteht die Kunst als Repräsentantin menschlicher Verhaltensstrukturen, was daraus schliessen lässt, dass er die Kunst als Produkt menschlichen Verhaltens sieht.

Das menschliche Verhalten kann auf menschliches Handeln reduziert werden und genau dort liegt die Verknüpfung zum Kulturbegriff und seiner Bedeutung in der Soziokulturellen Animation: Die Menschen schaffen nämlich laut Moser (2010) Kultur dadurch, dass sie Werkzeuge gebrauchen und damit ihre natürliche und soziale Welt gestalten (S.77). Dies heisst also, dass menschliches Handeln durch Werkzeuge entsteht, was bedeutet, die Welt zu gestalten.

Beschäftigung mit der Welt

Ist also Kunst ein Produkt menschlichen Handelns und menschliches Handeln Kultur, kann man daraus schliessen, dass Kunst ein Produkt der Kultur ist.

Dies unterstreicht ein Aspekt in der Kunstdefinition der Schweizerischen UNESCO-Kommission (2008): „(...) versteht Kunst in einem erweiterten Sinne und beschreibt sie als Aktivitäten, welche vom Mensch produziert werden und eine aktive Beschäftigung mit der Welt darstellen.“ Kunst wird hier als Beschäftigung mit der Welt beschrieben. Die Welt, wie die Menschen sie sehen, entsteht laut Moser durch die menschliche Kultur also durch Aktivitäten (Handlungen), durch das Nutzen von Werkzeugen.

Die Autorinnen dieser Arbeit verstehen die Kunst also als Produkt menschlicher Auseinandersetzung mit der Welt, welche dadurch entstanden ist, dass die Welt der Menschen durch die Menschen gestaltet wurde. Die Gestaltung der Welt wird, vereinfacht ausgedrückt, als Kultur sichtbar.

Sinnbildung und Orientierung in der Welt

Der bedeutungs- und wissensorientierte Kulturbegriff, wie er von Andreas Reckwitz beschrieben wird, bestätigt dies und bringt einen weiteren Aspekt, der schon von Wagner erwähnt wurde, mit ein, den Aspekt der Sinnstiftung: „Kultur“ sind dann jene Sinnsysteme, über welche die Akteure im Sinne von „geteilten“ Wissensordnungen verfügen, die ihre spezifische Form des Handelns ermöglichen und einschränken“ (Reckwitz, 2000, S.84-90 zit. in Stäheli, 2010, S.232). Diese Aussage ist an Ernst Cassirer (1944) angelehnt, welcher davon spricht, dass der Mensch in einer Welt lebt und handelt, die er nur darüber erfahren kann, dass er ihr fortwährend Bedeutungen verleiht (zit. in Reckwitz, 2000, S.86).

Demnach ist, in einfachen Worten ausgedrückt, Kultur konstruiert, indem Bedeutungen von Handlungen unter einzelnen Individuen abgesprochen werden, damit sie sich gemeinsam an etwas orientieren und untereinander kommunizieren können. Damit einzelne Menschen unter derselben Sache, dasselbe verstehen (dieselbe Bedeutung verleihen).

Zusammenfassend kann hier also hergeleitet werden, dass Kultur, und damit auch Kunst, zur Sinnbildung der Menschen beitragen, also Individuen einerseits Orientierung in der Gemeinschaft bieten, indem Handlungen und ihren Produkten eine Bedeutung verliehen wird. Kultur und Kunst dienen also der Sinngebung. Andererseits wird aber auch durch die Herstellung von Kultur und Kunst individuelle und gemeinschaftliche Identität gestiftet.

Kunst und Kultur als sinnbildende Systeme können also auch als aktives Mitgestalten der Gemeinschaft durch Individuen verstanden werden. Die Kunstwissenschaftlerin Jutta Held und der Kunstwissenschaftler Norbert Schneider bestätigen dies: „ (...) Kultur als Selbstvergesellschaftung von Individuen und Gruppen versteht, als kreative, geschmeidige Überführung vorgegebener Strukturen, Institutionen und Normen, in lebbare Formen eines mehr oder weniger reibungslosen Alltagsablaufs“ (2007, S.54). Wobei sich der Bogen zur Soziokulturellen Animation wieder schliesst: Was ist die „Selbstvergesellschaftung“ anderes als die Aufgabe der Animatorinnen und

Animatoren, Gruppen und Individuen dazu zu aktivieren und darin zu unterstützen, Veränderungsprozesse mitzugestalten, um mehr Teilhabe an der Gesellschaft zu ermöglichen? Wie in Kapitel 2 beschrieben, wird die SKA in Zwischenräumen tätig, wo sie sich genau dort einsetzt, wo sie auf kreative Weise vorgegebene Strukturen im System geschmeidig in die Lebenswelt überführen hilft.

Die Soziokulturelle Animation, Kultur und Kunst tragen demnach einen Teil dazu bei, Menschen darin zu unterstützen, die Welt mitzugestalten und zu bewältigen.

4.2.2 Kreative Arbeit von Kunstschaffenden

Kunst und Kreativität

„Kunst ist die Höchstentwicklung des kreativen Potentials des Menschen“ (Wagner, 2003, S.58)

Wie im oberen Zitat erläutert, scheint der Bezug zwischen Kunst und Kreativität auf den ersten Blick absolut nachvollziehbar, aus definitorischer Sicht bedarf er jedoch einer Differenzierung.

Laut Doris Rothaus zeigt sich, dass durch die ganze Kunstgeschichte hindurch Kreativität eng mit dem Genie-Begriff verbunden war. Rothaus leitet davon ab, dass Kunst die Urdomäne der Kreativität ist, weil sie von der Antike bis in die Anfänge des 20. Jahrhunderts dem künstlerischen Schaffen zugeordnet wurde (2005, S.24). Auch im Alltagsgebrauch wird der Begriff „Kreativität“ von den meisten Menschen im Zusammenhang mit der Kunst verwendet (Wagner, 2003, S.53) und bezeichnet demnach aussergewöhnliche Leistungen.

Im 19. Jahrhundert begann das Forschungsinteresse an künstlerischen und kreativen Leistungen zu steigen. Kreativität und Kunstschaffen wurde mit aussergewöhnlicher Leistung in Verbindung gebracht. Seit der Kreativitätsforschung der Psychologie in den USA in den 50er Jahren zählt „creativity“ als Arbeitsbegriff und wurde aus dem Englischen mit „das Schöpferische“ sinngemäss übersetzt. Kreative Tätigkeit bezeichnet seit damals also schöpferisches Handeln. Kreativität als Form von Begabung sollte in den 50er Jahren mittels Testpsychologie erkannt und gefördert werden, um nationale Wettbewerbsvorteile zu gewinnen. Heute wird Kreativität nicht nur aussergewöhnlichen Menschen und Leistungen zugebilligt, sondern kann allen Menschen und Handlungen des Alltags zugesprochen werden. (Rothaus, 2005, S.24-25)

Die Autorinnen dieser Arbeit gehen davon aus, dass Kreativität ein Potenzial ist, welches in allen Menschen und Handlungen angelegt sein kann. Kreativität kann in einem bestimmten Mass durch spezifische Rahmenbedingungen gefördert werden, um sich entfalten zu können¹².

Im Vergleich zum allgemeinen Kreativitätspotenzial, zeichnet sich Künstlerisches Schaffen durch ein erhöhtes Mass an Kreativität aus. Die Kompetenz der Kunstschaffenden liegt also darin, durch ihre erhöhte schöpferische Kraft (welche hier mit Kreativität gleichgesetzt wird) etwas Neues zu gestalten. Schöpferisches Handeln bedeutet gestalten, was zu Veränderungen führt und in Innovationen münden kann.

¹² Inwiefern das „Talent“ zur Kreativität in jedem Einzelnen angelegt ist, ist eine Frage der Talentforschung und sprengt den Rahmen dieser Arbeit.

„Kreative Klasse“ als Expertin des Wandels

Die Differenzierung der Gesellschaft bringt natürlich auch Veränderungen im Arbeitsmarkt mit sich, mit denen Arbeitgebende und Arbeitnehmende konfrontiert werden. Doris Rothauer (2005) geht davon aus, dass der gesellschaftliche Wandel sich auch auf einen Wandel am veränderten Konzept und Gebrauch der Kreativität beschreiben lässt. So werden zum Beispiel Kunstschaffende zu Vorbildern für die Umgestaltung der Arbeitsgesellschaft (S.6). Wagner (2003) ergänzt dies damit, dass Kreativität „marktschreiendes Allgemeingut, ja geradezu Schablone alltäglicher Anforderungsprofile des arbeitenden Menschen“ geworden sei (S. 51). Kreativität wird also auf unterschiedliche Bereiche ausgedehnt und wird im Gegensatz zum künstlerischen Handeln zur Anforderung im Arbeitsmarkt. Nach Bröckling, Krasman und Lemke (2000) orientieren sich Idealbilder von Mitarbeitenden an Kunstschaffenden, da diese schon immer alle Arten von prekären Bedingungen in Kauf nahmen, um ihre Arbeit leidenschaftlich anzugehen (zit. in Wagner, 2003, S.53).

Soziologen, welche sich mit den Rollen, Aufgaben und Funktionen von Kunstschaffenden in der Gesellschaft befasst haben, vertreten die Ansicht, dass die Tätigkeit von Kunstschaffenden von der Wirtschaft als exemplarisches Modell der neuen Arbeiterin und des neuen Arbeiters entdeckt wurde. Die Wirtschaft bezeichne die flexiblen, innovativen und kreativen Produktionsformen der Selbstständigkeit und Arbeit als Freelancerin oder Freelancer, Teilzeitarbeit in anderen Berufsfeldern etc. als modellhaft und habe diese zu dominanten Organisationsformen von Arbeit „gemacht“. Diese Arbeitsformen waren zuvor für das ökologische Überleben von Kunstschaffenden in den Sparten bildender und visueller Kunst, Theater und Musik seit langer Zeit unentbehrlich. (Stäheli, 2010, S.241)

Mit neuen Arbeitsformen beschäftigt sich auch Adrienne Goehler. Sie geht davon aus, dass die Expertinnen und Experten des Wandels in Kunst und Wissenschaft arbeiten und leben, da sie dort zahlreiche Ansätze sieht, die sie als „Bewegungswissen“ bezeichnet.

Sie übernimmt Richard Floridas Begriff der „creative class“, um ihre Ansicht zu vertreten, dass die kreative Tätigkeit modellhaft für die Entwicklung neuer Arbeitsformen ist. Auch sie beschreibt die kreative Tätigkeit als eine Tätigkeit, welche sich grundsätzlich von den Strukturen herkömmlicher (Lohn-)Arbeit unterscheidet. Sie nennt dabei folgende Merkmale: Flexibilität, Mobilität, Teilzeitarbeit oder kurzfristige Projektarbeit. (2006, S.116-119) Dies sind auch typische Arbeitsbedingungen von Animatorinnen und Animatoren und sicher eine weitere Voraussetzung (neben der Arbeit in Zwischenräumen) dafür, dass Animatorinnen und Animatoren eine gewisse Grundkreativität mitbringen.

Goehler ist auch überzeugt davon, dass es in Zeiten des gesellschaftlichen Wandels vermehrt Dialoge, Erprobung von Neuem und Abweichungen von der Norm braucht (2005, S.16-19). Dies bestätigt Hangartner (2010), die der Meinung ist, die Soziokulturelle Animation solle Kommunikationsprozesse fördern, welche die Bereitschaft erhöhen, Innovation in der Gesellschaft mitzugestalten (S.283). Animatorinnen und Animatoren haben in einer Vermittlungsposition den Auftrag, Dialoge zu suchen oder sie unter verschiedenen Gruppierungen zu ermöglichen.

Wenn die Soziokulturelle Animation einerseits Kommunikationsprozesse fördert, kann sie daraus neue Ressourcen generieren, um dem gesellschaftlichen Wandel zu begegnen und Innovationen in der Gesellschaft zu fördern. Wenn sich die Soziokulturellen Animatorinnen und Animatoren andererseits die Leidenschaft und den Mut für Abweichungen von der Norm bei den Kunstschaffenden zum Vorbild nehmen, könnte die Erprobung von Neuem in innovativen (Autorinnen- und Autoren-) Projekten stattfinden. Diese Interventionen bedingen konkrete kreative Fähigkeiten.

4.3 Kreative Tätigkeit und ihre Bedeutung für die Soziokulturelle Animation

Um in Projekten erfolgreich zu intervenieren, besitzen Animatorinnen und Animatoren laut Reto Stäheli Fähigkeiten, sich verschiedenen institutionellen, politischen und ökonomischen Verhältnissen anzupassen, die Teile ihrer sozialen Aktion ausmachen. Eine dieser Fähigkeiten sei, in verschiedenen sozialen Kontexten kreative Problemlösungen vorzuschlagen und organisatorische Ungewissheiten für die Durchführung ihrer Aktionen umfassend zu bewältigen. (2010, S.240)

Stäheli benennt hier drei Kompetenzen, welche Animatorinnen und Animatoren brauchen, um erfolgreich intervenieren zu können:

Erstens beschreibt er, dass sie sich unterschiedlichen Verhältnissen anpassen müssen, es ist Flexibilität im Denken gefragt. Hier ist die Fähigkeit Voraussetzung, bewusst einen Perspektivenwechsel vorzunehmen.

Zweitens beschreibt er eine kreative Handlungskompetenz, welche er als „kreative Problemlösung“ bezeichnet, auf die sich auch Goehler bezieht, sie bezeichnet sie als „Bewegungswissen“.

Drittens verweisen Goehler und Stäheli darauf, dass Flexibilität im Handeln gefragt ist, wo das Setting der Aktionen von Animatorinnen und Animatoren mit organisatorischen Ungewissheiten gepflastert ist. Denn nur wo die Fähigkeit zur Improvisation besteht, kann Neues erprobt werden.

Für die animatorische Praxis können nun in Kombination zu den vorangehenden Unterkapiteln folgende Fähigkeiten abgeleitet werden:

- Die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel beschreibt eine Flexibilität im Denken, die es Animatorinnen/Animatoren ermöglicht, sich selber zu orientieren und über identitätsstiftendes Intervenieren Orientierung in der Gemeinschaft verstärken.
- Eine offene Haltung im Umgang mit Ungewissheiten und Uneindeutigkeiten führt zur Fähigkeit zu Improvisation und beschreibt Flexibilität im Handeln.
- Die Fähigkeit zur kreativen Problemlösung ist eine flexible kreative Handlungskompetenz und bedingt Leidenschaft und Mut, Grenzen zu überschreiten um dort Neues erproben zu können.

4.3.1 Die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel

Die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel wurde aus dem Kunst- und Kulturbegriff abgeleitet. Dadurch, dass Kunst über die Sinne wirkt, müssen sich Betrachterinnen und Betrachter von Werken mit sich selber auseinandersetzen, einerseits unterschiedliche Perspektiven einnehmen, sich andererseits aber auch nur auf sich selber beziehen, um sich auf etwas beziehen zu können. „Die Mehrdeutigkeiten von Kunstwerken fordert mit allen Sinnen genau wahrzunehmen. Es gilt, über Phänomene nachzudenken, Deutungen abzuwägen, Interpretationen zu überprüfen und diese mit eigenem Wissen, eigenen Erfahrungen und Empfindungen zu verknüpfen“ (Stäheli, 2010, S.245). Kunst lehrt uns also den Umgang mit Differenz, Eigenes und Fremdes zu unterscheiden und zu verbinden. Sie fördert deshalb Flexibilität im Denken und das Akzeptieren von Mehrdeutigkeiten.

Diese Fähigkeit ist in dem Moment wichtig für Soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren, wo sie eine intermediäre Rolle einnehmen (Vermittlungsfunktion) und den Dialog zu /zwischen unterschiedlichen Gruppierungen fördern.

Die Fähigkeit einen Perspektivenwechsel vorzunehmen, ist auch in einem Spannungsverhältnis¹³ anzusiedeln, da diese Fähigkeit einerseits dazu benötigt wird, den Blickwinkel zu öffnen und einen Kontext zu begreifen. Andererseits geht mit einem Perspektivenwechsel auch die Herausbildung eines Orientierungssinnes einher, wie er oben beschrieben wurde.

4.3.2 Die Fähigkeit zur Improvisation

Wenn nun die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel vorhanden ist, ist es für Animatorinnen und Animatoren einfacher sich in unsicheren und offenen Situationen ihrer Settings bewegen zu können. Stäheli beschreibt diese ungewissen Situationen folgendermassen: „In ihrem Handeln müssen Fachpersonen mit divergierenden, widersprüchlichen oder sich schnell verändernden Situationen umgehen können, sie bewegen sich in intermediären und vorinstitutionellen Kontexten“ (Stäheli, 2010, S.227). Er bezieht sich dabei auf Wicker, der als Beispiel für diese unsichere Settings einen „liminalen Raum“ beschreibt, der in seinen Ungewissheiten ein hohes Kreativitätspotenzial begraben sieht. „In modernen Gesellschaften werden mittels (.) Kunst (...) Gewissheiten aufgebrochen, festgefügte Bilder dekonstruiert und neu interpretiert sowie Symbole, Zeichen und Metaphern zerlegt und (.) wieder neu gruppiert. Im liminalen Raum geschieht folglich all das, was banal mit Kreativität umschrieben wird“ (Wicker, 2004, S.4 zit. in Stäheli, 2010, S.237).

Stäheli geht davon aus, dass Kunstschaffende und kreativ Tätige sich genau in diesem unsicheren, ungewissen Raum aufhalten und die Fähigkeit mitbringen, dies auszuhalten und deshalb ein so hohes Mass an Kreativität verfügen.

In der Psychologie gibt es für dieses „Aushalten im Zwischenraum“ den Fachbegriff Ambiguitätstoleranz. Ambiguitätstoleranz beschreibt laut Wagner „die Fähigkeit, in einer problematischen und unübersichtlichen Situation zu existieren und trotzdem unermüdlich an deren Bewältigung zu arbeiten“ (2003, S.80-81, zit. in Berka, Brix & Smekal). Ambiguitätstoleranz bezeichnet die Fähigkeit, wie sie in der Begriffsdefinition unter 4.1.1 (S.39) aus dem Lateinischer hergeleitet wurde, als „Fähigkeit, passiv etwas geschehen zu lassen, zu warten“.

Wagner nennt folgende erforderliche Persönlichkeitseigenschaften für die Bildung von Ambiguitätstoleranz: Selbstständigkeit, Gleichgewicht, Toleranz, Ertragen (nach Schiller, 1795 und Csikszentmihalyi, 1996 zit. in Wagner, 2003, S.59) Er nennt diese Fähigkeit zweifellos als eine der Kriterien, welche bei allen künstlerisch Kreativen in einem hohen Ausmass vorhanden sei und deshalb bei der Produktion eines Werks als einer der Urheber des Erfolges gilt (2003, S.81).

Im Kapitel 2.2 beschreibt Hug die Animatorinnen und Animatoren als Bastlerinnen und Bastler (angelehnt an Marcel Spierts, 1998) welche sich in gesellschaftlichen Zwischenräumen bewegen. Stäheli bezieht sich auch auf Spierts Bild des Bastlers und der Bastlerin, jedoch im Zusammenhang mit der Neuzusammensetzung eines Gegenstandes durch schon Bestehendes (2010, S.227). Kreativ Tätige bewegen sich genauso im liminalen Raum. Die Ambiguitätstoleranz ist Voraussetzung für ein hohes Mass an Flexibilität, Offenheit und Kreativität. Kreativität wird im liminalen Raum als Dekonstruktion des Gewohnten und als Neugruppierung zu neuen Bedeutungen bezeichnet. Die Dekonstruktion des Gewohnten entspricht dem „künstlerischen Handeln“, die Neugruppierung zu neuen Bedeutungen kann mit dem „problemlösenden Handeln“ assoziiert werden.

¹³ Vgl. Paradoxe Persönlichkeitsmerkmale nach Csikszentmihalyi (2001) unter Abschnitt 4.1.3 (S.45-47).

Die Soziokulturellen Animatorinnen und Animatoren können im Wissen um die Ambiguitätstoleranz die Chance nutzen, im liminalen Raum „zu schweben“, weil darin ein Kreativitätspotenzial begraben liegt. Das bedeutet, dass dort, wo Uneindeutigkeiten und unsichere Situationen bestehen, eine Möglichkeit liegt, kreativ zu sein. In der animatorische Praxis muss der Arbeit in den Zwischenräumen genügend Zeit und Raum eingefordert werden, damit Animatorinnen/Animatoren flexibler handeln können.

4.3.3 Mit Eigensinn zur kreativen Problemlösung

Der letzte Abschnitt widmet sich nun der kreativen Handlungskompetenz, welche aus der Fähigkeit des Perspektivenwechsels als flexibles Denken und der Fähigkeit zur Improvisation als flexible kreative Handlungskompetenz hervorgeht.

Ganz allgemein ist berufliches Handeln in der Sozialen Arbeit gemäss Limbrunner (2004) der Weg von einem Ist- in einen Soll-Zustand (S.284 zit. in Jäger & Kuckhermann, 2004). Stäheli bestätigt Limbrunners Bild des Weges, indem er ihre Tätigkeit, Veränderungsprozesse zu initiieren, präzisiert. Soziale Aktionen von Animatorinnen und Animatoren haben das Ziel, eine Situation in eine bestimmte Richtung zu verändern (2010, S.240). Dies setzt voraus, dass Animatorinnen und Animatoren die Fähigkeit haben, Problemlösungen kreativ anzugehen.

Wenn Animatorinnen und Animatoren in ihrer Berufspraxis, in der Arbeit in Zwischenräumen, mehr Zeit und Raum benötigen, um ihre kreativen Leistungen zu erhöhen, müssen sie ihre Ambiguitätstoleranz auch in denjenigen Situationen nutzen, um diesen Raum und diese Zeit selbstbewusst zu verlangen und somit in ihrer Berufspraxis Veränderungen einzufordern. Wenn sie die Leidenschaft und den Mut für Abweichungen von der Norm bei den Kunstschaffenden als Vorbild nehmen, könnte die Erprobung von Neuem in innovativen Projekten stattfinden. Die kreativen Fähigkeiten, die dazu benötigt werden, wurden in diesem Kapitel hergeleitet. Sie werden nun mit der letzten Fähigkeit, der Fähigkeit zur kreativen Problemlösung, welche der Leidenschaft und dem Mut, Grenzen zu überschreiten um dort Neues erproben zu können, bedingt, verknüpft. Giaco Schiesser hat sich mit dem Eigensinn als Haltung in kreativen Produktionen näher beschäftigt.

Giaco Schiesser, Professor für Medien- und Kulturtheorie an der Hochschule der Künste Zürich und Leiter des Departements „Medien und Kunst“ (2005), beschäftigt sich in seinem Artikel „Medien | Kunst | Ausbildung. Über den Eigensinn als künstlerische Produktivkraft“ mit zwei unterschiedlichen Aspekten des künstlerischen Prozesses „Kunst als Verfahren“ und „Kunst als Methode“. Er bezieht sich auf Viktor Slovschij, der sich in „Die Kunst als Verfahren“ (1923) damit beschäftigt hat, das Ziel der Kunst zu beschreiben.

„Kunst als Verfahren“ geht davon aus, dass Menschen in ihrem Alltag die Fülle von Dingen und Sachverhalten auf wiedererkennbare Schemata reduzieren (Slovschij, 1923, S.11-15 zit. in Schiesser, 2005, S.268). Dies geschieht automatisch durch verkürzte („verkümmerte“) Wahrnehmungen. Kunst hingegen zerstöre die Automatismen dieser Gewohnheitsassoziationen (Schiesser, 2005, S.268). Durch verschiedene Verfahren der Kunst werden die Dinge und Sachverhalte aus den gewohnten Assoziationen herausgerissen, dekontextualisiert, „seltsam gemacht“, damit der Prozess der Wahrnehmung verlängert bzw. erschwert wird. So wird das Ding nicht bloss wiedererkannt, sondern gefühlt und wie zum ersten Mal gesehen (Slovschij, 1923, S.11-15 zit. in Schiesser, 2005, S.268).

Das Produkt, das nun aus dem künstlerischen Verfahren entsteht, ist das Kunstwerk. Die Flexibilität im Denken, die im künstlerischen Prozess in der Freiheit in der Dekonstruktion liegt, können sich Soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren als Vorbild für eine Haltung nehmen, wo der Mut und die Leidenschaft eigene Ideen zu verfolgen, in neuartigen Sichtweisen und in der Eröffnung von unerwarteten Entwicklungsmöglichkeiten münden können.

„Kunst als Methode“ stellt das Experimentelle in den Vordergrund. Die künstlerische Praxis orientiert sich am Prozesscharakter der kreativen Tätigkeit (im Gegensatz zu den Naturwissenschaften, welche von Falsifikation und Verifikation ausgehen). (Schiesser, 2005, S.268) Dem Künstlerischen Experimentieren geht es explizit um die Bedingungen des Möglichen, nicht um die Grundlegungen des Machbaren (Slovskij, 1923, zit. in Schiesser, 2005, S. 267). Die Bedingungen des Möglichen beschreiben also etwas, das da sein könnte, ohne Rücksicht darauf zu nehmen, ob es machbar ist oder nicht.

Dieses Zukunftsdenken wird in der Managementtheorie als visionärer Ansatz bezeichnet (siehe Kapitel 5.1, S.60). Zur Wichtigkeit des visionären Ansatzes in der Soziokulturellen Animation verweist Jacomet darauf, dass Visionen eine wirksame Möglichkeit bieten, Veränderungs- und Innovationskraft zu entwickeln (2008, S.39). Auch Limbrunner (2004) verortet einen visionären Handlungsansatz in der Sozialen Arbeit, indem er professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit als einen Prozess von einem Ist-Zustand in einen Soll-Zustand beschreibt (S.284).

Kunst als Methode bezeichnet demnach eine Tätigkeit, eine bestimmte Art von Handeln. Diese experimentelle und visionäre Handlungsweise hat selbstverständlich auch ein Produkt zum Ziel. Schiesser (2005) präzisiert demnach: „Experimentieren als Verfahrensweise künstlerischer Praxis bedeutet, Strategien der Neuerung zu entwickeln“ (S.268). Experimentelles Handeln bezeichnet die operative Ebene des Handelns, die Art, wie gehandelt wird. Visionäres Handeln ist jedoch zielgerichtet, bewegt sich also auf der strategischen Ebene. Strategien zur Neuerung entwickeln zu können, bedeutet also, durch die Kombination von operativem (experimentellem) und strategischen (visionärem) Handeln, Innovation zu kreieren.

Schiesser (2005) nennt hierzu jedoch eine Voraussetzung, die es für das kreieren der Innovation braucht, er nennt sie „die Haltung innerer Produktivität“. Ausdruck dieser Haltung seien: Neugier, Risikobereitschaft und Kompromisslosigkeit hinsichtlich eigener Themen und Interessen und hinsichtlich der Arbeit am und mit dem Eigensinn der Methoden (S.268-267).

Konkret bedeutet dies, dass die Neugier, Risikobereitschaft und Kompromisslosigkeit¹⁴ Voraussetzungen für eine eigensinnige Haltung sind. Dieser Apell an den Eigensinn für die Soziokulturellen Animatorinnen und Animatoren bezieht sich darauf, den Mut aufzubringen, mit neuen Methoden zu experimentieren um Neues daraus entstehen zu lassen. Der Apell an Eigensinn und Kompromisslosigkeit bezieht sich jedoch auch darauf, den Mut aufzubringen, eigensinnige Themen und Interessen mit Leidenschaft zu verfolgen, und ein Projekt somit bis zur letzten Konsequenz durchzuführen.

Eigensinn und Leidenschaft können dazu führen, dass ein Projekt aus innerem Antrieb heraus bis zur letzten Konsequenz durchdrungen wird. Die Autorinnen dieser Arbeit sind überzeugt davon, dass der Rahmen von Autorenprojekten ideal ist, um diese Eigensinnigkeit in Innovationen transformieren zu können.

¹⁴ Hangartner (2010) umschreibt die Kompromisslosigkeit mit „Beharrlichkeit“ (2010, S. 283).

5. Innovationsmanagement als Instrument zur Innovation

von Ramona Schneider

Dieses Kapitel befasst sich mit dem Innovationsmanagement und geht dabei von folgender These aus:

Das Innovationsmanagement aus der Wirtschaft kann in den Projektentwicklungsprozess der Soziokulturellen Animation implementiert werden und ermöglicht die in der Kreativitätsphase gewonnenen Ideen, zu einer Innovation weiterzuentwickeln, die sich auf dem Markt bewähren können.

Das Innovationsmanagement entwickelt Ideen, welche im vorher umschriebenen Kreativitätsprozess entstanden sind, in einem systematischen Prozess weiter, zu wirtschaftlich erfolgreichen Dienstleistungen oder Produkten. In der Wirtschaft gelten Produkte oder Dienstleistungen als wirtschaftlich erfolgreich, wenn ein Unternehmen damit monetären Gewinn erzielt. Aus Sicht der Soziokulturellen Animation wird die Dienstleistung und das Produkt im folgenden im Begriff ‚Projekt‘, zusammengefasst und als wirtschaftlich erfolgreich erachtet, wenn es einen gesellschaftlichen Mehrwert erzielt und kostendeckend realisierbar ist.

Verschiedenste Unternehmen nutzen das Innovationsmanagement um von einer guten Idee zum innovativen Produkt oder zu einer neuen Dienstleistung zu gelangen. Das folgende Kapitel erläutert die einzelnen Prozessschritte des Innovationsmanagements und verbindet diese mit dem für Soziokulturelle Animation besonders interessanten Ansatz der Cross-Industry-Innovation, welcher zum Ziel hat, Methoden und Prozesse anderer Branchen für die eigene Fragestellung nutzbar zu machen. Daneben werden die Erfahrungen, welche die Wirtschaft bereits mit dem Innovationsmanagement und der Cross-Industry-Innovation gesammelt hat, umschrieben und wichtige Erkenntnisse für die Soziokulturelle Animation abgeleitet. Ziel dieses Kapitels ist es, sich von den Innovations-Methoden und -Erfahrungen der Wirtschaft inspirieren zu lassen und die relevanten Erkenntnisse für die Soziokulturelle Animation nutzbar zu machen.

Zum Einstieg eine kurze Klärung des Begriffs ‚Management‘, der ähnlich wie die Bezeichnung ‚Innovation‘, deren Bedeutung in Kapitel 3 ausführlich geklärt wurde, unterschiedlich verstanden werden kann.

Der Begriff lässt sich in zwei Sinngehalte differenzieren: Management als ‚Institution‘ und Management als ‚Funktion‘. ‚*Management als Institution*‘ beschreibt die Personen oder Personengruppen, welche in einem Unternehmen leitende Aufgaben übernehmen. ‚*Management als Funktion*‘ meint die Tätigkeiten und Prozesse, die von Führungskräften geleitet werden. Diese werden in Planung, Realisierung und Kontrolle differenziert. (Management auf www.wirtschaftslexikon.gabler.de, o. D.)

Der Begriff ‚Innovationsmanagement‘, wie er in dieser Arbeit verwendet wird, bezieht sich auf die Definition von Management als Funktion und versteht die Soziokulturelle Animatorin und den Soziokulturellen Animator in dieser Führungsrolle. Des weitern ist zu beachten, dass zum besseren Verständnis bei der Erarbeitung der Beschreibung der einzelnen Prozessschritte von Wirtschaftsliteratur ausgegangen wurde, einzelne Bezeichnungen aber im folgenden Text durch Begriffe ergänzt oder ersetzt wurden, die der Soziokulturellen Animation näher liegen.

Das Innovationsmanagement umfasst drei Ebenen: die normative, die strategische und die operative Ebene. Bevor sich diese Arbeit in Kapitel 6 ausführlich der operativen Ebene widmet, werden im Folgenden die grundlegenden Elemente aller Ebenen beschrieben und die wichtigsten Erkenntnisse für die Soziokulturelle Animation zusammengefasst. Die Grundlagen für die folgenden Ausführungen zum Innovationsmanagement bilden verschiedene Beiträge aus der praxisnahen Sammelschrift von Oliver Gassmann und Philipp Sutter (2008) „Praxiswissen Innovationsmanagement“, welche durch weitere Autorinnen und Autoren ergänzt werden. Gassmann ist Professor für Innovationsmanagement an der Universität St. Gallen und Sutter ist Geschäftsführer einer Schweizer Produktentwicklungsfirma und befasst sich seit mehreren Jahren mit Innovationsprozessen.

5.1 Normatives Innovationsmanagement

Das normative Innovationsmanagement befasst sich mit den leitenden Normen und Werten und formuliert diese zu einer Vision, welche im weiteren Innovationsprozess rahmengebend ist. (Gassman, 2008, S. 6). Die normative Ebene bildet somit der Ausgangspunkt einer jeden Innovation.

Wie bereits in Kapitel 2 beschrieben wurde, gründen die *Werte und Normen* der Soziokulturellen Animation auf den ethischen Prinzipien der Menschenrechte und der sozialen Gerechtigkeit. Diese bilden auch bei der Generierung neuer Ideen und bei der Entwicklung von Innovationen die Entscheidungs- und Handlungsgrundlage. So sind neue Projekte der Soziokulturellen Animation immer an einen gesellschaftlichen Nutzen gebunden. Die Wirtschaft ist bei ihren Innovationsentwicklungen freier, da ihre Werte keinem grundlegenden Kodex unterstellt sind, und sie die Mittel zur Entwicklung in den meisten Fällen selber generieren. So startet die Wirtschaft und die Soziokulturelle Animation im Bereich der Normen und Werte mit unterschiedlichen Ausgangslagen in den Innovationsprozess.

Visionen sind Entwicklungen von schöpferischen Menschen, die andere für Ihre Idee eines Soll-Zustandes gewinnen können und so zu Antreibenden von Innovationen werden. Visionäre Menschen handeln aus tiefer Überzeugung und wollen gestaltend in die Welt eingreifen, indem sie sich voll und ganz für eine Sache einsetzen (Jacomet, 2008, S.41).

Im Vergleich Soziokulturelle Animation und Wirtschaft unterscheidet sich eine Vision zwar im Inhalt, nicht aber in ihrer Funktion. Da die Vision auf den Werten und Normen aufbaut, wird sich auch der Inhalt der Vision der Soziokulturellen Animation auf einen gesellschaftlichen Mehrwert konzentrieren und nicht auf den Gewinn für das Unternehmen. Die Funktion der Vision bleibt für die Wirtschaft und Soziokulturelle Animation die selbe. Sie ist die konkrete, leicht verständliche und stimulierende Kurzformel eines Soll-Zustandes, nach der sich das Handeln aller Beteiligten ausrichtet (Jürgen Hauschli & Sören Salomo, 2007, S.366). Erweiternd zu Kapitel 2, in welchem auf die Vision als Grundlage für den eigenen inneren Antrieb eingegangen wurde, widmet sich der folgende Abschnitt der Vision und deren Wirkung auf Projektmitarbeitende.

Die bereits in Kapitel 2 erwähnte Cornelia Jacomet (2008), leitet aus ihren Erfahrungen mit Visionen, in Zusammenhang mit der Entwicklung von innovativen Projekten, folgende Wirkungen auf die Mitarbeitenden ab:

- Eine Vision hat eine „enorme Innovations- und Veränderungskraft“ (S.39) indem sie
- Mitarbeitenden langfristig herausfordert,
 - sie über sich hinauswachsen lassen kann,

- Orientierung gibt,
- langfristig Sinn stiftet,
- einen Leitstern bildet dem gefolgt werden kann,
- identitätsstiftend wirkt und
- motiviert.

(S.39-40)

Eine gemeinsame Vision kann sich somit innovationsfördernd auswirken und Veränderungen herbeiführen. In Bezug zur Soziokulturellen Animation geht Hangartner (2010) gar einen Schritt weiter, indem sie sagt, dass aus einer gemeinsamen Idee, die auch als Vision verstanden werden kann, „(...) soziale oder soziokulturelle Bewegungen entstehen, welche wiederum ihrerseits gesellschaftlichen Wandel auslösen können“ (S.283). In Zusammenhang mit der Definition von ‚sozialer Innovation‘ durch Zapf, der diese Richtungsänderung des sozialen Wandels als eine Charakteristika der sozialen Innovation umschreibt, kann die Vision als zwingende Voraussetzung für weitreichende Innovationen in der Soziokulturellen Animation bezeichnet werden.

Zum normativen Ausgangspunkt einer Innovation kann zusammenführend gesagt werden, dass innovative Projekte in der Soziokulturellen Animation immer an einen gesellschaftlichen Zweck gebunden sind, denen eine gesellschaftliche Vision vorausgeht. Will die Soziokulturelle Animation, dass ihre Innovationen über ihren Wirkungskreis hinausgehen und in einem gesellschaftlichen Wandel münden, muss sie andere, vor allem Entscheidungstragende, für ihre Visionen gewinnen.

5.2 Strategisches Innovationsmanagement

Das strategische Innovationsmanagement definiert die Vorgehensweise des Unternehmens/der Organisation zur Verwirklichung der längerfristigen Vision und den daraus abgeleiteten kurzfristigeren Ziele (Gassman, 2008, S. 7). Die strategische Ebene bildet somit die Richtungsangaben auf dem Weg zur Vision.

Ausgehend von einer Analyse der Ist-Situation, welche interne Faktoren, wie finanzielle Ressourcen, Wissen und Kompetenzen der Mitarbeitenden, sowie externe Faktoren, wie die Marktsituation, Kunde und Kundinnen/Adressatenschaft, Kooperationspartnerinnen und -partner, Konkurrentinnen und Konkurrenten berücksichtigt, werden zukünftige Verhaltensweisen bestimmt, mit denen der Soll-Zustand erreicht werden soll. (Gassman, 2008, S. 7)

Nach der Analyse des Ist-Zustandes müssen, falls noch nicht vorhanden, folgende grundsätzliche interne Soll-Zustands-Entscheidungen getroffen werden, auf welchen der Innovationsprozess anschliessend aufgebaut werden kann:

- **Qualität oder Quantität**
Soll die Organisation auf einen möglichst hohen Standart, oder eine möglichst grosse Anzahl von Projekten setzen?
- **Führer- oder Folgerolle**
Soll sich die Organisation auf eigene radikale Innovationen¹⁵ konzentrieren oder den Fokus auf die Neukombination von bereits bestehenden Lösungsansätzen¹⁶ legen?

¹⁵ in Kapitel 3 durch Wendt als „Basisinnovationen“ bezeichnet. (Wendt, 2005, S.20)

¹⁶ in Kapitel 3 durch Wendt als „Verbesserungsinnovation“ bezeichnet. (Wendt, 2005, S.21)

- **Spezialisierung oder All-Rounder Funktion**
Soll sich die Organisation auf ein Themengebiet spezialisieren oder bietet es Projekte in verschiedenen Themenbereichen an?
- **Standardisierte Projekte oder individualisierte Lösungen**
Bietet die Organisation normierte standardisierte Projekte an oder werden diese von Grund auf individuell auf die jeweiligen spezifischen Bedürfnisse angepasst?

Neben der Definition des Soll-Zustandes der internen Faktoren, müssen auch Annahmen für die zukünftige Entwicklung externer Faktoren getroffen werden. Da sich diese in der stetig verändernden Gesellschaft rasch wandeln können, erfordert es von einer Organisation schnelle und flexible Anpassungen an die neuen Rahmenbedingungen: Sogenannte „Fast Mover haben in dynamischen Branchen immense Wettbewerbsvorteile“. (Oliver Gassman & Christoph H. Wecht, 2008, S.26)
Auch die Branche in der sich die Soziokulturelle Animation bewegt, die Gesellschaft, darf sich, aufgrund deren stetigen Wandels, als dynamisch bezeichnen und erfordert, wie bereits in Kapitel 2 genauer ausgeführt, ein hohes Mass an Flexibilität.

Damit Unternehmen Strategien entwickeln und anpassen können, erarbeiten sie in regelmässigen Zeitabständen Szenarien wie sich die Zukunft entwickeln und welche Auswirkungen diese auf das Unternehmen hätten. Im folgenden eine Auswahl an möglichen zukünftigen Megatrends, von denen die Wirtschaft ausgeht und deren potenziellen Auswirkungen auch für die Soziokulturelle Animation interessant sein könnten.

Branchenerweiterung: Das Wirken einzelner Unternehmen und Disziplinen ist nicht mehr an spezifische Branchen gebunden, sondern findet auch in anderen Geschäftszweigen Anwendung. Unternehmen müssen sich diversifizieren und in neue Felder vorrücken. So hat zum Beispiel das IT-Unternehmen IBM, 2004 den achten Platz in Anzahl Biotechnologie Patente eingenommen. (Gassman & Wecht, 2008, S.27)

Knowledge-Broker: Branchenübergreifendes Wissen und Netzwerke bilden heute bereits eine der wichtigsten Ressourcen und werden in Zukunft noch wertvoller. Mitarbeitende werden zunehmend mehrere Arbeitgebende haben und Unternehmen werden vermehrt externes Wissen und Kompetenzen einkaufen.

Für die Soziokulturelle Animation ist die ‚Branchenerweiterung‘ zu einem grossen Teil bereits Realität. So bewegt sie sich schon heute in den unterschiedlichsten Feldern. Es könnte sein, dass Soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren in Zukunft für verschiedenste Branchen zu solch ‚Knowledge-Brokern‘ werden könnten, welche über wertvolles Wissen und Netzwerke verfügen. In Anbetracht der Innovationsentwicklung könnte hier somit ein zukünftiges Potential für die Soziokulturelle Animation liegen, für welches sie sich aber bereits heute wichtige Kontakte und allenfalls zusätzliche Kompetenzen aneignen müsste.

Anzumerken ist, dass solche Annahmen über die zukünftigen Entwicklungen natürlich nicht immer zutreffen. Tritt ein solcher Fall ein, ist es für ein Unternehmen entscheidend rasch darauf zu reagieren und daraus zu lernen, denn auch das ist für zukünftige Innovationen wichtig. „Um nachhaltig innovativ zu sein, muss eine Organisation lernfähig sein“. (Gassman & Wecht, 2008, S.25)

Nach einer groben Übersicht über die eigenen Ressourcen und die möglichen zukünftigen Entwicklungen werden diese internen und externen Faktoren detaillierter ausgearbeitet und zu einer wegweisenden Strategie entwickelt. Gassman und Wecht (2008), haben dazu einen Prozessablauf erarbeitet, welcher ausgehend von der Vision über mehrere Schritte zur Strategie führt. Im folgenden wird dieser Ablauf: „Elf Schritte der St. Galler Technologie- und Innovationsstrategie“, durch die Autorin anhand von Fragen zusammengefasst, und für die Soziokulturelle Animation spezifisch abgewandelt. (S.29-38)

Zusammenfassung der St. Galler Technologie- und Innovationsstrategie (nach Gassmann & Wecht, 2008, S.29-38)	Bedeutung für die Soziokulturelle Animation (eigene Ableitungen)
Schritt 1: Vision	
Was soll in voraussehbarer Zeit konkret realisiert sein?	Welcher gesellschaftlicher Soll-Zustand soll in voraussehbarer Zeit erreicht werden?
Schritt 2: Wachstumsstossrichtung	
Wo liegt das Wachstums-/Ausbaupotential? Welche branchenfremde Felder bieten Erweiterungsmöglichkeiten?	Welche neuen gesellschaftlichen Themen oder bis anhin unbespielten Felder könnten durch die Soziokulturelle Animation erschlossen werden? Von welchem branchenfremden Wissen, Methoden und Ressourcen könnte die Soziokulturelle Animation noch profitieren?
Schritt 3: Kunden	
Welche Herausforderungen stellen sich dem Unternehmen aus Sicht der Kunden? <small>Wichtig: Keine konkreten Produktvorschläge, sondern lediglich die Anforderungen, welche die Kunden an das Unternehmen stellen, sammeln. (Gassmann & Wecht, 2008, S.31)</small>	Wie müsste sich die soziokulturelle Einrichtung/Organisation weiterentwickeln, um den zukünftigen Anforderungen der Adressatenschaft zu genügen?
Schritt 4: Wettbewerber	
Wie steht das Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz aus der selben Branche da?	Wie positioniert sich die soziokulturelle Einrichtung/Organisation im Vergleich zu ähnlichen Einrichtungen/Organisationen betreffend Partizipationsmöglichkeiten, Flexibilität, Nachhaltigkeit, Qualität und Kosten-Nutzen Effizienz?
Schritt 5: Technologien	
Welches sind die wichtigsten technologischen Trends?	Welches sind die wichtigsten Entwicklungen im Bereich neuer Methoden und Instrumente in der Soziokulturellen Animation?
Schritt 6: Suchfeldanalyse	
Welche spezifischen Markttrends bestehen und wie können diese mit den bereits erfassten Technologietrends kombiniert werden?	Welche gesellschaftlichen Entwicklungen/Trends bestehen und wie kann diesen mit den vorab erfassten Methoden und Instrumenten begegnet werden?
Schritt 7: Herausforderungen für das Unternehmen	
Welches sind die Herausforderungen welche aus den vorhergehenden Schritten für das Unternehmen abgeleitet werden können?	Welches sind die Chancen aber auch Risiken, welches sich der soziokulturellen Einrichtung/Organisation, aufgrund der vorhergehenden Schritte, stellen?
Schritt 8: Wissen und Fähigkeiten	
Wie können bestehendes Wissen und Fähigkeiten nachhaltig gesichert werden?	Wie können das bestehendes Wissen, die vorhandenen Kompetenzen und Kontakte für die soziokulturelle Einrichtung/Organisation gesichert werden, so dass sie auch bei einem Personalwechsel nicht verloren gehen?
Schritt 9: Technologieportfolio	
Welches Wissen und welche Fähigkeiten sind vorhanden um den Herausforderungen zu begegnen?	Welches Wissen, Kompetenzen und Kontakte sind bereits vorhanden um den bei Schritt 7 verorteten Chancen und Risiken zu begegnen?
Schritt 10: Kernkompetenzen	
Wo liegen die Kernkompetenzen des Unternehmens heute? Was fehlt um den Herausforderungen zu begegnen? Wohin sollen es sich in Zukunft entwickeln?	Wo liegen die Kernkompetenzen der Soziokulturellen Einrichtung/Organisation zum jetzigen Zeitpunkt? Welche Kompetenzen fehlen oder müssen weiterentwickelt werden, um den zukünftigen Herausforderungen zu begegnen?
Schritt 11: Aktionsplan	
Mit welchen Massnahmen können die fehlenden Kompetenzen wettgemacht werden?	Mit welchen Massnahmen können die fehlenden Kompetenzen wettgemacht werden?

Tab. 5: Eigene Ableitungen aus der St. Galler Technologie- und Innovationsstrategie für die Soziokulturelle Animation

Die Gesellschaft und damit der Markt ändern sich rasant. Damit ein Unternehmen langfristig innovativ bleiben kann, muss dieser Innovationsstrategieprozess in regelmässigen Zeitabständen wiederholt werden, um die einzelnen Faktoren zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. Weiter wird darauf hingewiesen, dass „jede Strategie (.) letztlich nur so gut [ist] wie ihre Umsetzung“. (Gassmann & Wecht, 2008, S.38) Der folgende Abschnitt, operatives Innovationsmanagement, wird sich ausführlich dieser Umsetzungsphase widmen.

Die strategische Ebene ist ein zentraler Punkt des Innovationsmanagements. So kann sie auch der Soziokulturellen Animation als Instrument zur detaillierten Definition des eigenen Soll-Profiles dienen. Ein weiterer Punkt ist die Ausarbeitung von teils bemerkenswert weitreichenden Zukunftsszenarien einzelner Unternehmen. Eine solch differenzierte Auseinandersetzung mit der Zukunft ist zwar zeitintensiv, eröffnet aber neue Blickwinkel auf mögliche zukünftige gesellschaftliche Veränderungen. Sowohl das eigene Soll-Profil wie auch die verschiedenen Zukunftsszenarien können der Soziokulturellen Animation als Inspirationsquellen für innovative Projekte dienen.

5.3 Operatives Innovationsmanagement

Das operative Innovationsmanagement beschäftigt sich mit der Gestaltung und Führung des Innovationsprozesses. In einer ersten unstrukturierten Etappe werden die gesammelten Ideen bewertet und gefiltert um danach in dem strukturierteren Stadium der Umsetzung zu neuen Produkten, Dienstleistungen oder Verfahren entwickelt zu werden. (Gassman, 2008, S. 8)

Als die anspruchsvollsten Aspekte des operativen Innovationsmanagements gelten die Schaffung von kreativen Rahmenbedingungen¹⁷ und die Förderung des individuellen Innovationsbewusstseins im Unternehmen, welches die Grundlage einer Innovationsentwicklung bildet (Keith Goffin, Cornelius Herstatt & Rick Mitchell, 2009, S.433-435).

Zu erwähnen ist, dass eine Ideengewinnung selten in systematischen Prozessen stattfindet. Laut einer Umfrage durch die Hochschule St. Gallen entstehen lediglich 24% der Innovationsideen innerhalb eines Unternehmens, die restlichen 76% werden in der Freizeit generiert. (Urs Fueglistaller, 2001 zit. in Urs Fueglistaller, Christoph Müller & Thierry Volery, 2004, S.66) Und laut dem Zukunftsforscher Winston Brill zufolge entstehen von diesen Innovationsideen, welche innerhalb des Unternehmens entstehen, gerade einmal 2% in geplanten Innovationsmeetings, die restlichen 98% werden ausserhalb von Sitzungen, am Kaffeeautomaten, beim gemeinsamen Joggen oder beim Feierabendbier generiert. (zit. in Gassmann, 2008, S.13)

Dieter Frey, Tobias Greitmeyer und Eva Traut-Mattausch (2008) begründen dies mit fehlenden „Gestaltungs- und Handlungsspielräume“ in systematischen Prozessen. Um innovativ zu sein müssen die Mitarbeitenden Klarheit über die eigenen individuellen und unternehmensbezogenen Stärken und Schwächen, sowie Chancen und Herausforderungen haben. Dies wirkt laut Frey et al. „ausgesprochen motivierend“.

¹⁷ Schuler und Görlich (2007) haben dazu eine differenzierte Checkliste geschaffen, welche aus personalpsychologischer Sicht das Schaffen von kreativen Rahmenbedingungen begünstigen. Die „Kreativitäts- und innovationsfördernde Arbeits- und Organisationsbedingungen“ wurde nach Arbeitsbedingungen, Führung, Gruppe und Organisation unterteilt und ist in folgender Publikation integriert: Schuler, Heinz & Görlich, Yvonne (2007). *Kreativität. Ursachen, Messung, Förderung und Umsetzung in Innovation*. Göttingen: Hogrefe-Verlag.

So kann das Bewusstsein über „Schwächen ein Motor für Veränderung sein“, denn es liefert Hinweise auf Barrieren, welche der Umsetzung der Stärken im Wege stehen könnten. Das entscheidende dabei ist, die Koexistenz von Negativen und positiven Faktoren zuzulassen, sie in Balance zu halten und dadurch eine überwiegend positive Einstellung zu generieren, in der sich die Mitarbeitenden aktiv mit Vorschlägen einbringen. Die Voraussetzung dazu ist laut Frey et al., dass die Mitarbeitenden etwas verändern wollen und ihre Umwelt grundlegend als veränderbar wahrnehmen, sowie deren Veränderungsmöglichkeiten erkennen. (S.30-33)

Die Soziokulturelle Animatorin und der Soziokulturelle Animator, welche in einem solchen Prozess eine Führungsrolle einnehmen, müssen dementsprechend Rahmenbedingungen schaffen, welche eine Fehlerkultur und das damit verbundene kreative und innovative Denken fördern.

Goffin et al. (2009) betrachten dazu folgende Aspekte als grundlegend:

- Das Gefühl der Sicherheit betreffend der Zukunft des Unternehmens und des eigenen Arbeitsplatzes
- unbürokratische Mentalität und Strukturen die es allen Mitarbeitenden ermöglicht Innovationsvorschläge einzubringen und rasche Unterstützung zu bekommen
- genügend Anerkennung für erbrachte Leistungen sowie
- ein kollektives Verantwortungsbewusstsein für Innovationen. (S.454-459)

Ausgehend vom individuellen Innovationspotenzial durchläuft jede Innovation, egal welcher Typ, bei derer Entwicklung mehrere Phasen. Grundlegend wird in der Literatur dabei von einer Dreiteilung ausgegangen: ‚Ideengenerierung‘, ‚Priorisierung‘ und ‚Implementierung‘ (Volker Trommsdorff, 1990, S.8 / Goffin et.al, 2009, S.42). Die Industrie differenziert diese drei Phasen häufig noch weiter aus und fügt nach der Priorisierung die Phasen ‚Entwicklung‘ und ‚Test‘ ein (Trommsdorff, 1990, S.8 / Gassmann & Sutter, 2008^b, S.46).

So vielfältig wie die Modelle sind auch deren operativen Herangehensweisen. Bei unserer Recherche fiel der Cross-Industry-Innovation Ansatz, welcher durch die Ressourcensuche in anderen Branchen die Steigerung des eigenen Innovationspotenzials verspricht, besonders auf. Durch die Nutzung von bereits bestehendem Wissen und Methoden aus anderen beruflichen Disziplinen sollen neue Ideen angeregt und die eigenen Ressourcen geschont werden.

In Anbetracht der Interdisziplinarität, welche ein wichtiger Bestandteil der alltäglichen Arbeit der Soziokulturellen Animation darstellt und den oft knappen Ressourcen, welche ihr zur Verfügung stehen, könnte der operative Cross-Industry-Innovation Ansatz aus Sicht der Autorin eine besonders interessante Inspirationsquelle darstellen, deren genauere Betrachtung lohnenswert scheint.

5.4 Der operative Cross-Industry-Innovation Ansatz

Der folgende Abschnitt wird sich der grundlegenden Einführung in den Cross-Industry-Innovation Ansatz widmen, bevor dieser im abschliessenden Kapitel 6, mit einem eigens erarbeiteten Vier-Phasen Modell verbunden wird und anhand von Beispielen dessen möglichen praktischen Nutzen in der soziokulturellen Praxis aufgezeigt wird.

5.4.1 Grundsätze der Cross-Industry-Innovation

Viele Branchen sind bereits hoch entwickelt, was das Generieren von Innovationen, welche den Markt grundlegend verändern, schwierig gestaltet. Förderliche Faktoren für diese Innovations-Hindernisse sind zum einen immer wiederkehrende ähnlich bleibende Herausforderungen, auf welche mit altbewährten, in der jeweiligen Branche etablierten Lösungsansätzen geantwortet wird. Zum anderen, kann auch der eigene Blick, der häufig ausschliesslich auf den eigenen Wirkungskreis gerichtet ist, die Innovationskraft hemmen. Dies zeigt sich beispielsweise in den Einstellungsverfahren von neuem Personal, in welchem branchenspezifische Erfahrungen oft entscheidend sind. Durch diese Fokussierung wird der „Blick über den Gartenzaun“ verringert, was das Innovationspotential einschränken kann. (Ellen Enkel & Christoph Dürmüller, 2008, S.223)

Wie im Kapitel 4.1.3 (S.48) beschrieben, nennen Enkel und Dürmüller, hier eine der drei Kreativitätssperren nach Heinrichs und Klein (2001) diejenige der Wahrnehmungshemmung, in der Gewohnheitsassoziationen vorherrschen. Auf der individuellen Ebene können diese Handlungsmuster durch tägliche Reflexion und durch die Anwendung von Kreativitätstechniken, welche das divergente Denken fördern, aufgebrochen werden.

„Der Blick über den Gartenzaun“ bezeichnet hier also das Aufbrechen von Gewohnheitsassoziationen auf individueller und organisatorischer Ebene. Dies setzt die Fähigkeit des Perspektivenwechsels voraus, um die Fokussierung auf Gewohntes aufzuheben. Somit wird der Blickwinkel geöffnet um den Kontext zu erweitern mit dem Ziel, die Fokussierung aufzuheben und so zu neuen Lösungen zu kommen.

Auch der branchenübergreifende Innovationsansatz der Cross-Industry-Innovation will diese Innovations-Hindernisse überwinden und neue Perspektiven eröffnen. So verstehen Enkel und Dürmüller (2008) unter Cross-Industry-Innovation den „ (...) Transfer von Know-how und Lösungsansätzen über Branchengrenzen hinaus auf der Basis von Analogiebetrachtungen („..“)“ (S.224). Solche Analogien bestehen in der Industrie in den Bereichen: Technologien, Patente, Lösungskonzepte, spezifisches Wissen und Fähigkeiten, neue Anwendungen und Märkte, Geschäftsprozesse und Geschäftsmodelle. Industrielle Beispiele für den Cross-Industry-Innovation Ansatz sind zum Beispiel der Nähfuss einer Textilmaschine von Bernina, die sich zur Berechnung der Stichlänge den optischen Sensor einer Computermaus zu nutzen macht. Oder ein Milchschaumer von Nespresso, der ausgehend vom magnetischen Antriebsprinzip von Labormischern entwickelt wurde. (Enkel & Dürmüller, 2008, S.224) So haben sich auch die Soziokulturellen Animatoren, des im Kapitel 3 bereits erwähnten „Casiopoly“, Instrumente der Spielindustrie zu nutzen gemacht und diese für ihre Zwecke angepasst und neu kombiniert.

Cross-Industry-Innovation in der Soziokulturellen Animation bedeutet, dass in fremden Branchen nach Wissen, Methoden, Kompetenzen, Geschäftsprozessen und -modellen gesucht wird, welche für die jeweilige soziale Herausforderung unkonventionelle Lösungsansätze bieten könnten.

5.4.2 Ziele der Cross-Industry-Innovation

Jeder Wirtschaftszweig hat seine Innovations-Hindernisse, welche die Innovationskraft der einzelnen Unternehmen bremst. Durch den Cross-Industry-Innovation Ansatz sollen diese Schranken überwunden werden, indem man den „Blick über den Gartenzaun“ wagt. Dadurch können sich ungeahnte Möglichkeiten eröffnen, die folgende Vorteile mit sich bringen:

Es ermöglicht radikalere Innovationen mit grösserem Differenzierungspotenzial. Durch die Nutzung von bereits erprobten Lösungsansätzen aus anderen Bereichen wird das Entwicklungsrisiko reduziert, die –kosten verringert und die Innovationszyklen werden beschleunigt. Durch die Verknüpfung mit komplementärem Wissen und der Zusammenarbeit mit neuen Partnern wird die Innovationskraft grundlegend gesteigert. Auf der Suche nach Analogien muss der eigene Handlungsbereich stark fokussiert werden, was den positiven Nebeneffekt zur Folge hat, dass man sich den entscheidenden Erfolgsfaktoren und den eigenen Kernkompetenzen bewusst werden muss. (Enkel & Dürmüller, 2008, S.225)

Dieser Perspektivenwechsel ermöglicht es auch der Soziokulturelle Animation, ihr eigenes Repertoire mit unkonventionellen Ideen zu ergänzen und von bereits gemachten Erfahrungen zu profitieren, indem sie sich mit fremden Lösungsideen auseinandersetzt. Dementsprechend brauchen Fachpersonen der Soziokulturellen Animation eine gewisse Risikobereitschaft, um sich mutig auf fremde Branchen einzulassen. Anders als in der Industrie, in welcher der Konkurrenzdruck hoch ist, bietet sich der Soziokulturellen Animation, die in anderen Branchen (noch) nicht als direkte Konkurrenz wahrgenommen wird, neben dem Lernen an branchenfremden Lösungsansätzen, auch die Möglichkeit mit den jeweiligen Urhebern zusammenzuarbeiten. Die Grundvoraussetzungen für einen solchen Perspektivenwechsel der Animatorinnen und Animatoren ist eine Haltung, welche Neugierde, Offenheit und Flexibilität mit sich bringt.

5.4.3 Arten der Cross-Industry-Innovation

Grundsätzlich lassen sich zwei Arten von Cross-Industry-Innovationen unterscheiden: der „Outside-in“ und der „Inside-out“ Prozess (Enkel & Dürmüller, 2008, S.226).

Beim *Outside-in Prozess* wird vorhandenes Wissen, Lösungsansätze und Fähigkeiten aus andern Branchen beigezogen um das eigene Angebot weiter zu entwickeln. Die Herausforderung hierbei ergibt sich im Erfassen und der stetigen Aktualisierung bereits bestehender und zukünftiger branchenfremden Wissen und Methoden. (Enkel & Dürmüller, 2008, S.226-227)

In der Soziokulturellen Animation würde ein Outside-in Prozess bedeuten, dass sie beispielsweise bei Finanzierungsüberlegungen Modelle aus der Wirtschaft beziehen würde um diese dann für ihre Zwecke nutzbar zu machen. Das Wissen um solche fremden Ansätze bedingt einen Austausch und ein Einlassen auf andere Branchen.

Im *Inside-out Prozess* werden mit dem eigenen spezifischen Wissen, den Lösungsansätzen und Fähigkeiten neue, branchenfremde Märkte erschlossen. Die Herausforderung des Inside-out Prozesses ist die Erfassung von potentiellen neuen Märkten, bei welcher nach fremden Anwendungsfeldern für die eigenen Kernkompetenzen gesucht wird. (Enkel & Dürmüller, 2008, S.227-228)

So könnten sich Soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren als Expertinnen und

Experten für Partizipationsprozesse Marktanteile in der Industrie sichern, indem sie mit ihrem Methodenwissen den aufstrebenden Markt der Kundeneinbindung ergänzen.¹⁸

5.4.4 Phasen der Cross-Industry-Innovation

Der Prozess der Cross-Industry-Innovation wird in drei Phasen unterteilt: Abstraktion: Öffnung des Lösungsraums; Analogiesuche: Eruiieren von möglichen Lösungen anderer Branchen und Adaption: Evaluation und Selektion der besten Lösungen sowie Anpassung auf das eigene Unternehmen. Eine der grössten Herausforderungen liegt dabei im kreativen Prinzip, indem zwischen Divergenz und Konvergenz gewechselt werden muss. (Enkel & Dürmüller, 2008, S.229) Das heisst der eigene Lösungsraum muss zu Gunsten von Ideen aus anderen Industrien geöffnet und anschliessend wieder zusammengezogen werden (Siehe Abb. 9).

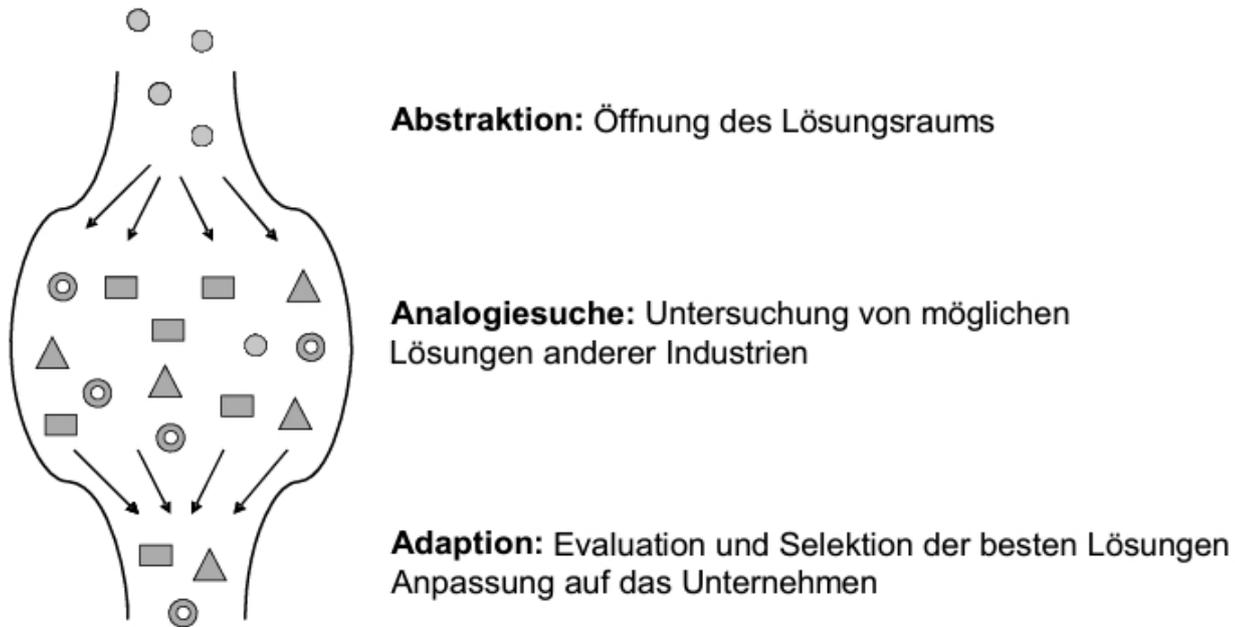


Abb. 9: Divergenz und Konvergenz im Cross-Industry-Innovationsprozess (Enkel & Dürmüller, 2008, S.229)

Dieser gesamte Cross-Industry Prozess ist eine grosse Herausforderung für das Unternehmen und seine Mitarbeitenden, da es das Denken über den eigenen Gartenzaun hinaus und teilweise gar das Erlernen einer anderen (Branchen-) Sprache erfordert. Deshalb empfehlen Enkel und Dürmüller Workshops mit Expertinnen oder Experten aus anderen Branchen, welche mögliche technologische aber auch gesellschaftliche Entwicklungen aus ihrer Sicht aufzeigen und Türen zu Branchen mit ähnlichen Problemstellungen und deren Lösungsansätzen öffnen. Dabei geben sie auch zu bedenken: „Generell (.) eine sinnvolle Kombination und Balance von methodisch-systematischem und kreativ-chaotischem Vorgehen anzustreben. Dabei spielen Teams mit Vertretern verschiedener Fachdisziplinen, Branchen, Kulturkreisen und Persönlichkeiten eine zentrale Rolle.“ (Enkel & Dürmüller, 2008, S.229-234)

¹⁸ An dieser Stelle jedoch zu beachten, wäre die schwierige Vereinbarkeit der unterschiedlichen grundlegenden Werte und Normen zwischen Industrie und der Soziokulturellen Animation.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der operative Ansatz der Cross-Industry-Innovation der Soziokulturellen Animation die Generierung von unkonventionellen Ideen ermöglichen könnte. Dies setzt jedoch ein hohes Mass an Offenheit und Ambiguitätstoleranz voraus, indem die eigenen Werte und Normen für einen Moment zurückgestellt und Unsicherheiten ausgehalten werden müssen. Ein weiterer Nutzen dieses Ansatzes ist der Ausbau der Kenntnisse über andere Branchen, welche der Soziokulturellen Animation in ihrem Wirken zwischen Lebenswelt und System nützlich sein könnte.

Im folgenden abschliessenden Kapitel wird von einem eigens erarbeiteten Modell des soziokulturellen Innovationsprozesses ausgegangen, welches die grundlegenden Schritte ‚Ideengenerierung‘, ‚Priorisierung‘, und ‚Implementierung‘ um die Phase ‚Entwicklung & Test‘ erweitert und mit dem Ansatz der Cross-Industry-Innovation kombiniert und anhand von Beispielen illustriert.

6. Soziokultureller Innovationsprozess

von Ramona Schneider & Yasmine El-Aghar

Dieses abschliessende Kapitel verbindet die bis anhin erarbeiteten Kreativitäts- und Innovationsgrundlagen in Form eines eigens erarbeiteten Modells mit der Soziokulturellen Animation. Im Schlussteil werden eine Auswahl an Erfolgsfaktoren, welche die Industrie bereits mit ähnlichen Innovationsprozessen gesammelt hat, aufgeführt und die wichtigsten Erkenntnisse für die Soziokulturelle Animation abgeleitet.

Auf der Suche nach einem passenden Modell, welches für die Soziokulturelle Animation nutzbar gemacht werden kann, fanden sich einfache Drei-Phasenmodelle und komplexere Variationen mit unzähligen Zwischenphasen. Da sich aus der Sicht der Autorinnen keines zur direkten Übernahme eignete, wird im weiteren von einem eigens erstellten Vier-Phasenmodell ausgegangen (siehe Abb. 11). Dies baut auf einem einfachen und übersichtlichen Drei-Phasenmodell von Goffin et al. (2009, S. 43) auf und wird mit für die Soziokulturelle Animation als relevant erachteten Punkten aus dem Fünf-Phasen Innovationsmanagementprozess von Gassmann und Sutter (2008b, S.46) sowie weiteren Autoren ergänzt. Das so erhaltene Vier-Phasenmodell wird zusätzlich mit dem oben umschriebenen Ansatz der Cross-Industry-Innovation kombiniert und wurde auf der Grundlage der im Kapitel 4 gewonnen Erkenntnissen zu kreativen Fähigkeiten von Soziokulturellen Animatorinnen und Animatoren erarbeitet. Im Folgenden soll dieses Vier-Phasen Modell genauer betrachtet und die einzelnen Schritte ausführlich beschrieben werden. Das Modell baut dabei auf jenem des strategischen Innovationsmanagements auf und ist wie diese Arbeit, unterteilt in eine ‚Kreativitäts- und ‚Konkretisierungsphase‘.

„Durch eine Zweiteilung des Innovationsprozesses kann die Innovationsrate deutlich erhöht werden. Effektivität und Effizienz können gesteigert werden, wenn die frühe Innovationsphase (.) [Kreativitätsphase] von der späten Umsetzungsphase (.) [Konkretisierungsphase] getrennt wird.“ (Gassmann & Sutter, 2008b, S.58)

Zusammenfassend für den Kreativitätsprozess illustriert die untere Übersichtsgrafik die Wirkung der kreativen Haltungs- und Handlungskompetenz der Animatorinnen und Animatoren, welche für die Erbringung von kreativer Leistung in Autorinnen- und Autorenprojekten Voraussetzung für Innovationen sind.

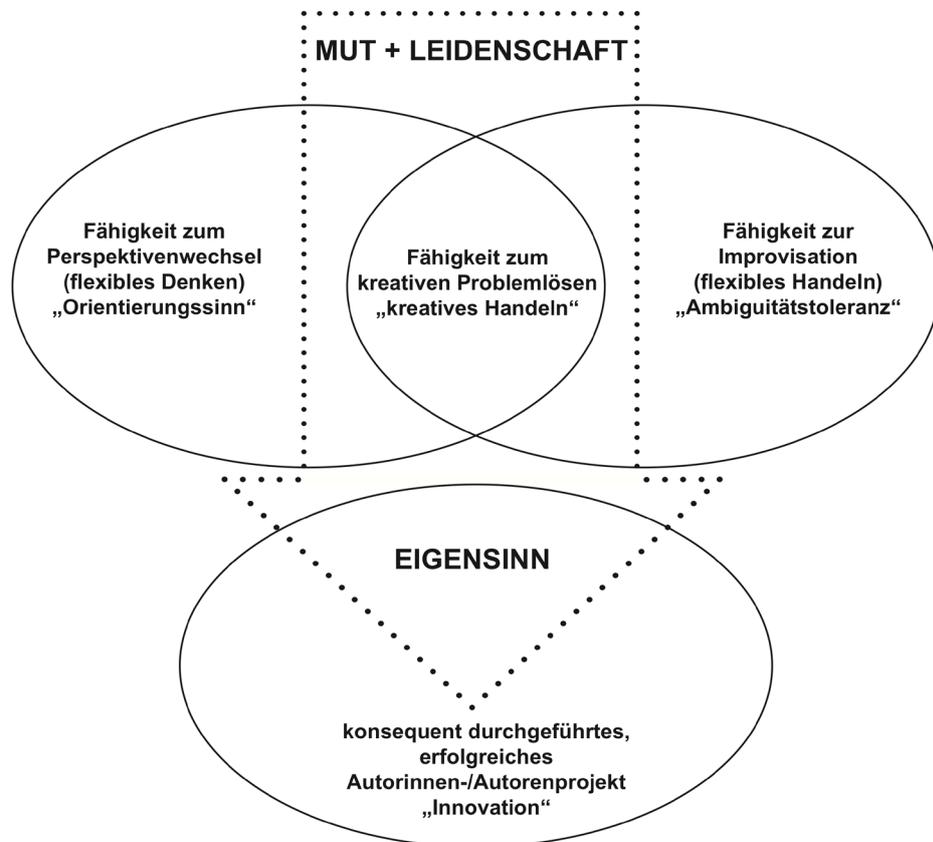


Abb.10 : Wirkung kreativer Haltung und Handlung auf Autorinnen- und Autorenprojekte (eigene Darstellung)

Die ‚Kreativitätsphase‘ erfordert ein hohes Mass an Kreativität und Geduld, wobei sich das Management stark auf die Personen fokussiert. Die Konkretisierungsphase dagegen ist einfacher strukturierbar und kann straff geführt werden. Der Anspruch an die Kreativität nimmt in dieser Phase ab: „Kreativität zum falschen Zeitpunkt ist schädlich für das Projekt. (...) statt divergenten Denkens ist Konvergenz im Handeln gefragt.“ (Gassmann & Sutter, 2008b, S.44)

Kreativität alleine reicht jedoch noch nicht aus, um eine Innovation hervorzubringen. Es braucht Methoden und spezifische Massnahmen um eine Idee zu einer solchen zu entwickeln. Eine These, in Bezug zur Soziokulturellen Animation, könnte somit sein, dass die Innovationskraft der Soziokulturellen Animation noch ausbaufähig ist, weil zwar Ideen vorhanden sind, diese aber nicht effizient genug zu einer Innovation umgesetzt werden können.

Das erarbeitete Modell des Soziokulturellen Innovationsprozesses, welches das Wirtschaftsmanagement als Vorlage hat, soll als Grundlage dienen, um die vorhandene Kreativität zu bündeln und diese zu einer Innovation weiterzuentwickeln. Bei den folgenden Ausführungen ist zu beachten, dass das generalisiert dargestellte Innovationsprozessmodell situativ angepasst werden muss.

Grundsätzlich erfordern alle Phasen des Innovationsprozesses von den Animatorinnen und Animatoren Eigensinn und eine hohe Ambiguitätstoleranz, welche allen kreativen Prozessen zu Grunde liegen und deshalb auch in Innovationsprozessen als Voraussetzung bezeichnet werden können.

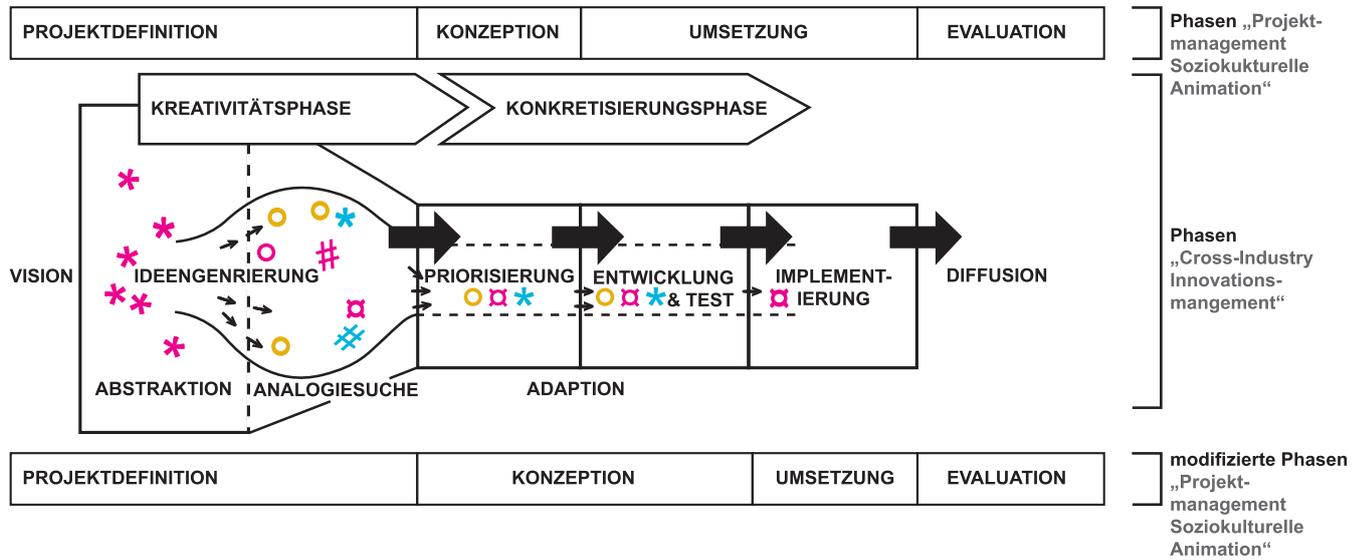


Abb.11: Modell „Soziokultureller Innovationsprozess“ (eigene Darstellung)

6.1 Ideengenerierung

Phase der Abstraktion - Kreativität - Analogiesuche - Projektdefinition

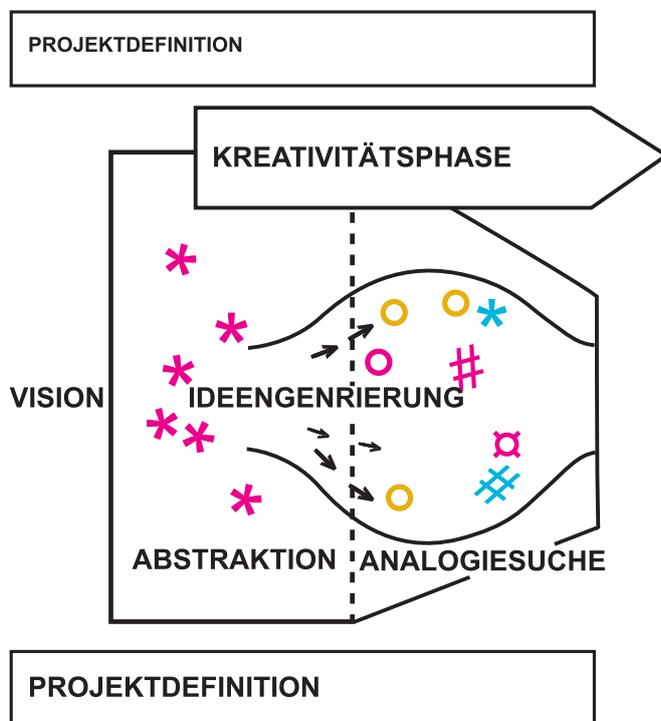


Abb.12: Phase der Ideengenerierung (eigene Darstellung)

„In der Ideengenerierungsphase soll die Bildung möglichst vieler kreativer Ideen gefördert werden“ (Hans Corsten, Ralf Gössinger & Herfried Schneider, 2006, S.50).

Die Soziokulturelle Animation befindet sich hier, anhand des in Abschnitt 2.4.1 (S.24) beschriebenen Projektphasenmodells nach Willener (2007), in der Projektdefinition,

in welcher grundlegende Sondierungen und Abklärungen der Situation stattfinden, aus denen sich anschliessend erste Fragestellungen und Projektideen ergeben. Um innovativ zu sein braucht es hier nicht nur fundierte Kenntnisse über die gesellschaftlichen Veränderungen und Lebenswelten der Adressatenschaft, sondern auch ein hohes Mass an Kreativität, welche unkonventionelle Ideen entstehen lässt.

Als grundlegender Nährboden für Ideen dienen der Wirtschaft, laut Gassmann und Sutter (2008^b), das ‚Produktportfolio‘, das neben der Abbildung der eigenen und neuen Projekte der Konkurrenz, auch die eigenen Kernkompetenzen eruiert. Dies hebt die Bereiche hervor, in welchem das Unternehmen besonders stark ist und eröffnet durch die Betrachtung der Konkurrenz-Projekte Anregungen in welche Richtung man sich noch entwickeln könnte. Als weitere Inspirationsquelle nennen sie das Erkennen von neuartigen Gesellschafts- und Marktentwicklungen¹⁹, welche Innovationsmöglichkeiten eröffnen können. Sie verweisen dabei auch auf die Cross-Industry-Innovation, welche neben grundlegenden auch unkonventionelle Ideen liefern kann. (S.47)

In der Cross-Industry-Innovation befinden wir uns zu diesem Zeitpunkt in der Abstraktionsphase, in welcher die Herausforderung, die sich einem stellt, auf das Wichtigste reduziert werden muss. Man muss sich von seiner eigenen Idee und Problemstellung lösen und diese auf die wesentlichen Fragestellungen abstrahieren. Dazu brauchen Animatorinnen und Animatoren einerseits die Fähigkeit des Perspektivenwechsels. Dies öffnet den Blickwinkel und ermöglicht, die Herausforderung in einen erweiterten Kontext zu setzen. Andererseits geht mit diesem Perspektivenwechsel auch die Herausbildung des Orientierungssinnes einher (hier einer Nahfokussierung), der, wie in Kapitel 4.3 beschrieben wurde, Voraussetzung ist, damit man sich der eigenen Kernkompetenzen, Ziele und Werte bewusst ist. Über allem steht dabei die Reflexion als Grundfähigkeit welche nötig ist, um Distanz einzunehmen und Betrachtetes überdenken zu können (Gardner, 1999, S.177f zit. in Brunner, 2007, S.37).

Bei einem Outside-in-Prozess ist die Fokussierung auf den Nutzen für die Adressatenschaft oder das grundlegende Problem, und die daraus entstehenden zwingenden Eigenschaften des Produkts hilfreich. Beim Inside-out-Prozess gilt es sich auf die eigenen Kompetenzen zu konzentrieren und zu abstrahieren, wozu diese noch eingesetzt werden könnten. Je präziser die Fragestellung, um so einfacher wird die folgende Suche nach Analogien, bei welcher die wesentlichen Eckpunkte der Problemstellung, wie die Thematik, zwingende Funktionen und Kompetenzen, als Suchkriterien für analoge Lösungen aus anderen Branchen (Outsiden-in) oder analogen Märkten dienen, in welchem die eigenen Kompetenzen eingebracht werden könnten (Inside-out). Die Industrie bedient sich in der Phase der Analogiesuche Patentlisten und Firmenverzeichnissen um eine erste Ideengrundlage zu erhalten. (Enkel & Dürmüller, 2008, S.229-232)

Animatorinnen und Animatoren sind in dieser Phase auf ihr „allozentrisches Vermögen“ angewiesen, weil sie bei der Analogiesuche den „Eigensinn eines anderen erfassen“ müssen, ein „Begreifen vom anderen her“ (Popitz, 2000, S.4 zit. in Brunner, 2008, S.26). Das „allozentrische Vermögen“ ermöglicht dann einen Perspektivenwechsel, wo Differenzen zu neuen Lösungsansätzen führen können. Der konstruktive Umgang mit Differenz ermöglicht es, zwischen etwas Fremdem und Eigenem eine Verbindung zu schaffen, woraus dann ein neues Produkt entstehen kann.

¹⁹ Als Suchfeldanalyse bezeichnet. (Gassmann & Sutter, 2008^b, S.47)

Auch die von Rogers genannte „Fähigkeit, mit Elementen und Konzepten zu spielen“ (1954), welche dem kreativen Handeln zugrunde liegt, kommt hier zum Vorschein (S.75-76 zit. in Brunner, 2007, S.5-6). Es ist die Fähigkeit zur Improvisation, welche durch Experimente und Ausprobieren neuer Kombinationsmöglichkeiten in der Analogiephase zu innovativen Produkten führen kann.

Ein Beispiel aus der Industrie illustriert dies genauer: Der Fahrzeughersteller BMW hatte in seinen Fahrzeugen so viele und unterschiedliche Steuerungselemente für die Klimaanlage, Radio, Navigationssystem und weitere Funktionen, dass die Lenker damit überfordert waren. Die Ingenieure suchten also nach einer Lösung, die möglichst einfach und intuitiv, mehr als eine Funktion steuern kann. In der Abstraktionsphase generierte das Team folgende Fragestellung, mit der nach Analogielösungen gesucht werden konnte: „Welche Bedienelemente können mehr als eine Funktion steuern?“ Damit entdeckten sie die Joystick-Technologie aus der Computerspielindustrie, welche für die gewünschten Funktionen vom BMW angepasst und als „iDrive“-Element serienmässig in die Fahrzeuge eingebaut wurde. (Enkel & Dürmüller, 2008, S.229-230)

Der Soziokulturellen Animation bietet sich nach der Abstraktion der Problemstellung einerseits die Analogiesuche im eigenen Feld an, indem zum Beispiel Projektlisten von in- aber auch ausländischen Geldgebern nach neuen Ideen oder Kombinationsmöglichkeiten durchsucht werden. Andererseits die Suche in ungewohnten Feldern. So könnten bei präziser Abstraktion der Fragestellung, die aufs Wesentliche reduziert und losgelöst von den Normen und Werten der Soziokulturellen Animation ist, Ingenieurinnen und Ingenieure, Künstlerinnen und Künstler, Landwirtinnen und Landwirte oder Chemikerinnen und Chemiker nach ihrem Vorgehen bei einer solchen Problemstellung befragt werden. Wenn die soziokulturelle Fragestellung lautet: „Wie fördere ich den Dialog zwischen Jugendlichen und Senioren?“, kann diese abstrahiert werden auf die wesentlichen Bestandteile: „Wie können Elemente verschiedener Generationen oder Epochen zusammengeführt werden?“ Ist die ursprüngliche Frage auf den ersten Blick noch fern ab vom Wirkungskreis einer Chemikerin oder eines Chemikers, ist die abstrahierte Ausgangslage eine Herausforderung, welche sich verschiedenen Branchen stellt. Die Chemikerin oder der Chemiker wird keine fertige Lösung liefern, wie nun der Dialog zwischen Alt und Jung angeregt werden kann, aber alternative Ideen dafür, wie man die Herausforderung auch noch angehen könnte.

Inspiziert durch diese Anregungen werden diese grundlegenden Ideen anschliessend von Mitarbeitenden selbst oder durch Einbezug der Kundinnen und Kunden/ Adressatenschaft weiterentwickelt. Als zentrale Führungsaufgaben in dieser Phase gelten die Schaffung von kreativen Rahmenbedingungen und die Förderung des individuellen Innovationsbewusstseins im Unternehmen, auf welche bereits in Kapitel 4 und 5 genauer eingegangen wurde.

Wichtig ist bei der Schaffung von kreativitätsfördernden Rahmenbedingungen zu beachten, dass vom systemischen Verständnis ausgehend, Kreativitätszuschreibungen kulturelle Urteile sind, was bedeutet, dass Kreativität nur dann entsteht, wenn das individuelle Denken auf ein positives Echo aus seiner Umgebung trifft. Der Aspekt des individuellen Denkens geht von der Annahme aus, dass Kreativität eine Grundhaltung ist, welche in jedem Menschen angelegt ist und sich nur noch zu entfalten braucht.

Das individuelle Kreativitätspotenzial ist also von einer offenen Umgebung abhängig, welche die Soziokulturelle Animatorin und der Soziokulturelle Animator schaffen oder einfordern müssen um innovative Ideen zu entwickeln.

Die Phase der innovativen Ideengenerierung kann für die Projektentwicklung der Soziokulturellen Animation so zusammengefasst werden, dass eine grundlegende Offenheit für unübliche Prozesse vorhanden sein muss, um unkonventionelle Lösungen zu entdecken und Rahmenbedingungen zu schaffen, welche das eigene kreative und innovative Denken und das der Projektmitarbeitenden fördert.

6.2 Priorisierung

Phase der Adaption - Konkretisierung - Konzeption

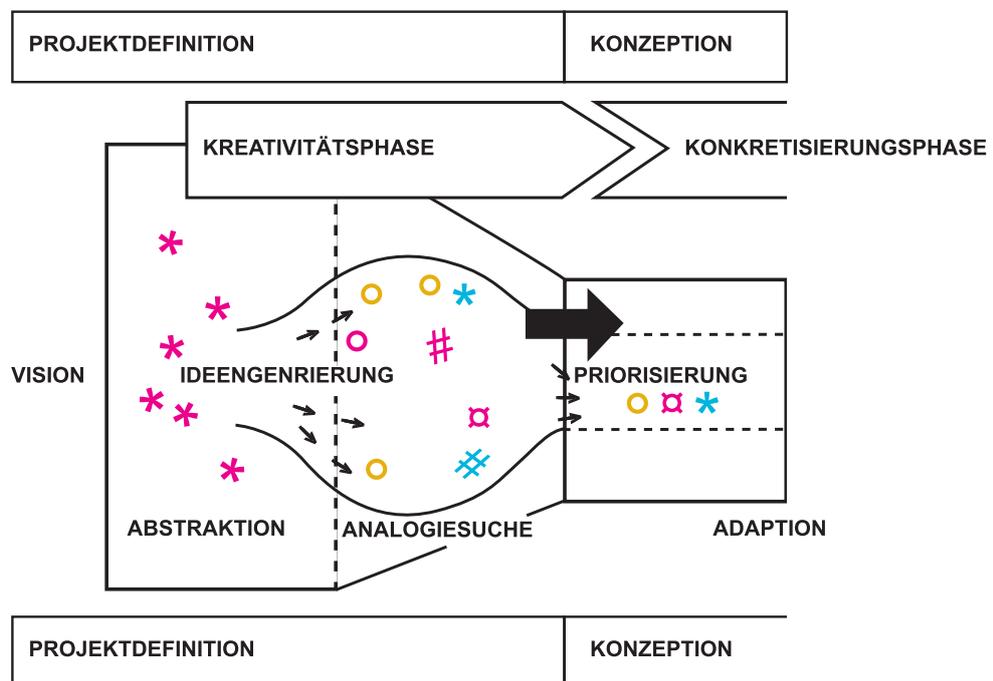


Abb.13: Phase der Priorisierung (eigene Darstellung)

„In der [Priorisierungsphase²⁰] sollen Aspekte der Bewertung und Auswahl der Ideen im Zentrum stehen“ (Corsten et al., 2006, S.51)

Ziel dieser Phase ist eine erste vorübergehende Auswahl aus den vorhandenen Innovationsideen zu treffen. Bei der Menge an ausgewählten Ideen ist zu beachten, dass Innovationen ressourcenintensiv sind, wodurch die Anzahl an neuen Projekten oft durch die Möglichkeiten der Finanzierung eingeschränkt wird. Daher ist es wichtig, eine gute Mischung aus sehr profitablen Projekten sogenannten „cash cows“ und risikoreichen Ideen zu finden. (Trommsdorff, 1990, S.8-10)

Es ist also eine grosse Herausforderung, mit den vorhandenen Ressourcen die Ideen auszuwählen, welche den grössten Nutzen versprechen. So sind auch in der Adaptionphase die kreativen Fähigkeiten der Animatorinnen und Animatoren gefragt. Voraussetzung ist hier das Aushalten der Spannungsfelder, welche die genannten Anforderungen in dieser Phase mit sich bringen. Wie in Unterkapitel 4.1.3 (S.45-47) bereits aufgezeigt wurde, halten kreative Animatorinnen und Animatoren diese

²⁰ Corsten et al. nennen diese Phase „Ideenakzeptierungsphase“ (2006, S.51)

Spannungsverhältnisse aus, indem sie sich flexibel an die Anforderungen anpassen können. Zentral ist in dieser Phase das Ausbalancieren verschiedener Gegensatzpaare wie Phantasie und Realitätssinn, im Sinne vom Vorstellungsvermögen für die zukünftige Anwendungsmöglichkeit der Adaption sowie das fachlich fundierte Wissen um deren Grenzen einschätzen zu können. Extraversion und Intraversion, um eigene Ideen eigensinnig zu vertreten aber auch selbstreflektiert abwägen zu können, ob die gewählte Adaption mit den eigenen Zielen und Werten vereinbar ist. Zuletzt ist auch die Ausgeglichenheit von Objektivität und Leidenschaft zentral, um einerseits Adaptionmöglichkeiten zu erkennen und mit nötiger Distanz zu betrachten, und andererseits im richtigen Moment mit Herzblut die eigenen Ideen bis zur letzten Konsequenz durchziehen zu können.

Eine weitere Schwierigkeit bei der Auswahl der passenden Innovationsideen sind zudem die unzähligen Fakten, die im Zeitpunkt der Entscheidung noch ungewiss sind. So können in der Umsetzung unerwartete Hindernisse, aber genauso auch unerwartete Möglichkeiten auftreten. Es gilt den Entscheidungsprozess effizient und transparent zu gestalten. Dabei sollen unbrauchbare Ideen benannt und ausgeschlossen werden. Bei ungenügenden Erfolgsaussichten muss aber auch im weiter fortgeschrittenen Prozess der Mut aufgebracht werden, die Weiterentwicklung einer Idee abzubrechen. (Goffin et al., 2009, S.309-310)

Als Instrument zur Ideenbewertung bietet sich eine Chancen- und Risikoeinschätzung wie die unten abgebildete SWOT-Analyse an, welche die Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) einer Idee, in Chancen (Opportunities) oder Risiken (Threats) einteilt.

SWOT-Analyse	Interne Analyse	
	Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
Externe Chancen (Opportunities)	<i>Strategische Zielsetzung für S-O:</i> Verfolgen von neuen Chancen, die gut zu den Stärken des Unternehmens passen.	<i>Strategische Zielsetzung für W-O:</i> Schwächen eliminieren, um neue Chancen zu nutzen.
Externe Gefahren (Threats)	<i>Strategische Zielsetzung für S-T:</i> Stärken nutzen, um Bedrohungen abzuwenden.	<i>Strategische Zielsetzung für W-T:</i> Verteidigungsstrategien entwickeln, um vorhandene Schwächen nicht zum Ziel von Bedrohungen werden zu lassen.

Abb. 14: SWOT-Analyse als Instrument zur Identifizierung von Chancen und Risiken (SWOT-Analyse auf www.de.wikipedia.org, o.D)

Wenn die Risiken identifiziert sind, schlagen Roman Boutellier, Berthold Barodte und Adrian Fischer (2008), vor, Massnahmen zu entwickeln, welchen diesen präventiv begegnen. So sollen die möglichen Ursachen der identifizierten Risiken eruiert und nach ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet werden. Aufgrund der analysierten Risiken und deren Ursachen werden anschliessend präventive Massnahmen zu deren Steuerung erarbeitet. (S.79-81)

Das Endprodukt der Priorisierungsphase bildet der sogenannte „Business Case“ (Gassmann & Sutter, 2008b, S.47), der in Projektmethodik der Soziokulturellen Animation mit dem Konzept verglichen werden kann. Dieser beinhaltet die genaue Ausgangslage und eine erste ausführliche schriftliche Skizzierung der einzelnen Idee/Ideen.

Die Priorisierungsphase kann für die Soziokulturelle Animation so zusammengefasst werden, dass sich auch ihr die Frage nach der Finanzierung von Innovationen stellen wird und zukünftig Geldgeber gefunden werden müssen, welche bereit sind vermehrt in die Entwicklung von unkonventionellen und dementsprechend auch risikoreicheren, sozialen Lösungen zu investieren. Die Vertretung solcher Ideen erfordert demnach von den Soziokulturellen Animatorinnen und Animatoren Selbstvertrauen und Eigensinn.

Es braucht Selbstvertrauen und Eigensinn betreffend den eigenen Kenntnisse über gesellschaftliche Veränderungen, aber auch ein gewisses Mass an rebellischer Haltung und Konsequenz, um nicht verfrüht Kompromisse einzugehen, welche der Wirkung der Idee schaden könnten. Dies bedeutet auch, ein gewisses Risiko einzugehen, welches verringert werden kann, wenn die eigene Argumentation fachlich einwandfrei abgestützt ist.

Eine Chancen- und Risikoanalyse sowie die daraus erarbeiteten präventiven Massnahmen, können hierbei unterstützend wirken, indem sie die Professionalität und damit auch die Legitimation für mögliche risikoreiche innovative Ideen steigern.

6.3 Entwicklung und Test

Phase der Adaption - Konkretisierung - Umsetzung

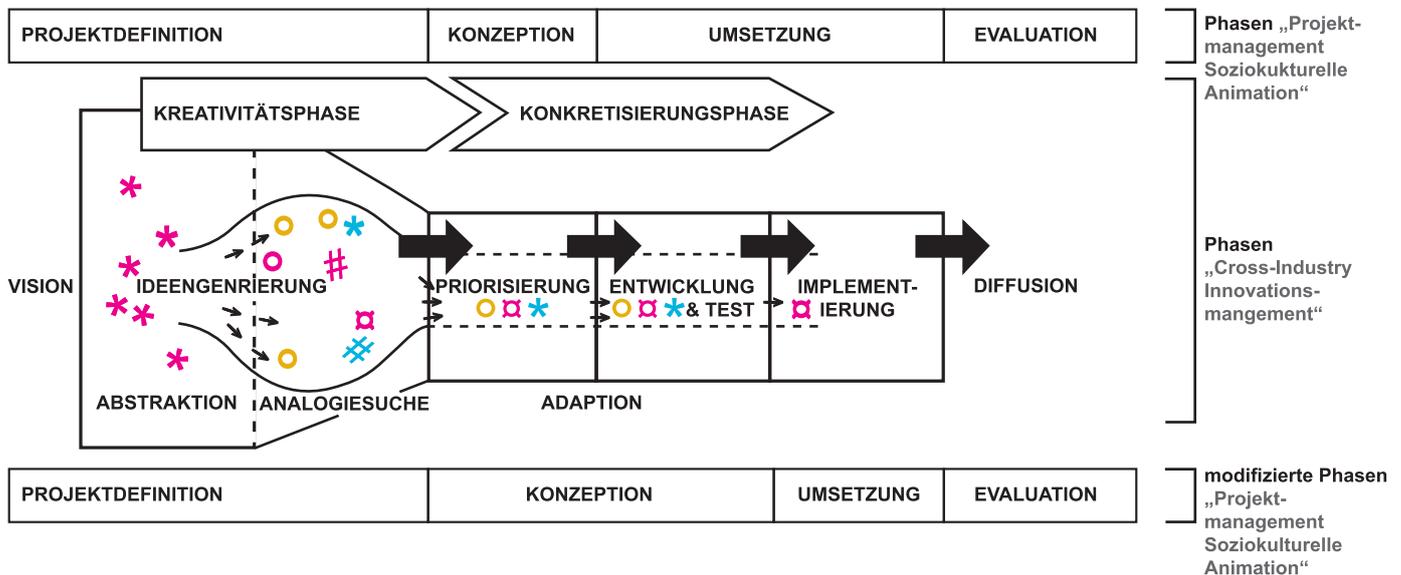


Abb.15: Phase der Entwicklung und des Tests (eigene Darstellung)

In der Entwicklung- & Testphase soll eine Idee in den Kontext des Unternehmens / der Organisation gestellt werden (Gassmann & Sutter, 2008b, S.47).

Die Soziokulturelle Animation befindet sich hier bereits in der Phase der Umsetzung, indem sie nach der Erarbeitung des Konzepts und der erfolgreichen Finanzierung ihre Idee in Form eines Pilot- oder bereits definitiven Projekts auf den ‚Markt‘ bringt und so in die Öffentlichkeit tritt. Die Wirtschaft wählt hier einen anderen Weg, den wir im folgenden genauer betrachten, indem sie sich noch immer in der Konzeptionsphase

befindet und das Produkt noch unter Ausschluss einer grossen Öffentlichkeit, weiterentwickelt und testet und so seine Machbarkeit prüft.

Gassmann und Sutter unterscheiden dabei drei Bereiche: die „technische und marktliche Machbarkeit“ sowie die „unternehmerische Opportunität“. Unter der „*technischen Machbarkeit*“ verstehen sie die Entwicklung von Prototypen. Die „*marktliche Machbarkeit*“ überprüft das Bedürfnis der Kunden und Kundinnen / der Adressatenschaft und das damit verbundene Nachfragepotential. Im Bereich der „*unternehmerischen Opportunität*“ wird der Handlungsspielraum des Unternehmens / der Organisation geklärt, sowie potentielle Partner für die Idee gewonnen. Weiter werden Entwicklungseckpunkte gesetzt, damit die Vereinbarkeit mit der Grundstrategie gewährleistet bleibt. (Gassmann & Sutter, 2008b, S.48)

Die Abklärung der „*technischen Machbarkeit*“ kann im soziokulturellen Projekt-Kontext als die erwähnte Entwicklung von Pilotprojekten verstanden werden, bei der ihr der in der Analogiesuche erarbeitete Überblick über nützliche bereits bestehende Projekte aus dem selben Feld oder Lösungsansätze anderer Branchen als Grundlage dient. Die „*marktliche Machbarkeit*“ wird in der Soziokulturellen Animation meist durch den frühen Miteinbezug der Zielgruppe gewährleistet. Anders als die Wirtschaft setzt sie sich jedoch weniger mit der potentiellen Konkurrenz auseinander. Im Bereich der „*unternehmerischen Opportunität*“ wird der Handlungsspielraum einer soziokulturellen Einrichtung meist durch die zu Verfügung stehenden Ressourcen definiert. Aber genauso wie in der Wirtschaft ist es für die Soziokulturelle Animation wichtig, potentielle Partner für die eigenen Ideen zu gewinnen.

Anstelle von Pilotprojekten und der Mitgestaltung durch die Adressatenschaft prüft die Industrie die Machbarkeit eines Produkts und die Akzeptanz bei den Endverbrauchern mit Hilfe von Markt- und Labortests. So lassen sich vor der Implementierung noch wesentliche Unstimmigkeiten anpassen indem ausgewählte potentielle Kunden ihre Meinung betreffend Funktionalität, Geschmack, Preis, Verpackung, usw. abgeben können. (Trommsdorff, 1990, S.8) Aufgrund dieser Testergebnisse wird parallel zur Produktentwicklung ein Marketingplan erstellt, welcher Angaben zur Preispolitik, Verkaufskanälen und Kommunikationsstrategie enthält. Dieser soll die Implementierung des Produkts vereinfachen und die Diffusion sichern, indem er dessen Funktionalität wirkungsvoll in der Öffentlichkeit verbreitet. (Gassmann & Sutter, 2008b, S.49)

In der industriellen Produktentwicklung verfügen grössere Unternehmen zusätzlich über eine interne oder externe Forschungs- und Entwicklungsabteilung (F&E). Für kleinere und mittlere Unternehmen (KMU's) sind eigene Forschungs- und Entwicklungsbereiche jedoch oft zu kostenintensiv, wodurch diese Aufgabe durch den Unternehmer selbst oder durch das Personal, als Nebenbeschäftigung neben dem Tagesgeschäft, übernommen wird (Trommsdorff, 1990, S.10). Auch grössere Unternehmen verzichten auf Grund des Kostenwettbewerbs und nicht erfüllten Erwartungen vermehrt auf eigene F&E Abteilungen und machen sich auf die Suche nach alternativen Möglichkeiten der Ideengenerierung (Gassman, 2008, S. 3). Hier zeigt sich das Potential des Cross-Industry-Innovation Ansatzes, welcher sich zu diesem Zeitpunkt des Innovationsprozesses in der Adaptionsphase befindet. Die Cross-Industry-Innovation bietet eine Alternative zur Forschungs- und Entwicklungsabteilung, indem ressourcenschonend auf bereits Vorhandenem aufgebaut wird. So werden in der Phase der Adaption die besten Lösungsansätze anderer Branchen (Outside-in), oder zusätzliche Wirkungsbereiche für die eigenen Kompetenzen (Inside-out), ausgewählt und in einer kreativen Übersetzung auf die eigenen Bedürfnisse angepasst. Wichtig dabei ist, dass sich diese möglichst einfach und ressourcenschonend auf den eigenen Kontext übertragen lassen. (Enkel & Dürmüller, 2008, S.233)

So hat sich Adidas bei der Entwicklung eines neuen Fussballschuhs gefragt, wie neben gleichzeitigem Schutz des Fusses eine bessere Kraftübertragung auf den Ball erzielt werden kann. Anstatt in eigene Materialtests zu investieren bekamen die Ingenieure den Auftrag in Sportarten mit vergleichbaren Problemstellungen nach Lösungen zu suchen. Die Auswahlkriterien waren eine Ballsportart, mit grosser Anforderung an die Präzision, bei der der Ball mit dem Material in Berührung kommen muss um an Geschwindigkeit zu gewinnen. Durch diese genauen Kriterien konnte das Suchfeld schlussendlich auf die Sportarten Golf und Tennis eingeschränkt werden, welche mit dem gleichen physikalischen Prinzip der Massenbewegung arbeiten. Bei beiden Sportarten weisen die Schläger einen sogenannten Sweet-Spot auf, einen Bereich, der dem Ball beim exakten Treffen, ein Maximum an Geschwindigkeit und Präzision verleiht. Dieses Prinzip wurde mit Hilfe der Universität von Calgary anschliessend auf die Bedürfnisse von Adidas adaptiert und das Modell PredatorPulse zum bestverkauften Fussballschuh weltweit. (Enkel & Dürmüller, 2008, S.233)

Interessante Punkte in der Entwicklungs- und Testphase sind der flankierende Marketingplan, bei dem sich die Wirtschaft weitreichende Gedanken zur öffentlichkeitswirksamen Präsentation des Produkts macht und die interdisziplinäre Entwicklung der Cross-Industry-Innovation, bei welcher ressourcenschonend auf bereits Bestehendem aufgebaut wird.

Die grösste Inspirationsquelle für die Soziokulturelle Animation und zugleich eine der Hauptkenntnisse dieser Arbeit liegt aber aus unserer Sicht in der unterschiedlichen Gewichtung dieser Entwicklungs- und Testphase.

Anders als die Industrie mit ihrem Cross-Industry Ansatz, welche vor der Implementierung ihr neues Produkt lange im stillen Kämmerchen testet und weiterentwickelt, finden in der Soziokulturellen Animation mit dem Pilotprojekt als Testanlage diese Entwicklungsschritte oft parallel zur Einführung statt. Dies kann einerseits mit der sich schnell ändernden Realität und der partizipativen Zusammenarbeit mit der Adressatenschaft begründet werden, was eine lange und realistische Vorentwicklung erschwert. Andererseits ist die Soziokulturelle Animation durch die Beanspruchung öffentlicher Finanzmittel ihren Geldgebern Rechenschaft schuldig, bei der in verhältnismässig kurzer Zeit der gesellschaftliche Nutzen einer Projektidee aufgezeigt werden muss, um sich zu legitimieren. Diese Situation zwingt die Soziokulturelle Animation früh, oft vor einer umfassenden Entwicklung, in den Markt einzusteigen.

Eine intensivere und konsequentere Auseinandersetzung mit der jeweiligen Thematik des Projekts könnte sich aber positiv auf die Qualität und somit auf die Innovationskraft soziokultureller Projekte auswirken, indem sie bei Erfolg nachgeahmt oder institutionalisiert werden.

6.4 Implementierung

Phase der Umsetzung - Evaluation

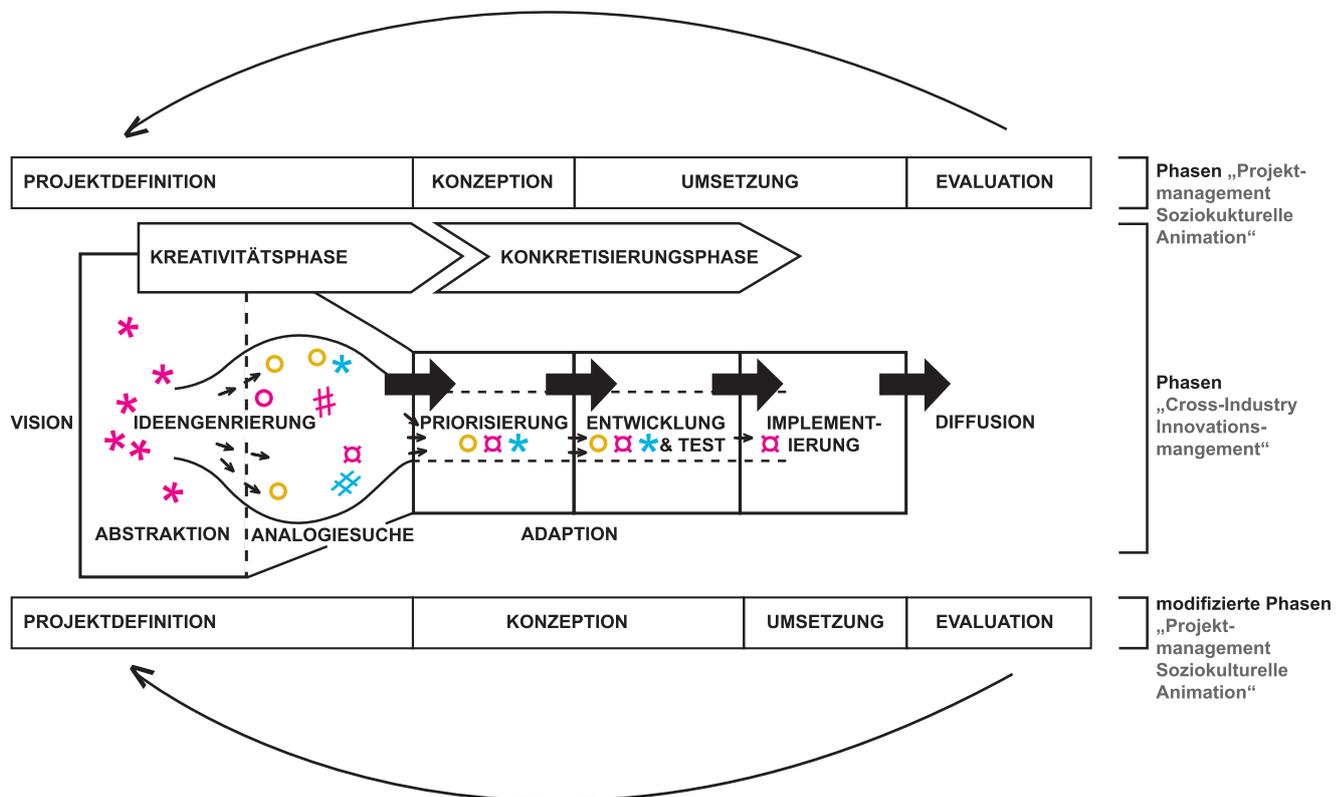


Abb.16: Phase der Implementierung (eigene Darstellung)

„In der Implementierungsphase soll eine möglichst problemlose Umsetzung der ausgewählten Ideen in die unternehmerische Praxis erfolgen“ (Corsten et al., 2006, S.50).

In der Soziokulturelle Animation hat diese Phase, wie bereits vorhin erwähnt, im Grunde bereits mit der Umsetzung des Pilotprojekts begonnen. Wird das Pilotprojekt jedoch zu einem Projekt oder gar einem Programm weiterentwickelt, kann bei deren Einführung von einer Implementierung gesprochen werden.

In der Wirtschaft wird das neue Cross-Industry Produkt, unterstützt durch den vorab erarbeiteten Marketingplan, in den Markt eingeführt. Nun wird sich anhand der öffentlichen Reaktionen zeigen, wie innovativ es wirklich ist. Um den gemachten Prozess zu überprüfen und um für folgende Innovationsprozesse zu lernen, wird eine abschließende Evaluation empfohlen, die folgende Fragen klärt: Welche Annahmen waren unrealistisch? Welche Prognosen waren zu optimistisch, welche zu konservativ? Wie kann der Innovationsprozess noch weiter verbessert werden? Was sind systembedingte Schwachstellen des Prozesses? (Gassmann & Sutter, 2008b, S.53-54)

Zentral für die Soziokulturelle Animation und als eine weitere Haupteckstein erachten wir den, im Vergleich zur Wirtschaft, bereits in der Phase der Entwicklung und Test auffallend unterschiedlichen Zeithorizont.

So können soziokulturelle Projekte, aufgrund der kontextuellen Rahmenbedingungen, auch in der Umsetzung entwickelt werden. Entscheidend dabei ist aber die Phase der

Evaluation. Im Sinne der, bereits von Hangartner erwähnten, Nachhaltigkeit, dürften Pilot- aber auch kleinere definitive Projekte, nach einer Evaluation nicht enden, in dem der Schlussbericht in den Schränken von Stiftungen verschwindet.

An dieser Stelle müssten die gesammelten Erfahrungen in die Weiterentwicklung des Projekts investiert werden um wirklich und nachhaltig innovativ zu sein. Für die Soziokulturelle Animation würde das bedeuten, dass qualitativ hochstehende Projekte nur bei einer konsequenten längeren Auseinandersetzung entstehen können.

So müsste es das Ziel sein, dass jedes Projekt mehrmals durchgeführt wird. Dies bedeutet nicht, dass nun jedes Projekt zum Programm und damit institutionalisiert werden muss.

Bereits eine zweimalige Durchführung würde jedoch aufzeigen, welche soziokulturellen Projektideen wirklich innovativ und demnach wert sind in einem grösseren Rahmen institutionalisiert zu werden.

Das hätte eine weitreichende Wirkung auf gesellschaftliche Veränderungen und die gesellschaftlichen Mitgestaltungsmöglichkeiten würden somit nicht am jeweiligen Wirkungskreis der Soziokulturellen Animatorin und des Soziokulturellen Animators enden, sondern darüber hinausgehen.

Zum Abschluss dieses Kapitels werden im folgenden die bestehenden Erfahrungen genannt, welche die Wirtschaft bereits mit solchen Innovationsentwicklungsprozessen gemacht hat. Diese werden die vorher gewonnenen Erkenntnisse nochmals unterstreichen.

6.5 Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements

Die Wirtschaft hat bereits einige Erfahrungen mit der Umsetzung solcher Innovationsmanagementprozessen gesammelt und seit Mitte der sechziger Jahre wird versucht, daraus Einflussfaktoren für den Erfolg und Misserfolg eines innovativen Produkts zu bestimmen (Trommsdorff, 1990, S.17). Im Folgenden werden die relevanten Faktoren und ihre Wirkung auf die Innovationskraft kurz betrachtet und bei Unklarheiten für die Ansprüche der Soziokulturellen Animation umformuliert:

Einzigartigkeit

Bewegt man sich in einem Markt mit einer hohen Innovationsrate, haben es neue Produkte schwierig sich zu behaupten. Es entsteht ein starker Wettbewerb, in dem der Neuigkeitsgrad des Produkts ausschlaggebend ist. Wenn ein Produkt einzigartig ist und durch Qualität und Bedürfnisorientierung brilliert, erhält es einen solchen hohen Neuigkeitsgrad und ist daher nur geringem Konkurrenzdruck ausgesetzt. Dies kann die hohe Innovationsrate überwinden und zu einer Monopolstellung des Unternehmens / der Organisation führen, wodurch das Produkt als hoch innovativ bezeichnet werden kann. (Trommsdorff, 1990, S.18)

Für die Soziokulturelle Animation bedeutet dies, dass innovative Projekte unkonventionell sein müssen und eine intensive Auseinandersetzung mit der Thematik, den Ursachen, den Rahmenbedingungen und den Bedürfnissen der Adressatenschaft stattfinden muss, um wirklich innovativ zu sein. Ein Projekt muss also eigensinnig bis zur letzten Konsequenz durchgeführt werden.

Vermarktung

Wenn ein neues Produkt nicht nur durch sein Preis- / Leistungsverhältnis überzeugt, sondern auch kundenorientiert vermarktet wird, erhält es ein hohes Mass an Akzeptanz und dadurch einen Wettbewerbsvorteil. (Trommsdorff, 1990, S.18)

Wenn Soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren ihre Projekte bewusster und mutiger vermarkten, bringt dies mehr öffentliche Anerkennung mit sich, was sich, neben einer Legitimationssteigerung, positiv auf die Suche nach Geldgebern auswirken kann, welche zukünftige unkonventionelle Innovationsentwicklungen fördern sollen.

Ressourcenmanagement und Synergiennutzung

Oft scheitern Produktinnovationen daran, dass zuwenig freie Ressourcen zur Verfügung stehen, denn ein Innovationsprozess bedeutet eine höhere Anforderung an das Unternehmen als das Routinegeschäft. So muss beispielsweise bei der Erschließung eines bisher unbekanntes Marktes in kürzester Zeit Know-how gewonnen werden. Wer auf aktuell vorhandenes Wissen und bestehende Entwicklungen zurückgreifen kann, spart an eigenen Ressourcen und erreicht ein hohes Qualitätsniveau, indem Bestehendes weiterentwickelt wird. (Trommsdorff, 1990, S.18-19)

So könnte die Soziokulturellen Animation, deren finanzielle Ressourcen häufig begrenzt sind, vom Cross-Industry-Innovation Ansatz profitieren und ihre Innovationskraft steigern, indem sie bereits Bestehendes für sich nutzbar macht.

Offene Innovationskultur

Ein oft genannter Begriff dessen Nutzen kaum bestritten ist, dennoch lässt die gelebte Offenheit, laut Enkel & Dürmüller „in vielen Unternehmen zu wünschen übrig“. Dieses eingeschränkte Blickfeld ist nicht nur in Unternehmen wenig dynamischer Branchen anzutreffen, sondern auch in Pionierunternehmen. Zu beobachten ist eine zu hohe Selbsteinschätzung und Identifikation mit den eigenen entwickelten Lösungen, welche eine wirkliche Öffnung verhindern. Generell besteht bei „stark ausgeprägten kollektiven Wertvorstellungen“, die latente Gefahr, dass das Verhalten „zu uniform“ wird. Cross-Industry-Innovationen funktionieren nur, wenn es gelingt, die Bereitschaft und Fähigkeit zur Divergenz zu entwickeln und das eigene Garten-Denken zu überwinden. Wichtig dabei sind Impulse von Mitarbeitenden aus anderen Branchen sowie Partnern mit „komplementären Kompetenzen und Kulturen“. (Enkel & Dürmüller, 2008, S.236)

Die Autorinnen dieser Arbeit möchten hier speziell auf das Risiko des uniformen Verhaltens bei Sozial Tätigen hinweisen, weil das Handeln in der Sozialen Arbeit stark wertgeleitet ist.

Kreatives Problemlösen (siehe Abb. 10 „Wirkung von kreativer Haltung und Handlung“, S.72) illustriert, kann dem uniformen Denken hier entgegenwirken, weil es flexibles Denken und Handeln verbindet.

Abstraktionsfähigkeiten

Um branchenübergreifende Analogien zu finden, ist es wichtig, „die Sicht auf (...) die heutige Lösung bewusst zu verlassen“ und die Aufgabenstellung konsequent zu abstrahieren. Dies ist für viele Beteiligte [eine] fremdartige Sichtweise“, da „zu stark in konkreten Lösungen“ gedacht wird. Für eine erfolgreiche Analogiesuche in anderen Branchen ist das hohe Abstraktionsniveau jedoch zentral. (Enkel & Dürmüller, 2008, S.236-237) Kreativitätstechniken, welche sich in ihrer Anwendung in die beiden unterschiedlichen Ansätze des konvergenten zielgerichteten und des divergenten flexiblen Denkens aufteilen lassen, bietet gute Möglichkeiten, um solche Prozesse zu steuern.

Gute Kenntnisse über den eigenen Wirkungskreis

Um die Aufgabenstellung zu abstrahieren und Analogien aufzuspüren, sind Erfahrungen und Wissen aus anderen Branchen zentral. Die Beurteilung einer

möglichen Lösungsübernahme aus einer fremden Branche und deren Adaption auf die eigenen Bedürfnisse erfordert jedoch eine „ausgeprägte branchenspezifische Marktcompetenz“. (Enkel & Dürmüller, 2008, S.237)

Für die Soziokulturelle Animation bedeutet dies, dass sie die gesellschaftlichen Entwicklungen und die Bedürfnisse ihrer Adressatenschaft genau beobachten muss, um sie einschätzen zu können.

Chancen- und Risikobewusstsein

Das Chancen- und Risikobewusstsein spielt vor allem in den Cross-Industry-Innovationen eine wichtige Rolle. Gerade bei Inside-out Prozessen muss beachtet werden, dass die Übertragung eigener Fähigkeiten in neue Branchen oft „am mangelnden Verständnis für die Logik“ des Gegenübers scheitert oder die angetroffenen Rahmenbedingungen den eigenen Qualitäts- und Professionalitätsansprüchen nicht genügen. (Enkel & Dürmüller, 2008, S.240)

Für Soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren bedeutet dies, dass sie sich mutig die Zeit und den Raum schaffen müssen, um sich vertieft mit anderen Branchen auseinandersetzen zu können, da dies eine der Voraussetzungen für die Bildung von Analogien ist.

Zusammenarbeit mit Knowledge-Brokern

Als typische Knowledge-Broker²¹ werden Hochschulen und Forschungsinstitute, aber auch „branchenmässig diversifizierte Entwicklungsdienstleister“ genannt. Die Zusammenarbeit mit solchen Knowledge-Brokern eröffnet in der Cross-Industry-Innovation ein besonderes Potenzial, indem das vorhandene Wissen effizient genutzt werden kann, und es Zugang zu spannenden Partnern aus unterschiedlichen Branchen eröffnet. Knowledge-Broker sind eine spezifische Form der Zusammenarbeit mit Schlüsselpersonen, wie sie die Soziokulturelle Animation kennt.

Zusammenfassend lässt sich für die Soziokulturelle Animation ableiten, dass es für eine erfolgreiche Innovation einen schonenden Umgang mit den vorhandenen Ressourcen braucht, ein mutiges bestimmtes Auftreten, eine geschickte Nutzung von interdisziplinären Möglichkeiten, eine angemessene partizipative Entwicklung neuer Projektideen, eine realistische Preispolitik, Flexibilität und Offenheit für neue Märkte und Partnerschaften sowie eine konsequente Auseinandersetzung mit der Projektthematik und den vorhandenen Rahmenbedingungen.

²¹ „Knowledge-Broker“ kann sinngemäss mit „Fachkenntnis-/ Wissens-Händler“ übersetzt werden (eigene Übersetzung)

7. Schlussfolgerungen

von Yasmine El-Aghar & Ramona Schneider

Kreativität und Innovation sind Tugenden, nach denen heute immer mehr verlangt wird. Diese Arbeit hat aufgezeigt, was hinter diesen schillernden Begriffen steckt und sie in den Kontext zur Soziokulturellen Animation gestellt. Dabei hat sich gezeigt, dass die gesellschaftlichen Veränderungen auch von der Soziokulturellen Animation immer unkonventionellere innovative Lösungen verlangen, um den sozialen Herausforderungen zu begegnen. Keine leichte Aufgabe zu deren Bewältigung sich der Blick über den Gartenzaun als lohnenswert erwies. So hat diese Arbeit Einblicke in die Kunst und Kreativitätsforschung ermöglicht und im Methodengarten der Wirtschaft nach neuen Anregungen gesucht. Die gewonnenen Erkenntnisse dienen der Soziokulturellen Animation als Inspirationsquellen, um in ihrer Arbeit kreativer zu denken und zu handeln. Das Innovationsmanagement und im Speziellen der Cross-Industry-Ansatz haben weiterführende Wege aufgezeigt wie aus der kreativen Idee ein innovatives Projekt werden kann, durch welches die Soziokulturelle Animation gesellschaftliche Veränderungen erfassen und mitgestalten kann.

7.1 Zusammenfassende Beantwortung der Fragestellung

Kapitel 2 und 3

1. Weshalb braucht es eine verstärkte kreative und innovative Praxis der Soziokulturellen Animation?

Durch die gesellschaftlichen Veränderungen werden die Anforderungen an die Gesellschaft und deren Mitglieder komplexer. Dies hat zur Folge, dass der gesellschaftliche Bedarf und das individuelle Bedürfnis nach neuen und unkonventionellen Angeboten verlangen. Die Soziokulturelle Animation, welche mit ihrer Arbeit in gesellschaftlichen Zwischenräumen einen Teil dieses Angebots generiert, ist somit aufgefordert, sich mit diesen Veränderungsprozessen mitzuentwickeln und dementsprechend innovative Angebote zu schaffen, welche den gesellschaftlichen Veränderungen begegnen und diese aktiv mitgestalten.

Kapitel 4 und 5

2. Wie kann die Soziokulturelle Animation ihre Kreativitäts- und Innovationskraft steigern?

In dem sie sich offen und mutig auf unkonventionelle Prozesse einlässt und solche einfordert. Dabei kann sich die Soziokulturelle Animation von anderen Bereichen inspirieren lassen und deren Wissen und Methoden für die eigenen Bedürfnisse nutzbar machen.

Kapitel 6

3. Wie können die gewonnenen Erkenntnisse aus dem Kreativitätsprozess der Kunst, der Kreativitätsforschung und dem Innovationsmanagement der Wirtschaft in die vorhandenen Handlungsprozesse der Soziokulturellen Animation implementiert werden?

Die gewonnenen Erkenntnisse können in den Handlungsprozess der Soziokulturellen Animation integriert werden, indem sie in die Phasen des Projektmethodikablaufs implementiert werden, jedoch wird die Dauer der Konzeptionsphase und der Beginn der Umsetzungsphase zur Diskussion gestellt.

7.2 Zusammenfassende Beurteilung der Thesen

Thesen zur Fragestellung 1

Die Gesellschaft entwickelt sich rasant und wird immer komplexer. Dies erfordert neue Herangehensweisen an gesellschaftliche Herausforderungen.

Die Betrachtungen in Kapitel 2 haben die rasanten und komplexen gesellschaftlichen Veränderungen und die steigenden Anforderungen an die Herangehensweisen bestätigt, indem aufgezeigt wurde, welche Auswirkungen die steigenden Individualisierungs- und Pluralisierungstendenzen auf das Individuum und das gesellschaftliche Zusammenleben haben.

Die Soziokulturelle Animation bewegt sich in gesellschaftlichen Zwischenräumen und ist in ihrer Praxis mit den Herausforderungen des gesellschaftlichen Wandels und den damit verbundenen Unsicherheiten konfrontiert.

Die Auseinandersetzung mit dem gesellschaftlichen Wandel und dem Handlungsfeld der Soziokulturellen Animation bestätigen ihre Tätigkeiten in gesellschaftlichen Zwischenräumen sowie ihren Auftrag, den gesellschaftlichen Herausforderungen und den damit verbundenen Unsicherheiten angemessen zu begegnen.

Thesen zur Fragestellung 2

Durch die Übernahme von Haltungen aus den Kreativitätsprozessen der Kunst, durch Erkenntnisse zum kreativen Handeln aus der Kreativitätsforschung, sowie durch Methoden aus den Innovationsprozessen der Wirtschaft kann die Soziokulturelle Animation ihre Kreativitäts- und Innovationskraft steigern.

Diese These kann an dieser Stelle nicht abschliessend belegt werden. Die ausführlichen Betrachtungen der Kreativitätsprozesse in der Kunst, sowie die Auseinandersetzung mit der Kreativitätsforschung zeigen aber, genauso wie die gewonnenen Erkenntnisse aus dem Innovationsprozess der Wirtschaft, dass das kreative und innovative Handeln der Soziokulturellen Animation durch diese interdisziplinären Ansätze bereichert werden kann.

Kreativitätsprozess:

Die Fähigkeit, offen und flexibel mit unklaren und ungewissen Situationen umzugehen, ist Voraussetzung, damit Professionelle aus der Soziokulturellen Animation ihr kreatives Handeln optimieren können.

Die Auseinandersetzung mit den Kreativitätsprozessen der Kunst und den Erkenntnissen der Kreativitätsforschung bezüglich der Fähigkeiten einer kreativen Persönlichkeit, die flexibel denken und handeln kann, haben bestätigt, dass die daraus abgeleiteten Haltungs- und Handlungsansätze zur Förderung der kreativen Leistung von Soziokulturellen Animatorinnen und Animatoren beitragen können.

Innovationsprozess:

Das Innovationsmanagement aus der Wirtschaft kann in den Projektentwicklungsprozess der Soziokulturellen Animation implementiert werden und ermöglicht die in der Kreativitätsphase gewonnenen Ideen, zu einer Innovation weiterzuentwickeln, die sich auf dem Markt bewähren kann.

Das Innovationsmanagement aus der Wirtschaft kann nur unter Vorbehalt direkt in den Projektentwicklungsprozess der Soziokulturellen Animation implementiert werden, da sich unterschiedliche Zeithorizonte in der Konzeptions- und Umsetzungsphase vorfinden. Ob die in der Kreativitätsphase erarbeiteten Ideen dadurch zu einem innovativen, sich auf dem Markt bewährenden Projekt weiterentwickelt werden können, kann an dieser Stelle nicht abschliessend belegt werden.

7.3 Ausblick

Der Begriff der Innovation im Soziokulturellen Kontext

Während dieser Arbeit kamen wir zum Schluss, dass der Begriff der Innovation noch nicht für die Soziokulturelle Animation definiert wurde. Aufgrund der breiten Anwendungen und der unklaren Bedeutung des Begriffs im sozialen Kontext sind wir der Meinung, dass dies zwingend nötig ist.

Chancen einer Steigerung des Kreativitäts- und Innovationspotenzials

Die Art und Weise, wie sich diese Arbeit mit Kreativität und Innovation auseinandergesetzt hat, zeigt, dass sich durch den Blick über den Gartenzaun neue, ungeahnte Inspirationsquellen eröffnen, welche die Arbeit der Soziokulturellen Animation bereichern. Diese Inspirationsquellen bieten Anregungen zu einer Professionalität, die auch ein hohes Mass an Kreativität und Nonkonformismus zulässt. Wir sind der Ansicht, dass die Soziokulturellen Animation, durch das Erkennen von gesellschaftlichen Veränderungen, bevor sie auf den Radarschirmen der Politik erscheinen, eine grosse Innovationskraft in sich birgt. Dazu muss sie jedoch mutiger und unternehmerischer werden, denn nur so kann die Soziokulturelle Animation in Zukunft wirkungsvollere Soziale Innovationen hervorbringen, welche es ihr ermöglichen, die gesellschaftlichen Veränderungen wesentlich mitzugestalten. Ansonsten könnte es geschehen, dass Studierende der Wirtschaftsfachhochschulen, an denen neuerdings Social Entrepreneurship unterrichtet wird, soziale Aufgaben übernehmen, ohne fundierte Kenntnisse über gesellschaftliche Prozesse zu haben, und sich mit einem völlig unterschiedlichen Wert- und Normenverständnis dieser Aufgabe annehmen.

Lobbying für mehr Handlungsspielraum

Die vorherrschenden strukturellen Rahmenbedingungen der Soziokulturellen Animation bremsen ihre Kreativitäts- und Innovationskraft, deshalb wird es von entscheidender Bedeutung sein, in Zukunft vermehrt Lobbyarbeit bei Entscheidungstragenden zu leisten. Entscheidungstragende müssen von den fachlichen Kompetenzen der Soziokulturellen Animation überzeugt werden, damit diese mehr Handlungsspielraum erhalten. So ist es auch in der Zusammenarbeit mit den verschiedenen Geldgebern wichtig, diese davon zu überzeugen, dass es für

eine qualitative nachhaltige Entwicklung von Projekten Zeit und oft auch mehrere Versuche braucht.

So sollen die Animatorinnen und Animatoren in ihrer Lobbyarbeit auch die Wichtigkeit der Fehlerkultur betonen, ohne die bedeutende Innovationen im Lauf der Geschichte nicht erbracht worden wären. Dies bedeutet, dass aus unserer Sicht längerfristig angelegte finanzielle Förderungen erreicht werden müssen, damit das Innovationspotenzial der Soziokulturellen Animation gesteigert werden kann.

Mehr Konsequenz und Eigensinn

Dies bedeutet aber auch für die Soziokulturellen Animatorinnen und Animatoren sich selber stärker zu fokussieren, damit sie sich mit mehr Konsequenz und Eigensinn ihren Projekten widmen können. So sind wir auch der Meinung, dass in Zukunft den Autorinnen- und Autorenprojekten mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte. Denn in ihnen liegt die Kraft gesellschaftliche Veränderungen kreativ und innovativ mitzugestalten.

7.4 Weiterführende Fragestellungen

Ausgehend von den nicht abschliessend belegten Thesen und dem Ausblick ergeben sich folgende weiterführende Fragestellungen:

- Wie kann der Begriff der Innovation für die Soziokulturelle Animation definiert werden?
- Wie muss sich die Soziokulturelle Animation in Zukunft positionieren, um gesellschaftliche Veränderungen wirkungsvoll mitgestalten zu können?
- Welche konkreten Auswirkungen haben die strukturellen Rahmenbedingungen, in denen sich die Soziokulturelle Animation befindet auf ihr Kreativitäts- und Innovationspotenzial?
- Welche Auswirkungen haben im Speziellen die Finanzierungsstrukturen von soziokulturellen Projekten auf die Innovationskraft der Soziokulturellen Animation?

Literaturverzeichnis

- Boutellier, Roman; Barodte, Berthold & Fischer, Adrian (2008). Risikomanagement in der Innovation. In Oliver Gassmann & Philip Sutter (Hrsg.), *Praxiswissen Innovationsmanagement. Von der Idee zum Markterfolg* (S.61-81). München: Carl Hanser Verlag.
- Brunner, Anne (2008). *Kreativer Denken. Konzepte und Methoden von A-Z*. München: Oldenburg Wissenschaftsverlag.
- Bundeszentrale für politische Bildung [BPB] (2009): *Kondratieff Zyklen. Lange Wellen der Konjunktur*. Gefunden am 13. Juni 2011 unter http://www.bpb.de/popup/popup_lemmata.html?guid=K2YUBR
- Corsten, Hans; Gössinger, Ralf & Schneider, Herfried (2006). *Grundlagen des Innovationsmanagements*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Diehl, Markus & Munkes, Jörg (2002²). Kreativität und Innovation. In Dieter Frey & Martin Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie. Band II. Gruppen-, Interaktions- und Lerntheorien* (S.366-389). Bern: Verlag Hans Huber.
- Dresler, Martin (2008). Kreativität als offenes Konzept. In Martin Dresler & Tanja Gabriele Baudson (Hrsg.), *Kreativität. Beiträge aus den Natur- und Geisteswissenschaften* (S.7-24). Stuttgart: S.Hirzel Verlag
- Enkel, Ellen & Dürmüller, Christoph (2008). Cross-Industry-Innovation: Der Blick über den Gartenzaun. In Oliver Gassmann & Philipp Sutter (Hrsg.), *Praxiswissen Innovationsmanagement. Von der Idee zum Markterfolg* (S.223-247). München: Carl Hanser Verlag.
- Frey, Dieter; Greitmeyer, Tobias & Eva Traut-Mattausch (2008). Psychologie der Kreativität und Innovation – angewandt auf soziale und kommerzielle Organisationen. In Gerhart von Graevenitz & Jürgen Mittelstrass (Hrsg.), *Kreativität ohne Fesseln. Über das Neue in Wissenschaft, Wirtschaft und Kultur* (S.29-55). Konstanz: UVK Universitätsverlag Konstanz.
- Fueglistaller, Urs; Müller, Christoph & Volery Thierry (2004). *Entrepreneurship. Modelle – Umsetzung – Perspektiven. Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz*. Wiesbaden: Gabler.
- Gabler Wirtschaftslexikon (ohne Datum): *Innovation*. Gefunden am 10. Juni 2011 unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54588/innovation-v7.html>
- Gabler Wirtschaftslexikon (ohne Datum): *Management*. Gefunden am 13. Juni 2011 unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54588/innovation-v7.html>
- Gassman, Oliver (2008). Innovation - Zufall oder Management? In Oliver Gassmann & Philip Sutter (Hrsg.), *Praxiswissen Innovationsmanagement. Von der Idee zum Markterfolg* (S.1-23). München: Carl Hanser Verlag.
-

-
- Gassmann, Oliver & Sutter, Philipp (2008^a). *Praxiswissen Innovationsmanagement. Von der Idee zum Markterfolg*. München: Carl Hanser Verlag.
- Gassman, Oliver & Sutter, Philipp (2008^b). Innovationsprozesse. In Oliver Gassmann & Philip Sutter (Hrsg.), *Praxiswissen Innovationsmanagement. Von der Idee zum Markterfolg* (S.41-59). München: Carl Hanser Verlag.
- Gassman, Oliver & Wecht, Christoph (2008). Technologiestrategie: Von der Vision zur Aktion. In Oliver Gassmann & Philipp Sutter (Hrsg.), *Praxiswissen Innovationsmanagement. Von der Idee zum Markterfolg* (S.25-40). München: Carl Hanser Verlag.
- Gillwald, Katrin (2000). *Konzepte sozialer Innovation*. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin, Abteilung Sozialstruktur und Sozialberichterstattung.
- Goehler, Adrienne (2006). *Verflüssigungen. Wege und Umwege vom Sozialstaat zur Kultargesellschaft*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Goffin, Keith; Herstatt, Cornelius & Mitchell, Rick (2009). *Innovationsmanagement. Strategien und effektive Umsetzung von Innovationsprozessen mit dem Penthalon-Prinzip*. München: FinanzBuch Verlag.
- Heckhausen, Heinz (1989). *Motivation und Handeln*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Heinrichs, Werner & Klein, Armin (2001²). *Beck-Wirtschaftsberater. Kulturmanagement von A-Z. 600 Begriffe für Studium und Praxis*. München: Deutscher Taschen Buch Verlag.
- Held, Jutta & Schneider, Norbert (2007). *Grundzüge der Kunstwissenschaft. Gegenstandsbereiche – Institutionen - Problemfelder*. Köln: Böhlau Verlag.
- Hangartner, Gabi (2010). Ein Handlungsmodell für die Soziokulturelle Animation zur Orientierung für die Arbeit in Zwischenpositionen. In Bernard Wandeler (Hrsg.), *Soziokulturelle Animation. Professionelles Handeln zur Förderung von Zivilgesellschaft, Partizipation und Kohäsion* (S.265-324). Luzern: Interact-Verlag.
- Hauschildt, Jürgen & Salomo, Sören (2007⁴). *Innovationsmanagement*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Hiebinger, Irene (2008). *Künstlerische Aktivitäten im Kontext sozialer Arbeit*. Linz: edition pro mente.
- Howaldt, Jürgen & Jacobsen, Heike (2010). *Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hug, Annette (2010). Eine Praxis der alltäglichen Demokratie. In Bernard Wandeler (Hrsg.), *Soziokulturelle Animation. Professionelles Handeln zur Förderung von Zivilgesellschaft, Partizipation und Kohäsion* (S.203-224). Luzern: Interact-Verlag.
- International Federation of Social Workers [IFSW] (2005): Definition von Sozialarbeit. Gefunden am 24. Juli 2011 unter <http://www.ifsw.org/p38000409.html>
- Jacomet, Cornelia; Kissling, Markus; Knecht-Kaiser, Ursula & Murbach, Fredi (2008). *Zukunftsfähige Soziokultur. Initiativen ergreifen, gesellschaftlich gestalten, Kultur schaffen, Kooperationen eingehen*. Zürich: Zentrum Karl der Grosse.
-

-
- Kondratieff Wave (ohne Datum). Gefunden am 13. Juni 2011 unter http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Kondratieff_Wave.svg
- Limbrunner, Alfons (2004). «Das Atelier ist zwischen den Menschen». Wahrnehmen, Gestalten, Kommunizieren - Warum Soziale Arbeit eine Kunst ist. In: Jutta Jäger & Ralf Kuckherrmann (Hrsg.), *Ästhetische Prozesse in der Sozialen Arbeit* (S.281-286). Weinheim/München: Juventa Verlag.
- Mittelstrass, Jürgen (2008). Zur Einführung in den Kreativitätsbegriff. In Gerhard von Graevenitz & Jürgen Mittelstrass (Hrsg.), *Konstanzer Wissenschaftsforum, Band 1. Kreativität ohne Fesseln. Über das Neue in Wissenschaft, Wirtschaft und Kultur* (S.13-16). Konstanz: UVK Universitätsverlag Konstanz.
- Moser, Heinz (2010). Gesellschaftlicher Wandel und Animation. In Bernard Wandeler (Hrsg.), *Soziokulturelle Animation. Professionelles Handeln zur Förderung von Zivilgesellschaft, Partizipation und Kohäsion* (S.63-96). Luzern: Interact-Verlag.
- Poenisch, Beate (ohne Datum). Kreative Fähigkeiten versus kreative Persönlichkeitseigenschaften. *Homepage der Universität Erfurt*. Gefunden am 25.Juli 2011 unter <http://diffpsy2.pbworks.com/w/page/17754417/kreative-Fähigkeiten-vs-kreative-Persönlichkeitseigenschaften>
- Pro Helvetia (2005). *Von A wie Alltagskultur bis W wie Wirtschaftlichkeit – Glossar zur Schweizer Kulturpolitik*. Zürich: Pro Helvetia.
- Rothauer, Doris (2005). *Kreativität & Kapital. Kunst und Wirtschaft im Umbruch*. Wien: WUW, Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Schäfer, Lutz (2006). *Der Zirkel des Schaffens. Neue Deutungen von Kreativität und ihre Relevanz für den Kunstunterricht*. Oberhausen: Athena-Verlag.
- Schiesser, Giaco (2005). Medien / Kunst / Ausbildung. Über den Eigensinn als künstlerische Produktionskraft. In Sigrid Schade; Thomas Sieber & Georg Christoph Tholen (Hrsg.), *Schnittstellen, Basler Beiträge zur Medienwissenschaft, Band 1* (S.257-274). Basel: Schwabe Verlag.
- Schuler, Heinz & Görlich, Yvonne (2007). *Kreativität. Ursachen, Messung, Förderung und Umsetzung in Innovation*. Göttingen: Hogrefe-Verlag.
- Schweizerische UNESCO-Kommission (2008). *Kunst und Bildung in der Schweiz. Ein erster Überblick*. Bern: Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten.
- Spiegel, Hiltrud von (2005). Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit. In Dieter Kreft & Ingrid Mielenz (Hrsg.), *Wörterbuch Soziale Arbeit* (S.585-590). Weinheim und München: Juventa Verlag.
- Stäheli, Reto (2010). Transformation – Das Verhältnis von Soziokultureller Animation zu Kultur und Kunst. In Bernard Wandeler (Hrsg.), *Soziokulturelle Animation. Professionelles Handeln zur Förderung von Zivilgesellschaft, Partizipation und Kohäsion* (S.225-264). Luzern: Interact-Verlag.
- Sutton, Robert I. (2008). *Der Querdenker-Faktor. Mit unkonventionellen Ideen zum Erfolg*. München: Piper Verlag.
- SWOT-Analyse (ohne Datum). Gefunden am 20. Juni 2011 unter <http://de.wikipedia.org/wiki/SWOT-Analyse>.
-

-
- Ullrich, Wolfgang (2004). Prinzessin ohne Reich. Wir scheuen uns, Kunst zu definieren. Warum das so sein muss. *du 747- Was ist Kunst? Du. Zeitschrift für Kultur*, 70 (5), 20-22.
- Wagner, Manfred (2003). Kreativität und Kunst. In Walter Berka; Emil Brix & Christian Smekal (Hrsg.), *Woher kommt das Neue? Kreativität in Wissenschaft und Kunst* (S.51-84). Wien: Böhlau Verlag.
- Wandeler, Bernard (2010.). *Soziokulturelle Animation. Professionelles Handeln zur Förderung von Zivilgesellschaft, Partizipation und Kohäsion* Luzern: Interact-Verlag.
- Wendt, Wolf Rainer (2005). Dimensionen sozialer Innovation. In Wolf Rainer Wendt (Hrsg.), *Innovation in der sozialen Praxis* (S.13-48). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Wendt, Wolf Rainer (2006). Innovation tut Not. *Sozialwirtschaft*, 16 (1), S. 19-25.
- Westmeyer, Hans (2008). Zur Konstruktion von Kreativität als Relation. In Martin Dresler & Tanja Gabriele Baudson (Hrsg.), *Kreativität. Beiträge aus den Natur- und Geisteswissenschaften* (S.24-30). Stuttgart: S.Hirzel Verlag.
- Wettstein, Heinz (2010). Hinweise zu Geschichte, Definitionen, Funktionen. In Bernard Wandeler (Hrsg.), *Soziokulturelle Animation. Professionelles Handeln zur Förderung von Zivilgesellschaft, Partizipation und Kohäsion* (S.15-62). Luzern: Interact-Verlag.
- Willener, Alex (2007). *Integrale Projektmethodik für Innovation und Entwicklung in Quartier, Gemeinde und Stadt*. Luzern: Interact-Verlag.
- Zapf, Wolfgang (1989). Über soziale Innovationen. In Wolfgang Zapf (1994), *Modernisierung, Wohlfahrtsentwicklung und Transformation. Soziologische Aufsätze 1987-1994*. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
-

Anhang

Rechercheprotokoll von Bachelor-Arbeiten Yasmine El-Aghar & Ramona Schneider (4.8.2011)

Vorbereitende Recherche:

Suchbegriffe:

action AND research; aktionsforschung; partizipativ* AND forschung; berufsentwicklung AND soziokulturell* AND animation

Monografien:

Boller, Heike; Friebertshäuser, Barbara; Langer, Anje; Pregel, Annedore; Richter, Sophia (2010³). *Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*. Weinheim: Juventa-Verlag.

Bond, Meg; Felden, Klemens & Hart, Elizabeth (2001). *Aktionsforschung. Handbuch für Pflege-, Gesundheits- und Sozialberufe*. Bern: H.Huber Verlag

Brøgger, Benedicte & Eikeland, Olav (2009). *Turning to practice with action research*. Frankfurt a.M.: P. Lang, cop.

Coghlan, David & Brannik, Teresa (2010³). *Doing action research in your own organization*, Los Angeles: SAGE.

Haag, Fritz(1972). *Aktionsforschung. Forschungsstrategien, Forschungsfelder, Forschungspläne*. München: Juventa

Lessem, Ronnie & Schieffer Alexander (2010). *Integral Research and Innovation. Transforming Enterprise and Society*. Farnham: Gower.

McNiff, Jean & Whitehead, Jack (2009). *Doing and Writing Action Research*. Los Angeles: SAGE.

Moser, Heinz (1975). *Aktionsforschung als kritische Theorie der Sozialwissenschaften*. München

Moser, Heinz (1962). *Instrumentenkoffer für die Praxisforschung*. Uster: H. Moser Verlag

McNiff, Jean & Whitehead, Jack (2006). *All you need to know about Action Research*. London: SAGE.

Oleary, Zina (2010²). *The essential Guide to doing your Research Project*. Los Angeles: SAGE.

Bachelorarbeiten:

Rupp, Luzia & Schmid, Rahel (2008). *Berufsentwicklung der Soziokulturellen Animation - Strang I*. Bachelorarbeit. HSLU Soziale Arbeit.

Scheidegger, Nico & Süsstrunk, Simon (2008). *Berufsentwicklung der Soziokulturellen Animation - Strang II*. Bachelorarbeit. HSLU Soziale Arbeit.

Bemerkungen zu den Zuordnungen der Fragestellungen

- *Beschreibungs- & Bewertungswissen, welches sich mit der Funktion der Kunst in der Gesellschaft beschäftigt, wurde der Fragestellung 1 zugeordnet, da dies ursprünglich eine theoretische Grundlage für die Legitimation der Zusammenarbeit von Kunst & soziokultureller Animation liefern sollte. Dieser Teil der Recherche wurde nicht in die Bachelorarbeit integriert.*
Das Beschreibungs- & Erklärungswissen zum Kunstbegriff und Wissen über Kunst, welche direkt in die Bachelorarbeit integriert sind, wurden der Fragestellung 2 zugeteilt, da sie in Kapitel 4 verarbeitet wurden.
- *Teilweise sind bei den Wissensarten mehrere genannt. Der Quellentyp wurde dann derjenigen Fragestellung zugeteilt, in welcher er am meisten Gewicht erlangt hat.*

Frage 1:

Weshalb braucht es eine verstärkte kreative und innovative Praxis der Soziokulturellen Animation?

<i>Datum</i>	<i>Suchbegriff</i>	<i>Suchinstrument</i>	<i>Auswahlkriterium</i>	<i>aufbewahrtes Dokument</i>	<i>Quellentyp</i>	<i>Inhalt</i>	<i>Relevanz</i>
21.3.11	Kunst und SKA; Kreativität	Handsuche	Adressatenschaft der Information, Angemessenheit Fragestellung, Renomé Autorin/Autor, inhaltliche Differenziertheit, Nachprüfbarkeit der Inhalte, Aktualität	Stäheli, Reto (2010). Transformation – Das Verhältnis von Soziokultureller Animation zu Kultur und Kunst. In Bernard Wandler (Hrsg.), Soziokulturelle Animation. Professionelles Handeln zur Förderung von Zivilgesellschaft, Partizipation und Kohäsion (S.225-264).	Artikel in einem Sammelwerk	Beschreibungs- & Erklärungswissen: verwendete Definition SKA; unscharfe Grenzen des Kulturbegriffs und Verbindungen zur SKA; Bezug Kreativität und Animatorinnen/Animatoren: Relevanz des „Liminalen Raumes“ und „Dazwischen“ für Animatorinnen/Animatoren; Projektkonstellationen und Unsicherheiten und Ungewissheiten; Relevante Kunstrichtungen; Wirkungsebene von Kunst	***
						Handlungswissen: Nutzen der Kunst für Adressatenschaft der SKA; Bedeutung kunstanaloges Denken und Handeln	**

26.3.11	15'	Innovation	google	Allg. Übersicht über den Begriff	<ul style="list-style-type: none"> Innovation auf www.de/wikipedia.org 	Lexikon	Beschreibungs- & Erklärungswissen: <i>Grobe Übersicht über die Thematik, weiterführende Literatur, Angaben über wichtige Autorinnen und Autoren</i>	**
26.3.11	15'	Innovation	YouTube	Allg. Übersicht über den Begriff	<ul style="list-style-type: none"> What is innovation? www.youtube.com/watch?v=2NK0WR2GtFs Where good Ideas come from by Steve Johnson, http://www.youtube.com/watch?v=NugRZGDbPFU&feature=related Kreativität auf www.de/wikipedia.org 	Lexikon	Alltagswissen: <i>Tolle Inspiration</i>	***
26.3.11	15'	Kreativität	google	Allg. Übersicht über den Begriff	<ul style="list-style-type: none"> Kreativität auf www.de/wikipedia.org 	Lexikon	Beschreibungs- & Erklärungswissen: <i>Grobe Übersicht über die Thematik, weiterführende Literatur, Angaben über wichtige Autorinnen und Autoren</i>	**
26.3.11	15'	Joseph A. Schumpeter	google	Allg. Übersicht über die Person	<ul style="list-style-type: none"> Joseph A. Schumpeter auf www.de/wikipedia.org 	Lexikon	Beschreibungswissen: <i>Grobe Übersicht über die Person</i>	**
26.3.11	30'	Innovation and Soziokulturelle Animation	google	Allg. Übersicht	Ergebnislos		<i>Notiz: Projekte haben innovativen Charakter, Soziale Innovation</i>	nicht relevant
26.3.11	30'	Soziale and Innovation	google	Allg. Übersicht	<ul style="list-style-type: none"> Soziale Innovation auf www.de/wikipedia.org Jose Manuel Barosso, 2009, Förderung der sozialen Innovation Soziale Innovation dank Forschung und Entwicklung & Master in Sozialer Innovation, FHNW 	Lexikon Internetartikel Internetartikel	Beschreibungs- & Erklärungswissen: <i>wichtige Autoren: Joseph Schumpeter, Katrin Gillwald, Wolfgang Zapf</i>	** * *
28.3.11	5'	Innovation and Soziokulturelle Animation	swissbib	Angemessenheit Fragestellung, inhaltliche	<ul style="list-style-type: none"> Alex, Willener, 2007, Integrierte Projektmethodik 	Monographie	Handlungswissen: <i>Bedeutung von Projekten in Zusammenhang mit Innovation</i>	***

28.3.11	30'	Soziale and Innovation	Swissbib / google books	Differenziertheit, Adressatenschaft	<ul style="list-style-type: none"> Petra, Benz Bartoletta & Pia, Gabriel-Schärer, 2008, Von der Inspiration zur Innovation, Projekte der Sozialarbeit Jürgen, Howaldt & Heike, Jacobsen, 2010, Soziale Innovation Thomas, Kehrbau, 2009, Innovation als sozialer Prozess 	<p>Fachartikel</p> <p>Sammelschrift</p> <p>Monografie</p>	<p>Handlungswissen: <i>Projekte als Innovationsförderer der Sozialarbeit</i></p> <p>Erklärungs- & Bewertungswissen: <i>Soziale Innovation</i></p> <p>Erklärungswissen: <i>Grounded Theory & Innovationsforschung</i></p>	<p>*</p> <p>**</p> <p>*</p>
29.3.11	10'	Innovation und Soziokulturelle Animation	ExpertInnenanfrage	Grundlagen zur Thematik	<ul style="list-style-type: none"> Bornstein David, 2009 Die Welt verändern. Social Entrepreneurs und die Kraft neuer Ideen. Gillwald, Katrin, 2000, Konzepte sozialer Innovation 	<p>Monografie</p> <p>Monografie</p> <p>Sammelschrift</p> <p>Fachartikel</p> <p>Aufsatz aus Sammelband</p>	<p>Beschreibungswissen: <i>Grundlagen und Beispiel Social Entrepreneurs</i></p> <p>Erklärungswissen: <i>Vergleich versch. Ansätze Soziale Innovation</i></p> <p>Erklärungs- & Bewertungswissen: <i>Grundlagen und Praxisbeispiele</i></p> <p>Bewertungswissen: <i>Brachliegendes Innovationspotenzial</i></p> <p>Erklärungswissen: <i>Primär Lit.</i></p>	<p>*</p> <p>***</p> <p>***</p> <p>***</p> <p>***</p>
4.4.11	30'	Gesellschaftlicher Wandel UND SKA	Handsuche	Renomé (Zuverlässigkeit, Kompetenz) der Quelle, Aktualität, Adressatenschaft der Information	<ul style="list-style-type: none"> Wandeler Bernard , 2010, <i>Soziokulturelle Animation</i> Wettstein Heinz, 2010, Hinweise zu Geschichte, Definitionen, Funktionen Moser Heinz, 2010, Gesellschaftlicher Wandel und Animation Moser Heinz; Müller 	<p>Sammelschrift</p> <p>Artikel in Sammelchrift</p> <p>Artikel in Sammelchrift</p> <p>Monographie</p>	<p>Beschreibungs-, Erklärungs- & Bewertungswissen:</p> <p>Beschreibungs- & Erklärungswissen: <i>Geschichtliche Hintergründe SKA</i></p> <p>Beschreibungs- & Erklärungswissen: <i>Gesellschaftlicher Wandel in Zusammenhang mit der SKA</i></p> <p>Beschreibungs-, Erklärungs- &</p>	<p>***</p> <p>***</p> <p>***</p> <p>*</p>

				Inhalte	Kunst ist. In: Jutta Jäger & Ralf Kuckherrmann (Hrsg.), Ästhetische Prozesse in der Sozialen Arbeit (S.281-286) • Irene Hiebiger (Hrsg.) (2008).Künstlerische Aktivitäten im Sozialen Kontext	Monografie	Erklärungs- & Bewertungswissen: <i>Bedeutung künstlerischer Aktivitäten für Arbeit mit unserer Adressatenschaft/in Projekten</i>	*
20.5.11	45'	Kunst AND Wirkung AND Gesellschaft	swissbib	Angemessenheit, Adressatenschaft der Information, inhaltliche Differenziertheit, Nachprüfbarkeit der Inhalte	Dorothea von Hantelmann (2007). How to Do Things With Art.	Monografie	Beschreibungswissen: <i>Begriffsdefinition "Performativität"</i> Erklärungswissen: <i>Kunst und ihre gesellschaftliche Wirksamkeit; Werkbegriff & Hervorbringen von Realität; Nonkonformismus; Transformationspotenzial</i>	**
24.7.11	10'	Definition Sozialer Arbeit	google	Qualität der Quelle, Adressatenschaft der Information	• International Federation of Social Workers [IFSW], 2005, Definition von Sozialarbeit. http://www.ifsw.org/p38000409.html	Internetartikel	Beschreibungs-, Erklärungs-, Bewertungs & Handlungswissen: <i>Unternehmerisches Denken in der SKA</i>	***

Frage 2:

Wie kann die Soziokulturelle Animation ihre Kreativitäts- und Innovationskraft steigern?

Datum	Zeitdauer	Suchbegriff	Suchinstrument	Auswahlkriterium	aufbewahrtes Dokument	Quellentyp	Inhalt	Relevanz
4.4.11	90'	Handlungsfelder der SKA	Handsuche	inhaltliche Differenziertheit,	• Hangartner, Gabi, 2010, Ein Handlungsmodell für	Artikel in Sammelnschrift	Beschreibungs-, Erklärungs-, Bewertungs- & Handlungswissen:	***

				<p>Nachprüfbarkeit der Inhalte, Aktualität, Adressatenshaft der Information</p>	<p>die Soziokulturelle Animation zur Orientierung für die Arbeit in Zwischenpositionen. In Bernard Wandeler (Hrsg.) Soziokulturelle Animation</p> <ul style="list-style-type: none"> Hug, Annette, 2010, Eine Praxis der alltäglichen Demokratie Spierts, Marcel, 1998, Balancieren und Stimulieren Gillet, Jean-Claude, 1998, Animation. Der Sinn der Aktion 	<p>Artikel in Sammelnschrift Monografie</p>	<p><i>Funktionen / Interventionspositionen</i> <i>Bastelnde, Rebellisch</i> <i>Primär Lit.</i> <i>Primär Lit.</i></p>	<p>** * *</p>
4.4.11	30'	Kreativwirtschaft / Kulturwirtschaft and Innovation	google / swissbib	<p>Aktualität, Qualität der Quelle Lokalität</p>	<ul style="list-style-type: none"> Dritter Kreativwirtschaftsbericht Zürich, Weckerle, Christoph & Theler, Hubert, 2010 Philipp Klaus, Stadt, Kultur, Innovation, Kulturwirtschaft und kreative Kleinunternehmen in der Stadt Zürich, 2006 	<p>Studie Dissertation</p>	<p>Beschreibungs-, Erklärungs- & Bewertungswissen Beschreibungs-, Erklärungs- & Bewertungswissen <i>Innovationskraft Kleinunternehmen</i></p>	<p>* *</p>
10.4.11	15'	Kunstabegriff Kunstabegriff	Handsuche	<p>Renomé Autorin/Autor , inhaltliche Differenziertheit, Nachprüfbarkeit der Inhalte, Adressatenshaft der Information</p>	<p>Pro Helvetia (2005). Von A wie Alltagskultur bis W wie Wirtschaftlichkeit – Glossar zur Schweizer Kulturpolitik. Zürich: Pro Helvetia.</p>	<p>Nachschlagewerk</p>	<p>Beschreibungs- & Bewertungswissen: <i>Kunstabegriff: Kunstabegriff</i> <i>Kunstabegriff</i> Beschreibungs-, Erklärungs- & Bewertungswissen: <i>Kulturförderung; Kulturpolitik;</i></p>	<p>*** * **</p>

19.4.11	120'	Innovationsmanagement	Google books / swissbib	Grundlagen, Angemessenheit bzgl. Fragestellung, inhaltliche Differenziertheit, Adressatenshaft	<ul style="list-style-type: none"> • Volker Trommsdorff, 1990, Innovationsmanagement Jürgen Hauschildt & Sören Salomo, 2007, Innovationsmanagement Heinz Hübner, 2002, Integratives Innovationsmanagement Goffin, Keith; Herstatt, Cornelius & Mitchell, Rick 2009, Innovationsmanagement Strategien und effektive Umsetzung von Innovationsprozessen mit dem Penthalon-Prinzip 	<p>Sammelschrift</p> <p>Monographie</p> <p>Monographie</p> <p>Monographie</p>	<p>Beschreibungs- & Erklärungswissen: <i>Grundlagen Innovationsmanagement</i></p> <p>Beschreibungs- & Erklärungswissen: <i>Grundlagen Innovationsmanagement</i></p> <p>Beschreibungs-, Erklärungs- & Handlungswissen: <i>Integrativ. Innovationsmanagement</i></p> <p>Beschreibungs-, Erklärungs- & Handlungswissen: <i>Grundlagen Innovationsmanagement, Modelle, Praxisbeispiele</i></p>	*** ** * ***
25.4.11	60'	Grundlagen Innovationsmanagement	Google books	Grundlagen, Angemessenheit bzgl. Fragestellung, inhaltliche Differenziertheit, Adressatenshaft	<ul style="list-style-type: none"> • Hans Corsten, Ralf Gössinger & Herfried, Schneider, 2006, Grundlagen des Innovationsmanagements • Marcus Disselkamp, 2005, Innovationsmanagement 	<p>Monographie</p> <p>Monographie</p>	<p>Beschreibungs- & Erklärungswissen: <i>Grundlagen Innovationsmanagement</i></p> <p><i>Grundlagen Innovationsmanagement</i></p> <p>Beschreibungs- & Erklärungswissen</p>	** *
25.4.11	30'	Praxis and Innovationsmanagement	Google books	Praxisnähe, Grundlagen, Angemessenheit bzgl. Fragestellung, inhaltliche Differenziertheit, Adressatenshaft	<ul style="list-style-type: none"> • Oliver, Gassmann & Philipp, Sutter, 2008, Praxiswissen Innovationsmanagement 	<p>Sammelschrift</p>	<p>Beschreibungs-, Erklärungs- & Handlungswissen: <i>Grundlagen Innovationsmanagement, Modelle, Praxisbeispiele</i></p>	***
25.4.11	30'	Theorie and Innovation / Theorie and Innovation	Swissbib/ Nebis	Grundlagen	<ul style="list-style-type: none"> • Sundbo, Jon & Freeman, Christopher, 1998, The Theory of Innovation 	<p>Monographie</p>	<p>Beschreibungs- & Erklärungswissen: <i>Theorie Grundlage Innovation</i></p>	*
25.4.11	15'	Entrepreneurship /	swissbib	Grundlagen,	<ul style="list-style-type: none"> • Fueglistaller, Urs; Müller, 	<p>Monographie</p>	<p>Beschreibungs-, Erklärungs- &</p>	***

			Social Entrepreneurship			inhaltliche Differenziertheit, Adressatenschaft	Christoph & Volery Thierry, 2004, Entrepreneurship. Modelle – Umsetzung – Perspektiven		Handlungswissen: Kreativität, Innovation, Uunternehmertum	
25.4.11	120'		Innovation	Handsuche Wirtschaftsfachhochschule		Grundlagen, inhaltliche Differenziertheit, Adressatenschaft, unkonventionell	<ul style="list-style-type: none"> Thomas Stern & Helmut Jaber, 2007, Erfolgreiches Innovationsmanagement Robert Sutton, 2008, Querdenker Faktor 	Monographie	Beschreibungs-, Erklärungs- & Handlungswissen: Grundlagen Innovationsmanagement, Modelle, Praxisbeispiele	**
1.5.	15'		Kreativitätspotenzial von Kunstschaffenden im Kontext von sozialem Wandel	ExpertInnenanfrage		Angemessenheit, Inhaltliche Differenziertheit, Adressatenschaft der Information, Nachprüfbarkeit der Inhalte	Adrienne Goehler (2006). Verflüssigungen. Wege und Umwege vom Sozialstaat zur Kulturgeseilschaft.	Monografie	Beschreibungswissen: Begriffsdefinition „creative class“ Erklärungswissen: Neue Arbeitsformen, Kulturgeseilschaft, brachliegendes Kreativitätspotential Bewertungswissen: Gesellschaftlicher Nutzen durch kreatives Schaffen	***
1.5.11	20'		Adrienne Goehler	google		Angemessenheit Renomé der Autorin	<ul style="list-style-type: none"> http://de.wikipedia.org/wiki/Adrienne_Goehler http://blog.freiheitstattvollbeschaeftigung.de/2011/03/ 	Internetartikel Videobeitrag	Kurzübersicht zur Person	** *
8.5.11	20'		Kulturmanagement	swissbib		Inhaltliche Differenziertheit, Adressatenschaft der Information,	Heinrichs, Werner & Klein, Armin (20012). Beck-Wirtschaftsberater. Kulturmanagement von A-Z. 600 Begriffe für Studium und Praxis.	Nachschlagewerk	Beschreibungs- & Erklärungswissen: Kreativitätssperren	***
8.5.11	20'		Kulturpolitik UND Soziokultur	swissbib		Inhaltliche Differenziertheit, Aktualität	Olaf Schwenke, Joachim Bühler, Marie Katharina Wagner (2009). Kulturpolitik von A-Z.	Nachschlagewerk	Beschreibungswissen: KulturarbeiterInnen und Soziokultur	*
8.5.11	15'		Flexibilität	swissbib		Renomé	Richard Sennett, Civitas. Die	Monografie	Beschreibungs- & Erklärungs- &	*

13.5.11	40'	Kunst* UND sozial*	swissbib	Angemessenheit Fragestellung, inhaltliche Differenziertheit, Nachprüfbarkeit der Inhalte, Aktualität, Adressatenschaft der Information	Held, Jutta & Schneider, Norbert (2007). Grundzüge der Kunstwissenschaft. Gegenstandsbereiche – Institutionen - Problemfelder.	Monografie	Beschreibungswissen: (erweiterter) Kunstabgriff: Kulturbegriff Erklärungswissen: Grundsätze der Kunstwissenschaft; neue Formen künstlerischer Professionalität; Wirkung von Kunst; Kulturtheorien; Funktionen von Kultur; Kulturelle Gewalt; Kultur als Konstruktion (soziale Kohäsionsbildung)	*** **
13.5.11	30'	Kunst UND soziokultur*	swissbib	Angemessenheit Fragestellung, inhaltliche Differenziertheit, Nachprüfbarkeit der Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> Jörg Huber (2005). Medien / Kunst / Ausbildung. Schnittstellen – Übergänge. Anmerkungen zur Praxis der Kulturwissenschaften. In Sigrüd Schade; Thomas Sieber & Georg Christoph Tholen (Hrsg.), Schnittstellen, Basler Beiträge zur Medienwissenschaft, Band 1 (S.233-243). 	Artikel in Sammelschrift	Beschreibungswissen: Schwierigkeit benannt, Begrifflichkeiten „Dazwischensein“/„sinnliche Erfahrungen“/„Unbeschreibbares“ wissenschaftlich festzumachen Erklärungswissen: rezipientorientiertes Kunstwerk (erfordert es, unterschiedliche Perspektiven einzunehmen); Argumente weshalb Animatorinnen/Animatoren kreative Fähigkeiten haben müssen (sich verändernde Situationen); konnte mich der Wichtigkeit des nach Wicker beschriebenen „liminaler Raum“ bestätigen; sich in Grenzbereichen bewegen	*** ***
13.5.11	30'		Handsuche	Angemessenheit Fragestellung, inhaltliche Differenziertheit, Renomé Autorin/Autor,	<ul style="list-style-type: none"> Schiesser, Giaco (2005). Medien / Kunst / Ausbildung. Über den Eigensinn als künstlerische Produktionskraft. In Sigrüd Schade; Thomas Sieber & 	Artikel in Sammelschrift	Erklärungs- & Beschreibungswissen: Eigensinn als künstlerische Produktionskraft; künstlerischer Prozess: Kunst als Verfahren/Kunst als Methode	***

13.5.11	20'	Motivation	swissbib	Nachprüfbarkeit der Inhalte	Georg Christoph Tholen (Hrsg.), Schnittstellen, Medienwissenschaft, Band 1 (S.257-274). Falko Rheinberg (2009). Motivation. In Veronika Brandstätter et al. (Hrsg.), Handbuch der Allgemeinen Psychologie – Motivation und Emotion (S.668-675). Brunner, Anne (2008) Kreativer Denken: Konzepte und Methoden von A-Z.	Artikel in Sammelnschrift	Beschreibungswissen: <i>Begriffsdefinitionen „Motivation“, „Motive“</i> Erklärungswissen: <i>Motivation und ihre Auswirkung auf Handlungen</i>	*
17.5.11	25'	Kreativität	Ids Basel/Bern	inhaltliche Differenziertheit, Nachprüfbarkeit der Inhalte, Adressatenschaft der Information	Angemessenheit Fragestellung, Aktualität, Nachprüfbarkeit der Inhalte	Monografie	Beschreibungswissen: <i>Kreativitätsbegriff</i> Erklärungswissen: <i>Grobübersicht zum Thema; Verweise auf weiterführende Literatur Grunderkenntnisse der Kreativitätsforschung; kreative Persönlichkeit</i>	***
17.5.11	60'	Theorien Sozialpsychologie / Motivation	Handsuche Mediothek HSLU	Grundlagen, Angemessenheit bzgl. Fragestellung,	<ul style="list-style-type: none"> In Dieter Frey & Martin Irle (Hrsg.), 2002, Theorien der Sozialpsychologie. Band II. Gruppen-, Interaktions- und Lerntheorien Daraus: Diehl, Markus & Munkes, Jörg, Kreativität und Innovation 	Sammelschrift Beitrag in Sammelnschrift	Beschreibungs-, Erklärungs- & Bewertungswissen <i>Zusammenhang Kreativität und Innovation</i>	* ***
20.5.11	60'	Kunst AND sozial*	WISO	Adressatenschaft der Information inhaltliche	Rahel El-Maawi (2009). Der Faktor Kunst in der Soziokultur. SozialAktuell	Zeitschriftenartikel	Erklärungswissen: <i>Beispiel für Partnerschaft von Kunst und Soziokultureller Animation</i>	*

8.6.11	15'	Define kreativität > Mihaly Csikszentmihalyi	google	Differenziertheit, Nachprüfbarkeit der Inhalte, Aktualität, Renomé Autorin/Autor	(S.23-25)	www.kooperation- evolution.de/.../csikszentmihalyi.doc	Internetartikel	Beschreibungswissen: <i>Definition von Kreativität</i> Erklärungswissen: <i>Bedeutung für Menschen in Evolution</i>	*
8.6.11	120'	kreativitätsbegriff	swissbib	Angemessenheit, Adressatenschaft der Information, inhaltliche Differenziertheit, Nachprüfbarkeit der Inhalte, Renomé Autorin/Autor, meist Aktualität	<p>(S.23-25)</p> <ul style="list-style-type: none"> Mittelstrass, Jürgen (2008). Zur Einführung in den Kreativitätsbegriff. In Gerhard von Graevenitz & Jürgen Mittelstrass (Hrsg.), Konstanzer Wissenschaftsforum, Band 1. Kreativität ohne Fesseln. Über das Neue in Wissenschaft, Wirtschaft und Kultur (S.13-16). Doris Rothauer (2005). Kreativität & Kapital. Kunst und Wirtschaft im Umbruch. Dresler, Martin (2008). Kreativität als offenes Konzept. In Martin Dresler & Tanja Gabriele Baudson (Hrsg.), Kreativität. Beiträge aus den Natur- und Geisteswissenschaften (S.7-24). 	Aufsatz in Sammelwerk	Beschreibungswissen: Begriffsdefinition „Kreativität“	**	
							Monografie	Beschreibungs- & Erklärungswissen: <i>Herleitung des Kreativitätsbegriffs; ; Kreativitätsbegriff im Zusammenhang zur Kunst; künstlerisch Tätige als Vorbilder für neue Arbeitsformen</i>	***
							Aufsatz in Sammelwerk	Beschreibungswissen: <i>Unterschiedliche Ansätze Kreativitätsforschung; Begriffsdefinition „Kreativität“, Kreativitätsarten Erklärungswissen: Kreativität als offenes Konzept</i>	***

						<ul style="list-style-type: none"> Westmeyer, Hans (2008). Zur Konstruktion von Kreativität als Relation. In Martin Dresler & Tanja Gabriele Baudson (Hrsg.), Kreativität. Beiträge aus den Natur- und Geisteswissenschaften (S.24-30). 	<p>Aufsatz in Sammelwerk</p>	<p>Beschreibungswissen: <i>Kreativitätsbegriff</i></p> <p>Erklärungswissen: <i>Systemische Sichtweise Entstehung Kreativität (Systemmodell)</i></p>	***
8.6.11	10'		Ids base1/bern	Angemessenheit, Adressatenshaft der Information, inhaltliche Differenziertheit, Nachprüfbarkeit der Inhalte,	Lutz Schäfer (2006). Der Zirkel des Schaffens. Neue Deutungen von Kreativität und ihre Relevanz für den Kunstunterricht.	Monografie	<p>Beschreibungswissen: <i>Geschichte des Kreativitätsbegriffs; Kreativitätsbegriff</i></p> <p>Erklärungswissen: <i>Kreativitätsprozess; Kreativität im Kontext der Kunst; Künstlerischer Schaffensprozess</i></p>	**	
8.6.11	10'		swissbib	Adressatenshaft der Information, Angemessenheit Fragestellung, Renomé Autorin/Autor, inhaltliche Differenziertheit, Nachprüfbarkeit der Inhalte	Wagner, Manfred (2003). Kreativität und Kunst. In Walter Berka; Emil Brix & Christian Smekal (Hrsg.), Woher kommt das Neue? Kreativität in Wissenschaft und Kunst (S.51-84).	Monografie	<p>Beschreibungswissen: <i>Begriffsdefinition „Ambiguitätstoleranz“; Herleitung Kunstbegriff</i></p> <p>Erklärungswissen: <i>wissenschaftlich haltbare Korrelation von Kreativität und Kunst; Bedeutung von Differenzierung durch Kunst</i></p>	***	
10.6.11	30'		google	Qualität der Quelle	<ul style="list-style-type: none"> Gabler Wirtschaftslexikon (ohne Datum), Innovation, http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54588/innovation-v7.html 	Lexikon	<p>Beschreibungs- & Erklärungswissen: <i>Begriffsdefinition „Innovation“</i></p>	***	
13.6.11	15'		google	Qualität der Quelle	<ul style="list-style-type: none"> Bundeszentrale für politische Bildung [BPB], 2009, Kondratieff Zyklen. 	Lexikon	<p>Beschreibungs- & Erklärungswissen: <i>Begriffsdefinition „Kontratieff-Zyklen“</i></p>	***	

20.6.11	20'	Handeln in der sozialen Arbeit	Handsuche	der Information, Angemessenheit Fragestellung, Renomé Autorin/Autor, inhaltliche Differenziertheit, Nachprüfbarkeit der Inhalte, Aktualität	Soziokulturelle Animation aus systemtheoretischer Sicht. In Bernard Wandeler (Hrsg.), Soziokulturelle Animation. Professionelles Handeln zur Förderung von Zivilgesellschaft, Partizipation und Kohäsion (S.157-202).	Artikel in Nachschlagewerk	Bewertungs- & Handlungswissen: Interventionen der SKA aus systemischer Sicht	
20.6.11	15'	Handeln in Zwischenräumen und intermediäre Position	Handsuche	Adressatenschaft der Information, Angemessenheit Fragestellung, Renomé Autorin/Autor, inhaltliche Differenziertheit, Nachprüfbarkeit der Inhalte, Aktualität	Spiegel, Hiltrud von (2005). Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit. In Dieter Kreft & Ingrid Mielenz (Hrsg.), Wörterbuch Soziale Arbeit (S.585-590).	Artikel in Sammelschrift	Erklärungs- & Handlungswissen: Zwischenposition der SKA; intermediäre Position; BEIDES im Zusammenhang zum intermediären Raum sehr relevant	**

Frage 3:

Wie können die gewonnenen Erkenntnisse aus dem Kreativitätsprozess der Kunst, der Kreativitätsforschung und dem Innovationsmanagement der Wirtschaft, in die vorhandenen Handlungsprozesse der Soziokulturellen Animation implementiert werden?

<i>Datum</i>	<i>Zeitdauer</i>	<i>Suchbegriff</i>	<i>Suchinstrument</i>	<i>Auswahlkriterium</i>	<i>aufbewahrtes Dokument</i>	<i>Quellentyp</i>	<i>Inhalt</i>	<i>Relevanz</i>
8.6.11	15'	kreativität	swissbib	Angemessenheit, Adressatenshaft der Information, inhaltliche Differenziertheit; Aktualität	Schuler, Heinz & Görlich, Yvonne (2007). Kreativität. Ursachen, Messung, Förderung und Umsetzung in Innovation.	Monografie	Erklärungs- & Handlungswissen: <i>Kreativitätsprozess; Praxis der Personalpsychologie; Kreativitätsförderung im Betrieb (Arbeits- Führungs-, Organisations- Teambedingungen)</i>	***
21.6.11	10'	Zeitdiagnose	Handsuche		Husi, Gregor (2010). Die Soziokulturelle Animation aus strukturierungstheoretischer Sicht. In Wandeler, Bernard (Hrsg.), Soziokulturelle Animation. Professionelles Handeln zur Förderung von Zivilgesellschaft, Partizipation und Kohäsion (S.97-156).	Artikel in Sammelnschrift	Erklärungs- & Handlungswissen: ; <i>Strukturtheorie und SKA; Zeitdiagnosen anhand der SWOT-Analyse</i>	**
11.7.11	15'	Projektablauf	Handsuche	Qualität der Quelle	<ul style="list-style-type: none"> Alex, Willener, 2007, Integrale Projektmethodik 	Sammelschrift	Handlungswissen: <i>Integrale Projektmethodik</i>	***
11.7.11	90'	Prozessmodelle Innovationsmanagement	Handsuche		<ul style="list-style-type: none"> Oliver, Gassmann & Philipp, Sutter, 2008, Praxiswissen Innovationsmanagement Daraus: Enkel, Ellen & Dürmüller, Christoph, Cross-Industry-Innovation: Der Blick über den Gartenzaun 	Sammelnschrift Artikel aus Sammelnschrift	Handlungswissen: <i>5-Phasen Innovationsprozessmodell Risikomanagement Cross-Industry Innovation Erfolgsfaktoren</i>	***

				<ul style="list-style-type: none">• Goffin, Keith; Herstatt, Cornelius & Mitchell, Rick 2009, Innovationsmanagement Strategien und effektive Umsetzung von Innovationsprozessen mit dem Penthalon-Prinzip• Volker Trommsdorff, 1990, Innovationsmanagement		<i>3-Phasen Innovationsprozessmodell</i>	***
						<i>Erfolgsfaktoren</i>	***

„Eine Grundvoraussetzung für den kontinuierlichen Strom von innovativer Produkte oder Dienstleistungen ist (...) ein Klima nicht des ‚Ja, aber...‘, sondern des ‚Warum nicht?‘“

(Schrader, 1991, S.17 zit. in Hauschildt & Salomo, 2007, S.109)
