

Innovation durch interdisziplinäre Kooperation oder Wie kommt das Neue in die Welt?

DI Alexander Schmidt
Symposium Energieinnovation
4 – 5. Februar 2004, Graz

Kurzfassung	2
Abstract	2
1. Einleitung	2
2. Der Innovationsbegriff	2
3. Innovation beeinflussende Kräfte	3
4. Zum Umgang mit Widersprüchen	3
5. Veränderung von Kommunikation als Generator für Innovation.....	4
5.1. Zu den Bedürfnissen unterschiedlicher Unternehmenstypen	5
6. Der Innovationsprozess ein Lern- und Lösungszyklus	5
6.1. Erkennen und klären.....	6
6.2. Innovationen hervorbringen.....	7
6.2.1. Zur kreativen Gestaltung von Gruppenprozessen	7
6.2.2. Die Erweiterung des Möglichen - Open Space	8
6.3. Innovationen planen und umsetzen	10
6.4. Evaluieren	10
7. Umsetzung in der betrieblichen Praxis	11
8. Literatur	12

Kurzfassung

Professionelles Innovationsmanagement ist für die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit in dynamischen Märkten notwendig und stellt das Management vor eine komplexe, anspruchsvolle Herausforderung.

Ziel des vorliegenden Artikels ist, durch die innovative Gestaltung sozialer Prozesse, die Möglichkeiten für Innovation in und zwischen Organisationen aufzuzeigen.

Nach der Beschreibung des verwendeten Innovationsbegriffes folgt ein Exkurs in das Wechselspiel von Innovation beeinflussende Kräfte. Danach werden die Quellen für Innovation sowie konkrete Lösungsansätze für einen geplanten Innovationsprozesses vorgestellt. Der letzte Abschnitt des Papers diskutiert konkrete Möglichkeiten der Umsetzung.

Abstract

Professional innovation management is necessary for the preservation of the competitive ability in dynamic markets and represents a complex, ambitious challenge for management.

The goal of the present article is to point out possibilities for innovation in and between organizations and that over the innovative organization of social processes.

First you will find the description of the used innovation term. Second, you will find hypothesis of innovation-affecting forces in and between organizations. Afterwards, the sources for innovation as well as concrete solutions for a planned innovation cycle will be described. The last section of the paper discusses concrete possibilities for implementation.

1. Einleitung

Innovationsmanagement ist eine komplexe und anspruchsvolle Aufgabe für das Management in Organisationen. Soziale Systeme neigen eher zur Wiederholung des Gewohnten als zur Durchsetzung neuer Möglichkeiten – einer notwendigen Voraussetzung für Innovation.

Der vorliegende Artikel befasst sich mit Gedankenansätzen, wie die im Innovationsprozess entstehenden Spannungsfelder zwischen Bewahren und Verändern, zwischen Kooperation und Konkurrenz sowie zwischen Routine und Innovation gemanagt werden können. Dabei möchte ich ausgewählte Instrumente der Organisationsentwicklung vorstellen und in einen modellhaften Innovationsprozess einbetten.

2. Der Innovationsbegriff

In diesem Artikel ist der Begriff „Innovation“ in Anlehnung an das Basiswerk von Schumpeter "Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung" (1931, S. 100f) vor allem als „Durchsetzung neuer Kombinationen, die diskontinuierlich erfolgt“, zu verstehen.

Diese Definition scheint für diesen Artikel ausreichend, da das konkrete Vorgehen im Innovationsprozess je nach Anwendung konkret geplant werden muss. Anwendbar ist das Gedankengut sowohl auf nach innen als auch auf nach außen gerichtete Innovationen. Nach innen gerichtete Innovationen haben z.B. Prozess oder Strukturentwicklungsvorhaben in Organisationen zum Ziel. Nach außen

gerichtete Innovationen meinen die Anwendung bei Produkt-, Design-, oder Technologieentwicklungen. Konkrete Anwendungsmöglichkeiten werden am Schluss dieses Artikels vorgestellt.

3. Innovation beeinflussende Kräfte

Nachfolgende Hypothesen beschreiben einige Spannungsfelder die beim Management von Innovation zu beachten sind.

- ⇒ Organisationen werden geschaffen, um durch Strukturen und Regelprozesse Aufgaben effizient und zielgerichtet zu erfüllen. Routine ist dabei ein wesentlicher Faktor. Veränderungen wie zum Beispiel durch Innovationen sind dementsprechend Störfaktoren eines Routine-geleiteten Regelbetriebes. Will die Organisation effizient sein, so braucht sie Routine. Soll in Organisationen Innovation stattfinden, so benötigen diese (zeitlich begrenzte) Rahmenbedingungen für Kreativität und Chaos.

- ⇒ Innerbetriebliche Managementprozesse fokussieren auf die planmäßige Verrichtung von Aufgaben und auf Abweichungen zum ursprünglichen Plan. Das ist für die Grundidee von Organisationen - der (kontinuierlichen) Verrichtung von Aufgaben - eine notwendige Vorgehensweise. Innovationsmanagement hingegen benötigt eine Fokussierung der innerbetrieblichen Managementprozesse auf „entgangene, neue Ideen“.

- ⇒ Innovation wird durch multiperspektivische Betrachtung eines Problems unterstützt. Multiperspektivische Betrachtungen werden unter anderem durch interdisziplinäre Kooperationen ermöglicht. Dies kann in Form von abteilungs-, bereichs- oder unternehmensübergreifender Zusammenarbeit oder auch durch die Einbindung von Kunden und Lieferanten erfolgen. So befruchtend interdisziplinäre Kooperationen auch sind, so konflikträchtig sind sie aufgrund der oftmals unterschiedlichen Sprach-, Denk- und Verhaltensweisen.

- ⇒ Jede Abteilungs- Bereichs- oder Unternehmensübergreifende Kooperation steht auch im Spannungsfeld mit Konkurrenz. Diese muss bei der Planung von allen interdisziplinären Formen der Zusammenarbeit explizit mitgedacht werden.

4. Zum Umgang mit Widersprüchen

Oben genannte Spannungsfelder scheinen zunächst unvereinbar und sind Keim für Konflikte. Ziel von Innovationsmanagement muss daher sein, durch professionell geplante Kommunikationsarchitekturen diese Spannungsfelder als treibende Energie der Innovation nutzbar zu machen.

Die Gedankenwelt der systemisch - konstruktivistischen Beratungs- und Managementansätze bietet dafür ein breites Repertoire an hilfreichen Theorien, Modellen und Instrumenten, auf deren Ausführungen an dieser Stelle aus Platzgründen verzichtet wird.

Nur soviel dazu: Gemäß einem systemische Denkansatz sind Organisationen als lebende, soziale Systeme zu betrachten. Das soziale System „Organisation“ besteht in seinem Kern aus Kommunikation. Kommunikation steuert jene

Entscheidungen, die in Organisationen getroffen werden und formt das Bild der Organisation nach außen (Produkte, Marktauftritt, Marktbeziehungen,...) und nach innen (Werte, Artefakte, Hierarchien,...). Der Hebel für Veränderungsprozesse – somit auch für Innovationsprozesse - liegt daher in der Veränderung der Kommunikation – ihren Mustern, ihren Spielregeln ihrer Struktur und ihrer Kultur.

5. Veränderung von Kommunikation als Generator für Innovation

Nun lässt sich Kommunikation als Generator für Innovation nicht „einfach so“ verändern, sondern braucht eine Kommunikationsarchitektur, die sowohl die Geschichte der Organisation als auch relevante Umfeldgruppen und die aktuelle Situation der Organisation berücksichtigt. Die Kommunikationsarchitektur ist der Plan als Antwort auf die Frage: „Wer spricht/arbeitet/denkt/handelt wann, mit wem und in welcher Form?“. Grundüberlegung dabei ist, dass Kommunikation nicht direkt beeinflussbar ist, sondern durch hypothesengeleitetes Arbeiten die Rahmenbedingungen für Kommunikation derart geändert werden, dass Innovation stattfinden kann.

Wenn nun Innovation passieren soll ist es hilfreich, die Tendenz zur Gewöhnung an Gewohnheiten durch gezielte Interventionen zu stören und innovatives Handeln zu initiieren. Neue Sichten der Welt werden dadurch konstruiert, dass Beobachtungen anders artikuliert werden.

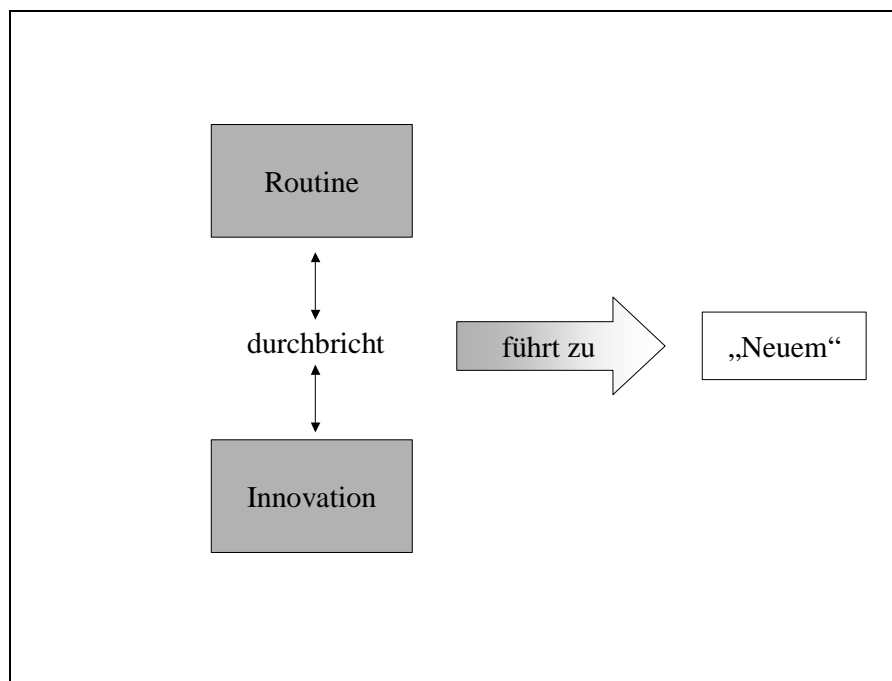


Abbildung 1: Routine versus Innovation, eigene Darstellung

Anders gesprochen braucht Innovation eine Durchbrechung von Routinen die folgender Paradoxie unterliegt: „Die Paradoxie besteht zunächst darin, dass Innovationen auf Bedingungen angewiesen sind, die zum Zeitpunkt der Innovation eben deshalb nicht erfüllt werden können, weil es sich um die Hervorbringung von Neuem handelt – Bedingungen, die vielmehr zum Zeitpunkt der Innovation erst selbst entdeckt, hergestellt und erprobt werden müssen“ (Sauer, 1999, S. 14). Die Durchbrechung der Routinen benötigt daher einen

geeigneten Rahmen in Form von Strategien und Regeln, um Lernen und Entwicklung zu ermöglichen.

5.1. Zu den Bedürfnissen unterschiedlicher Unternehmenstypen

Bevor der Innovationsprozess selbst vorgestellt wird, sollen in Anlehnung an Bergmann, (2001a, S. 5) drei wesentliche Typen von Unternehmen differenziert werden, die unterschiedliche Herangehensweisen an Innovation benötigen:

Die *Fluiden* stellen Unternehmen dar, die auf neuen Märkten extrem schnell wachsen. Sie agieren überwiegend in hochdynamischen Netzwerken und zeichnen sich weniger durch organisatorische Strukturen und Prozesse aus, die Routinen festschreiben. Die Herausforderung der Fluiden liegt daher weniger in der Unterbrechung von Routinen sondern vielmehr darin, bestehende Ressourcen zu orten und zu ordnen.

Die *Evolutionären* Unternehmen entwickeln sich dauerhaft, sind Innovateure „am laufenden Band“. Die Herausforderung für diesen Unternehmenstypus liegt darin, die Muster des eigenen Erfolges zu erkennen und zu systematisieren. Die Organisation ist geprägt von einer Vielzahl von komplexen Projekten und die Gefahren liegen entweder in der Unüberschaubarkeit oder im anderen Extrem in der Tendenz zur Überbürokratisierung.

Die *Konglomerate* sind durch Starrheit geprägt und müssen das innovative und unternehmerische Potenzial erst wieder entdecken. Durch Restrukturierung bzw. De-Strukturierung wird hier versucht handhabbare Größenordnungen zu re-etablieren.

Nach diesem Exkurs zu einigen Phänomenen bei sozialen Systemen am Beispiel der Organisation soll im nächsten Schritt eine mögliche Vorgehensweise in Form eines gestalteten Lern- und Lösungszyklus vorgestellt werden. Innovation ist zwar nicht vorhersehbar, sondern folgt vielmehr emergenten¹ Prozessen. Die transparente Gestaltung des Innovationsprozesses erhöht jedoch die Wahrscheinlichkeit, den Innovationsprozess effizient zu gestalten.

6. Der Innovationsprozess ein Lern- und Lösungszyklus

Der nachfolgende Innovationsprozess ist nicht als „richtiger Ablauf“ zu verstehen, sondern beschreibt eine mögliche Vorgehensweise für die Hervorbringung und Durchsetzung neuer Kombinationen. In der betrieblichen Praxis geht es dabei darum, passend zur Unternehmensgeschichte, den Innovationsprozess in bestehende Prozesse (KVP, QM, CRM,...) zu integrieren und vorhandene Ressourcen zu nutzen. Der „Worst Case“ wäre, „Alles Neu“ erfinden zu müssen!

¹ Emergenz beschreibt die Phänomene sozialer Prozesse, die typischerweise in ihrem Verlauf nicht planbar sind, sondern einen spontanen und somit unerwarteten Verlauf nehmen. Bekannte Ausgangssituation und klare Ziele für ein Team führen nicht zwangsläufig zum gewünschten Ergebnis.

Der Innovationsprozesses wird in nachfolgendem Modell in sieben Abschnitte geteilt:

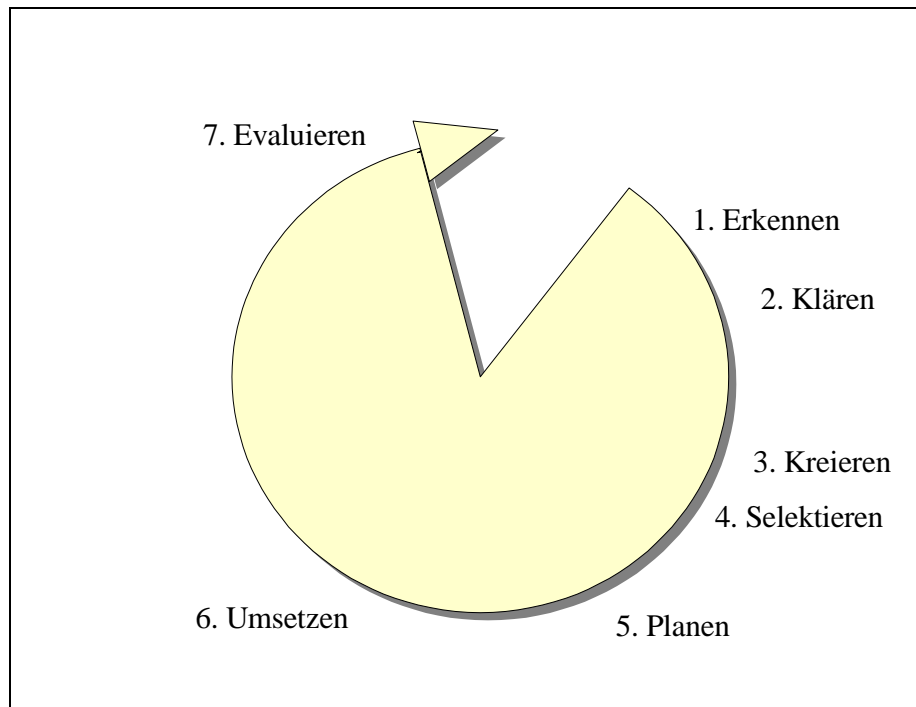


Abbildung 2: Modell: Innovationsprozess, eigene Darstellung in Anlehnung an Solution Cycle von G. Bergmann, 2001a

6.1. Erkennen und klären

Schritt 1 und 2 dienen dem Erkennen und Bewerten der Marktanforderungen. Der Erneuerungsprozess beginnt durch Erkenntnis, durch das Bewusstmachen unterschiedlicher Sichtweisen.

Dafür werden relevante Umfeldgruppen identifiziert und mit der Organisation bzw. der Organisationseinheit in Form von Querschnittsteams in Kontakt gebracht. Das kann bei innerbetrieblichen Innovationsvorhaben durch die Einbindung anderer Abteilungen erfolgen, bei Produktinnovationen durch die Einbindung von Lieferanten und Vertrauenskunden. Die typischerweise hochselektive (Außen-) Wahrnehmung des sozialen Systems „Organisation“ wird erweitert, neue Sichtweisen werden erkannt und Wahrnehmungsroutinen werden unterbrochen. Die „gewohnte“ Form auf die Welt zu schauen wird irritiert.

In diesen Workshops geht es darum, die Erfahrungen, Bedürfnisse und Ansprüche der Stakeholder an die Organisation bzw. das Produkt zu identifizieren und zu konkretisieren. Die später erhoffte Akzeptanz und Begeisterung für die Innovation wird durch die frühzeitige Einbindung der Stakeholder in den Erkenntnisprozess wahrscheinlicher.

Derartige Workshops benötigen eine ausgewogene Balance zwischen Öffnung der multiplen Sichtweisen und Realitäten (Destabilisierung) sowie Zielorientierung im Sinne von Konkretisierung der Ergebnisse und der nächsten Schritte (Stabilisierung). Ergebnis sollte jedenfalls eine gemeinsame Vision der

bevorstehenden Aufgabe, des zukünftigen Produktes bzw. der damit verbundenen Anforderungen sein.

Bei der Formulierung der Vision steht die vielschichtige Beschreibung der Sichtweisen im Vordergrund. Im Gegensatz zu den Anforderungen des Unternehmensalltages geht es hier nicht um schnelle Erklärungen. Dialogische Arbeitsformen ermöglichen oft das „beiläufige“ Entstehen von Lösungen bzw. Lösungsansätzen durch ausreichendes Beharren in unterschiedlichen Sichtweisen und Zugängen.

6.2. Innovationen hervorbringen

Ist die gemeinsame Vision der bevorstehenden Aufgabe klar, so sind in der nächsten Phase die „Innovationsgeneratoren“ anzuwerfen.

Wie bereits beschrieben geht hierbei es um Veränderung der Kommunikation zwischen Beteiligten durch Veränderung der Rahmenbedingungen für Kommunikation. Dies passiert in jedem Workshop auf spezielle Art, nachfolgend soll jedoch eine ausgewählte Arbeitsform vorgestellt werden.

6.2.1. Zur kreativen Gestaltung von Gruppenprozessen

Früher ging man davon aus, dass größere Gruppen grundsätzlich zu aggressivem und destruktivem Verhalten neigen. Daher wurden rigide Arbeitsformen (Hierarchien, Konferenzen, Moderation,...) gewählt, um die Arbeitsfähigkeit sicherzustellen. Diese basieren auf einem tayloristischen Denkansatz, der für adäquate Arbeitsbedingungen passend sein kann, Kreativität und Beteiligung allerdings wenig unterstützt.

Aus den Bedürfnissen von Forschung und Entwicklung, mit großen Gruppen Prozesse der Kreativität und Innovation zu durchlaufen, entwickelten sich für Großgruppenprozesse in den 80-er Jahren in den USA neue, schwach strukturierte Arbeitsformen unter dem Begriff des „Whole Scale Change“. Dies sind u.a. Dialog von David Bohm (Bohm, 1998), Future Search von Marvin Weisbord (Weisbord, Janoff, 2000), Real Time Strategic Change von Kathleen Dannemiller und Open Space von Harrison Owen (Owen, 2001).

Die praktische Erfahrung zeigte, dass umso mehr kreatives und innovatives Potenzial geweckt werden kann, je schwächer die Arbeitsform strukturiert ist. Als solche bietet sich die Methode des Open Space an, die weiter unten vorgestellt werden soll.

Die Prinzipien des „Whole Scale Change“

„Whole Scale Change“ bezeichnet das Prinzip, bei dem das ganze (soziale) System in einen Raum kommt um gemeinsam „das Neue“ zu entwickeln. Die Moderationsmethoden variieren je nach Zielsetzung des anstehenden Entwicklungsschrittes.

Alle Methoden nutzen die Phänomene der Selbststeuerung. Nicht das Management oder der Moderator bestimmt die Inhalte sondern vielmehr die Teilnehmer selbst. Bei Großgruppenveranstaltungen des „Whole Scale Change“ kann mit sehr komplexen und auch konfliktbeladenen Interessensgruppen gearbeitet werden. Mitwirken können Betroffenen aus unterschiedlichen Abteilungen und Bereichen, Interessensbefürworter und Gegner sowie Kunden und Lieferanten. Das hohe Maß an Vielfalt in Hinblick auf die Komplexität der zu behandelnden Themen sowie die Unterschiedlichkeit der Sichtweisen sind wesentliche Erfolgsfaktoren dabei. Die frühzeitige Beteiligung der (potenziellen) Kundengruppen steigert die Wahrscheinlichkeit des späteren Markterfolges.

Open Space ist, wie oben beschrieben, eine ausgewählte Moderationstechnik des „Whole Scale Change“ und eröffnet und ermöglicht Raum um komplexe Themenstellungen mit komplexen Interessensgruppen effizient bearbeiten zu können.

6.2.2. *Die Erweiterung des Möglichen - Open Space²*

Open Space ist eine sehr offene Moderationsform, bei der nur Zeit und Raumstruktur vorgegeben ist. Diese Methode kann bei 15 aber auch bis über 1000 Teilnehmern eingesetzt werden. Ein Leitthema wird in der Planungsphase definiert, die Teilnehmer formulieren die konkreten Fragestellungen und bearbeiten diese in Miniworkshops eigenständig.

Der Open Space kann ebenso zur Risikoanalyse genutzt werden. Dabei geht es z.B.: um die gründliche Analyse potenzieller Hemmnisse für die Marktdurchdringung. Neben technischen Hemmnissen sind eine breite Palette von nicht-technischen Aspekten, wie z.B. ökonomische, umweltspezifische, oder gesetzliche Rahmenbedingungen sowie Aspekte der Nutzer-Akzeptanz („Windräder machen Schatten und Lärm“) rechtzeitig zu bearbeiten und zu klären.

Zum Abschluss der Veranstaltung werden konkrete Vereinbarungen für die weiteren Schritte getroffen.

Was Open Space leisten kann

- ↗ Open Space ermöglicht die schnelle Erarbeitung von Lösungen zu einem komplexen und möglicherweise auch konfliktbeladenen Thema
- ↗ Open Space verlangt und unterstützt eigenverantwortliches Handeln-dies zeigt sich schon beim „ersten Schritt“ in den Kreis
- ↗ Mit der Open Space – Methode kann mit 15 bis zu 1.000 Personen an konkreten Themenstellungen gearbeitet werden
- ↗ Open Space-Veranstaltungen führen zu einer großen Vielfalt an Vorschlägen und Ergebnissen zu einem konkreten Leitthema, sowie zu ersten Schritten der konkreten Projektplanung

Ablauf einer Open Space Konferenz

Die erfolgreiche Durchführung einer Open Space Konferenz braucht eine gute Planung. Wichtig sind die strategische Einbettung der Open-Space-Einheiten in bestehende Prozesse, die Formulierung des konkreten Leitthemas damit Interesse geweckt wird sowie gezielte organisatorische Vorbereitungen. Dafür wird rechtzeitig vor der Open Space Veranstaltung ein kleines Planungsteam einberufen.

² Open Space nach Harrison Owen (2001)

Die Konferenz beginnt nach der Eröffnung durch den Auftraggeber mit den Erläuterungen der Rahmenbedingungen, Formen der Zusammenarbeit und Spielregeln für die Konferenz durch den Moderator. Dies sind:

- ✓ das *Gesetz der Zwei Füße*, das besagt, dass jede/r Teilnehmer/in zu jedem Zeitpunkt verantwortlich ist, in der Gruppe mitzuarbeiten, wo er/sie am meisten lernt oder am meisten beitragen kann.
- ✓ *die vier Prinzipien*:
 - Wer auch kommt ist gerade die richtige Person
 - Was auch geschehen mag, es ist das Einzige was geschehen kann
 - Es fängt an wenn die Zeit reif ist
 - Vorbei ist vorbei.

Die Teilnehmerinnen sitzen in einem großen Kreis und werden eingeladen, in die Raummitte zu kommen um die eigenen Themen, passend zum Leitthema der Veranstaltung, vorzustellen.

Die Themen werden von den TeilnehmerInnen auf Blätter notiert und sichtbar in einem Raum-Zeitraster angebracht.

Raum / Zeit	9.00 – 10.30	11.00 – 12.30	14.00 – 15.30
Raum A			Plenum
Raum B			
Raum C			

Abbildung 3: Beispiel eines Raum – Zeit - Rasters für Open Space

Die Themensammlung erfolgt so lange es der Prozess verlangt - gegebenenfalls werden auch zusätzlich zu den vorhandenen Workshopräumlichkeiten die Ecken des Plenarraumes für die folgenden Miniworkshops organisiert.

Ist der Marktplatz der Themensammlung vorbei, beginnen die Workshops. Sie dauern ein- bis eineinhalb Stunden und es finden immer mehrere zur gleichen Zeit statt. So kann jede und jeder wählen, wo sie bzw. er teilnehmen möchte. Manche Gruppen arbeiten zu fünft, andere zu siebzehnt, andere zu zweit. Die Ergebnisse der Workshops werden sofort vor Ort protokolliert und stehen bei Bedarf den gesamten TeilnehmerInnen noch während der Konferenz zur Verfügung.

Der Prozess der Themensammlung, Kurzpräsentation der Ergebnisse und Neuordnung der Raum-Zeitraster wird bei länger dauernden Open Space Konferenzen mehrfach wiederholt. Es können neue Themen im Laufe der Konferenz einberufen werden oder auch bestehende Arbeitsgruppen fusionieren - alles ist erlaubt.

Das oberste Prinzip des Open Space beruht auf der Freiwilligkeit! Zum Abschluss der Konferenz erfolgt eine Konkretisierung und Priorisierung jener Themen, die weiter behandelt werden sollen.

Somit zeichnet sich eine Open Space Konferenz dadurch aus, dass die Teilnehmerinnen die ganze Konferenz über Zeit haben, nach ihrem eigenen

Engagement zu ihren eigenen Themen zu arbeiten. Die Teilnehmenden einer Open Space Konferenz entwickeln Mut und Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Mut zeigt besonders die erste Person, die in die Mitte des Kreises geht und vor allen Anwesenden ihr Thema vorzustellen beginnt. Im Verlauf der Veranstaltung erkennen die Teilnehmerinnen die eigene Fähigkeit, Lösungen zu entwickeln und Umsetzungsschritte dafür festzulegen. Es ist eine Arbeitsform jenseits hierarchischer Strukturen.

Nachsatz:

Der Vater des Open Space, Harrison Owen schreibt in seinem Buch (2001): „Es wird unsere Leser beruhigen, dass Open Space in fast allen Ländern der Erde, in fast allen Branchen und Nonprofit - Unternehmen eingesetzt wurde. Wir waren in Kirchen und Schulen, in Altersheimen und Verwaltungen, in den größten Hi Tech-Unternehmen und in mittelständischen Handwerksunternehmen, in Fast-Food-Ketten und in Krankenhäusern - immer ist die Wirkung auf die Beteiligten eine erfreulich positive: Sie betrachten sich nach eigenen Aussagen als ausgesprochen angeregt und sind erfreut, sich für eine gemeinsame, sinnvolle Sache einsetzen zu können.“

Weiters schreibt Harrison Owen: Jede Gruppe hat in irgendeiner Form vor der Veranstaltung gesagt: „Harrison, das ist eine wundervolle Idee, aber bei unserer Gruppe wird sie garantiert nicht funktionieren....“. Der Mut es zu tun hat überzeugt!

6.3. Innovationen planen und umsetzen

Die in der Phase des Kreierens und Selektierens erzeugten Lösungsansätze liegen nun vor. Erfahrungsgemäß macht es Sinn, die Detailplanung und Umsetzung der Innovation projektmäßig zu begleiten. Die dafür benötigten Ressourcen sollten bereits zu Beginn den Umsetzungsteams beigestellt werden, um ein „versanden“ der Ideen zu vermeiden. Auf die Methoden des Projektmanagements wird hier aus Platzgründen nicht weiter eingegangen, entsprechende Literatur liegt in ausreichender Vielfalt vor (Patzak, Rattay, 1998; Heintel, Krainz, 2000; DeMarco, 1998).

6.4. Evaluieren

Die letzte Phase des Innovationsprozesses evaluiert einerseits den Innovationsprozess selbst und andererseits den Markterfolg. Ziel dabei ist jene Muster zu identifizieren, die zum Markterfolg beigetragen haben. Bei der Entwicklung materieller Produkte können dies Kriterien wie z.B.: Langlebigkeit, Werthaltigkeit, Ökologieorientierung etc. sein. Bei der Entwicklung immaterieller Produkte wie Dienstleistungen können dies Kriterien wie innovativ, funktional, serviceorientiert, beziehungsorientiert o.ä. sein.

Die Kenntnis dieser Faktoren ist wichtig, um bei der zukünftigen Selektion der Ideen in der Phase 4 des Innovationsprozesses einen erweiterten Entscheidungsraaster zu haben. Die „lessons learnt“ des Prozesses sollten jedenfalls festgehalten und kommuniziert werden, um die Wiederholung bereits gemachter Fehler zu vermeiden

7. Umsetzung in der betrieblichen Praxis

Fokus des Artikels war die professionelle Prozessgestaltung des Innovationsprozesses sowie die Vorstellung der Moderationsmethode Open Space. Als Anwendungsfelder fallen spontan einige Möglichkeiten ein:

- ✓ Bei der Errichtung eines Nahwärme-Biomassekraftwerkes oder Windkraftwerkes können zur rechtzeitigen Einbindung der Anrainer und zukünftigen Nutzer (Kunden) Beteiligungsverfahren durch Open Space unterstützt werden
- ✓ Zur Erreichung einer technisch- ökonomisch abgestimmten Einbindung der Windkraftbetreiber in das Netz der Energieversorger lassen sich die Kooperationsprozesse optimieren
- ✓ Contracting und Energiemanagement unterliegt zumeist einem Wechselspiel aus Technik und Benutzerverhalten. Gerade Zweiteres lässt sich nur begrenzt durch Verträge und Vorschriften erzielen. Vielmehr kann durch die Strategie „Beteiligte zu Betroffenen machen“ die Eigenverantwortung der Benutzer gesteigert, und das Benutzerverhalten verbessert werden.
- ✓ Alternative Energieträger werden noch wenig in Industrie und Gewerbe eingesetzt. Durch gezielte Einbindung der Beteiligten (Anlagenanbieter, Errichter, Betreiber und Benutzer) können allfällige Bedenken identifiziert und gelöst werden. Weiters geht es in diesem konkreten Anwendungsfall darum, die Motivation und potenzielle Promotoren für die zu Grunde liegende Entscheidung zu identifizieren. Dies können bei erneuerbarer Energie Überlegungen des Images, der Versorgungssicherheit oder der niederen Emissionsbelastung sein.

Lassen Sie Innovation entstehen!

8. Literatur

- Bergmann, Gustav, (2001), Die Kunst des Gelingens – Wege zum Vitalen Unternehmen, Sternfels 2. Auflage
- Bergmann, Gustav, (2001a), Systemisches Innovationsmanagement, Arbeitspapier 3/2001, Siegen
- Bohm, David, (1998), Der Dialog: Das offene Gespräch am Ende der Diskussion, Klett Cotta,
- DeMarco, Tom, (1998), Der Termin. Ein Roman über Projektmanagement, Frankfurt
- Glasl, Fritz, (1996), Dynamische Unternehmensentwicklung. Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu schlanken Unternehmen werden, Stuttgart (vergriffen)
- Heintel, Peter, Krainz, Ewald, (2000), Projektmanagement; Eine Antwort auf die Hierarchiekrise, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Maturana H., Varela F., (1987), Der Baum der Erkenntnis-die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens, Goldmann-Verlag, Bern
- Owen, Harrison, (2001), Erweiterung des Möglichen: Die Entdeckung des Open Space, Klett-Cotta, Stuttgart
- Patzak, Gerold, Rattay Günter, (1998), Projektmanagement. Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen, Linde-Verlag, Wien
- Sauer, Dieter, (1999), Perspektiven sozialwissenschaftlicher Innovationsforschung – Eine Einleitung, in: Sauer, Dieter, Lang, Christa, (1999), Paradoxien der Innovation: Perspektiven sozialwissenschaftlicher Innovationsforschung, München
- Schmidt, Alexander, (2002), Kooperatives Leben im Cluster oder: Wie Ideen ihre Interessenten finden. In Holz & Co, 12/2002 S. 26-28
- Simon, Fritz, (1988), Unterschiede, die Unterschiede machen. Klinische Epistemologie: Grundlagen einer systemischen Psychiatrie und Psychosomatik
- Weisbord M., Janoff S., (2000), Future Search. Die Zukunftskonferenz. Wie Organisationen zu Zielsetzungen und gemeinsamen Handeln finden, Stuttgart
- Wilke, Helmuth, (1991), Systemtheorie, Fischer, Stuttgart