

Was ist Innovation?

von Leo Baumfeld

Wenn die Frage nach der Innovation gestellt wird, kann diese durch zwei Zugänge beantwortet werden. Man beantwortet sie als Beobachtende/r und die Innovation ist das Umfeld, das beobachtet wird. Dieser Modus führt eher zur Definition. Oder man begibt sich in die Innovation hinein und fragt sich, wie ist es innovativ zu sein. Dabei wird die Person zum Umfeld der Innovation. Beide, die Innovation und die Person haben ein Drittes zur Verfügung, nämlich die Rahmenbedingungen und Kontexte, die einerseits die Innovation einer Person (oder eines Teams) fördern und andererseits aus Erfindungen erst Innovationen machen können.

Innovation beobachten

Was ist Innovation?

Ich unterscheide drei Arten von Innovation, das Kopieren, das Kombinieren und das Kreieren. Damit stelle ich ein Modell zur Verfügung, das niedrigschwellig beginnt und hochschwellig endet. Je nachdem, mit welcher Innovationstiefe man gerade hantiert, hat das Wissen eine andere Funktion:

Innovationstiefe	Wissen	Nicht wissen
kopieren	sehr wichtig, praktisch die Basis	wäre hemmend
kombinieren	sehr wichtig in Bezug auf die Teile, die kombiniert werden könnten.	in Bezug auf das künftige Ganze sehr wichtig.
Kreieren	wäre hemmend	sehr wichtig, praktisch die Basis

Es mag paradox klingen, aber für die hochschwelligem Zugang (Kreieren) ist Wissen geradezu störend. Erst wer in der Lage ist zu sagen: „Ich habe keine Ahnung“, wird die Bereitschaft entwickeln, völlig neue Wege zu gehen. Dabei kann es sich um eine neues Produkt oder Dienstleistung, um einen Erzeugerprozess oder ein neues Geschäftsmodell handeln. Wichtig ist noch die Unterscheidung zwischen Erfindung und Innovation. Solange eine Erfindung niemand braucht, stiftet sie keinen Nutzen und sie kann dadurch auch nicht als Geschäft oder als Nutzen in Wert gesetzt werden. Erst wenn dies der Fall ist überschreitet eine Erfindung die Schwelle zur Innovation.

Innovativ sein

Der Prozess der Innovation

Die Firma IDEO hat den Prozess der Innovation in sieben Schritten zusammengefasst. Viele ExpertInnen, die Innovation als Prozess beschreiben kommen zu ähnlichen Ergebnissen des innovativen Seins. Daher können diese 7 Schritte als Handlungsanleitung gelten. Dieser Prozess wird auch „Design Thinking“ genannt, wobei es beim Design nicht nur um Aussehen (eingedeutschtes Verständnis) geht, sondern auch und vor allem um die Funktion und Wirkung von etwas, sowie dem Gestaltungsprozess selbst:

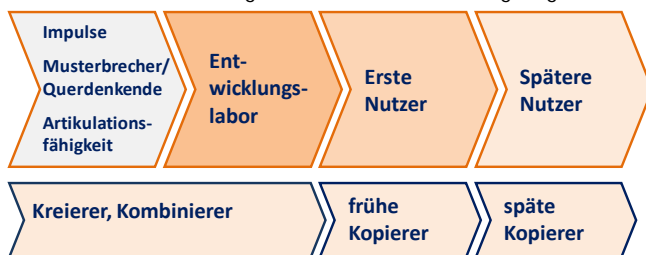
1. Verstehe ... welche Grenzen unüberwindlich scheinen!
2. Beobachte ... wirkliche Menschen in realen Situationen!
3. Definiere das Anliegen ... denn die bisherigen Lösungen sind nur EINE Variante, wie ein Anliegen gelöst werden kann.
4. Entwickle ... und visualisiere dabei, nutze kreative Menschen, Methoden und neue Instrumente, lass dich vom Scheitern nicht abhalten, weiter zu machen!



5. Erstelle Prototypen ... immer und immer wieder, probiere aus und such dir dazu das Umfeld eines Labors!
6. Probiere ... und prüfe dabei, ob dein Modell zweckmäßig und attraktiv ist, ob es marktfähig ist, ob es realisierbar ist (über den Prototypen hinaus) und ob es nachhaltig ist.
7. Bringe es auf den Markt ... nur so haben andere auch was davon.

Innovation braucht Voraussetzungen

Ob die Voraussetzungen gegeben sind kann auch daran eingeschätzt werden, wie man sich selbst in Bezug auf Neues verhält. Ist man selbst eher sicherheitsorientiert, oder ist man eher risikoorientiert. Unser limbisches System (ein bestimmter Teil des Gehirns) kennt drei Prägungen, die Dominanz (machtorientiert), die Balance (sicherheitsorientiert) die Stimulanz (Risikoorientiert). In unserem Gehirn arbeiten diese Prägungen zusammen, die meisten Menschen haben aber eine bevorzugte Prägung und die Werbefachleute wissen das. Auch in Gemeinden und Regionen haben wir Akteurssysteme, die diesbezüglich bevorzugte Prägungen haben. Dominanz (Politik), Balance (Verwaltung) und Stimulanz (die innovativen Menschen und Unternehmen oder Kooperationssysteme). Gelingt es, dass diese drei Akteure gut zusammenarbeiten, kann auch kommunale und regionale Innovation besser gelingen. Fördere daher die Impulsegebenden, die Querdenkenden, die



Musterbrechenden, diejenigen, die die Dinge auf den Punkt bringen können. Sie sind meist eine Quelle für Neues. Lade sie in ein „Labor“ ein, also keine „Sitzung“, keinen Arbeitskreis, diese lösen meist schon bestimmte Bilder aus und man denkt sich auch schon bestimmt Leute dazu, die auf sowas aufspringen. Im Labor gibt es auch Werkzeuge zum Schreiben, zum Visualisieren, zum Ausschneiden und kleben, zum Bauen usw.

Klassische Hindernisse für innovative Atmosphäre in Regionen und Organisationen sind Hierarchie, Bürokratie, Anonymität, Ordnung und ExpertInnenherrschaft. Wenn die Kommune bzw. die Region drei und mehr dieser Hindernisse beherzigt, ist immer noch die eher sicherheitsorientierte und niedrighschwellige Variante der Innovation möglich, nämlich später oder sogar früher Kopierer zu sein. Die folgende Tabelle listet einige Methoden für die drei Innovationstiefen auf:

Innovationstiefe	Instrumente
kopieren	Exkursionen, Best Practice-Workshop, Recherchen, udgl.
Kombinieren und kreieren	Design Thinking, Regionale Innovationsassistentz, welches 3 stündige bis mehrtägige Innovationsformate anbietet.

In Gemeinden und Regionen sollten mehrere Formate kombiniert werden. Es könnte dies ein „offenes Technologielabor“ (www.OTELO.or.at) sein, wie sie Martin Hollinetz entwickelt hat. Es könnte eine Innovationsassistentz sein, es könnte ein Innovationspool von Menschen sein, die für Resonanz zur Verfügung stehen. Weiters könnte dies eine Initiative sein, die generell dafür sorgt, dass sich die Unternehmen mit ihren eigenen Innovationsvoraussetzungen beschäftigen (Innovations-Check, Wissensprofil erstellen, Unternehmensentwicklungsprogramm, u.a.m.)

Darüber hinaus meine ich, dass kommunale und regionale Innovation auch dann gefördert werden kann, wenn es gelingt zu drei Welten Zugang zu haben und diese Welten zu verknüpfen: die Lebenswelten (im Alltag), das sind die Unternehmen, die, die Schulen, die Kulturwelten usw., weiters die Institutionen, die in diesen Lebenswelten eine steuernde Funktion haben, sowie die Forschung. Idealerweise entstehen dabei auch Partnerschaften zwischen diesen drei Welten, denn keine kann ohne der anderen ihre Ideen in die Breite und Tiefe bringen.

„Den lieb' ich, der Unmögliches begehrt.“
Johann Wolfgang von Goethe

Ideen zur Innovation

Der innovative Ansatz:

Neues versuchen – gewohnte Wege verlassen. Mit Kreativität, Phantasie und Risikobereitschaft.

Hier kann man mit einer kleinen Überraschung einsteigen: Die Voraussetzung von Innovation ist die „Ich hab keine Ahnung-Haltung“. Wer weiß wie´s geht braucht keine Innovation. Das ist aber eine Haltung, die man sich erst mal eingestehen muss. Wer will das schon zugeben? So in die Richtung. Natürlich kann dann auch noch die Kombination und das Kopieren angesprochen werden.

Innovationstiefe	Wissen	Nicht wissen	Instrumente
kopieren	Sehr wichtig, praktisch die Basis	Wäre hemmend	Die ganze Best-Practice-Palette: Exkursionen, Katakause udgl.
kombinieren	Sehr wichtig in Bezug auf die Teile, die kombiniert werden könnten.	In Bezug auf das künftige Ganze sehr wichtig.	Ideenmaschine, ODEO-Methoden
Kreieren	Wäre hemmend	Sehr wichtig, praktisch die Basis	3x8-Methode, Theorie-U, Ideenmaschine, ODEO-Methoden
			Generell für alle drei Tiefen: Innovationsservice für Gemeinden und Regionen anbieten, mit dem Ziel, in jeder Region „Innovationskompetenz“ zu etablieren.

Das Prinzip des Ausgleichs

Wenn die Verwaltungsbeamten zur Innovation gewonnen werden sollen, dann können sie nur dafür gewonnen werden, so die These, wenn ihnen für den Verlust der „Sicherheit“ (auch wenn sie nur vermeintlich ist) ein Ausgleich angeboten wird. Dieser Ausgleich kann ihnen durch ein klares Verfahren der Risikoeinschätzung und Risikominimierung gegeben werden.

Siehe dazu das das Instrument der Risikoanalyse vom letzten Netzwerktreffen.

Die These: Innovations- und Risikomanagement sind wie ein Paar das aneinander stark gebunden ist. Wenn das Paar sich gut versteht, dann wird es auch Innovation hervorbringen.

Die innovationsfähige Gemeinde

Ein kleiner Selbst-Check zur Innovationsfähigkeit



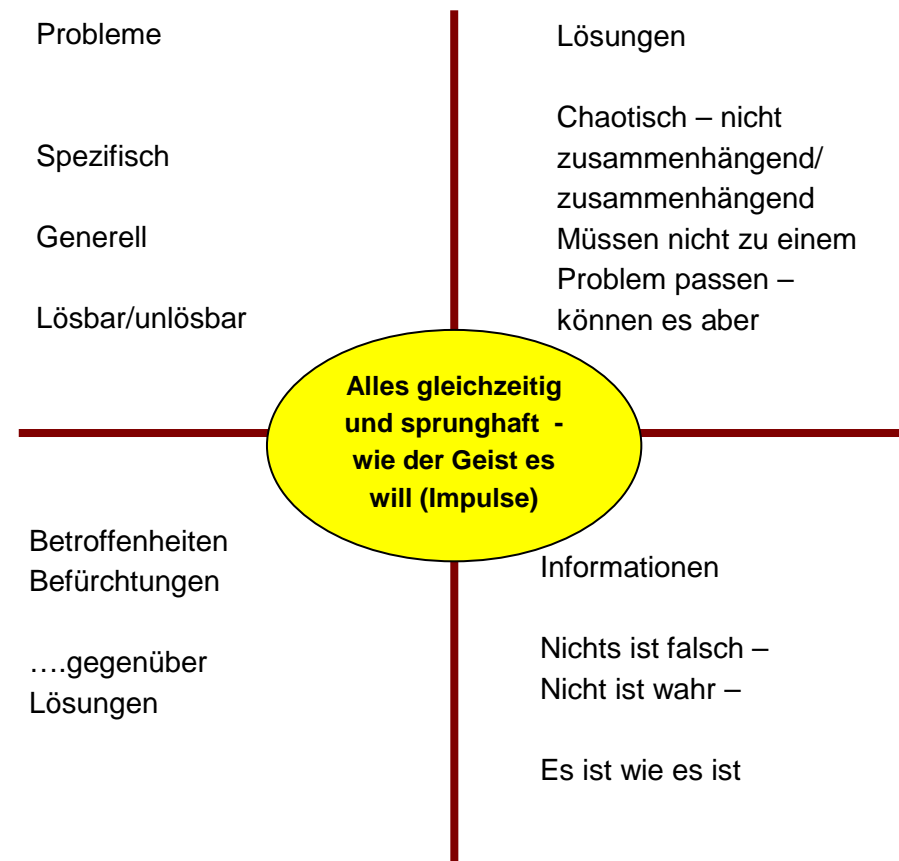
Überprüfen Sie diese neun Aspekte, inwieweit diese stark oder schwach ausgeprägt sind.

Überlegen Sie, was sie zu jenen Aspekten tun können/sollen die weniger stark ausgeprägt sind, um sie stärker zu machen.

Instrument:	<h1>Dynamische Erkundung</h1> <p>(als Dynamik Facilitation entstanden)</p>
Anwendungsfelder:	Die dynamische Erkundung ist ein Problemlösungsverfahren, welches vor allem in Gruppendiskussionen ihre Wirkung entfalten kann.
Zielsetzung/Nutzen:	Wenn bei der Suche nach Lösungen das kreative Potenzial der TeilnehmerInnen besonders genutzt werden soll, ist Dynamic Facilitation durch seinen assoziativen Charakter besonders nützlich
Quelle:	Dynamic-Facilitation wurde vom US-Amerikaner Jim Rough entwickelt. Sie wird in Europa vor allem von Mathias zur Bonsen promotet.
Links und Downloads:	http://www.all-in-one-spirit.de/werkzeuge
Praktische Hinweise:	Dynamic Facilitation kann in 1,5 – 3 Stunden angewendet werden, um Lösungen zu suchen. Anschließend können die Lösungen nach ihrer Praktikabilität und Umsetzungsreife bewerte und Verantwortung verteilt werden.
Kurzbeschreibung:	<p>Herkömmlich moderierte Meetings haben häufig einen genau vorgesehenen Ablauf, der von der Annahme ausgeht, dass die zu suchende Lösung dann auch diesem Ablauf folgen. Der menschliche Geist jedoch arbeitet nicht linear, er arbeitet spontan, sprunghaft und assoziativ. Ein/e ModeratorIn muss bei linearer Planung eines Problemlösungsworkshops häufig ordnend eingreifen mit dem Hinweis, dass dieser oder jener Aspekt später bearbeitet würde. Das blockiert die Kreativität. Dynamic Facilitation macht sich gerade die assoziative Arbeitsweise des Geistes zu Nutze und ermuntert geradezu dem Geist zu folgen, um die kreative Energie frei zur Entfaltung zu bringen. Damit werden Überraschungen möglich und es können neue Sichtweisen gewonnen werden.</p> <p><i>Ablauf/Design</i></p> <p>Zunächst wird das Problem oder die Probleme bezeichnet, wofür eine Lösung er- bzw. gefunden werden soll.</p> <p>Der/die ModeratorIn führt dazu vier Listen, in die während eines Brainstormings die Aussagen hineingeschrieben werden.</p> <p>Eine Liste ist mit „Probleme“ überschrieben. In diese Liste werden alle Aussagen gesammelt, die das Problem beschreiben.</p> <p>Eine zweite Liste heißt „Lösungen“. Darauf werden alle genannten Lösungen aufgeschrieben. Wichtig ist – die Lösungen können sich durchaus widersprechen.</p> <p>Auf einer dritten Liste steht „Betroffenheiten/Befürchtungen“. Hier werden die emotionalen Anteile vermerkt. Diese Befürchtungen können sich auf Lösungen, die genannt wurden beziehen oder aber auch genereller Art sein.</p> <p>Auf der viertel Liste steht „Informationen“ als Überschrift. Hier werden alle als Information deklarierte Aussagen aufgeschrieben, gleichgültig ob sie</p>

wahr oder falsch sind, oder sich auch widersprechen. Es kann sich um harte Daten handeln, oder aber auch um Beobachtungen, die eingebracht werden.

Die aufgeschriebenen Aspekte werden anschließend nicht mehr einzeln weiter bearbeitet oder gegenübergestellt. Diese assoziative Form der Sammlung kommt einem „Reinigungsprozess“ gleich, bei dem vieles angesprochen werden kann, ohne dass die TeilnehmerInnen untereinander zum Diskutieren beginnen. In der Regel ergibt sich die Lösung, die von den TeilnehmerInnen akzeptiert ist von selbst. Auf einmal ist die Lösung klar und deutlich vor Augen. Ein AHA stellt sich ein. Die so gefundene Lösung kann dann nochmals genauer im Detail vereinbart werden.



⇒ Hinweise/ do´s – don´ts
 Die Moderation bleibt, wie bei herkömmlichen Moderationen auch, neutral, er/sie ist lediglich ein/e ErmöglicherIn – Facilitator
 Die TeilnehmerInnen dabei unterstützen, dass ihre Aussagen klar und verständlich sind.

⇒ Nutzen
 ModeratorInnen nutzen die Energie der Gruppe und helfen ihr leichter zu Lösungen zu kommen.
 Führungskräfte ermöglichen Abstand zu einem Problem, erzeugen ein Klima ohne Schuldzuschreibungen und lösen Energie für Neues aus.
 Betroffene oder Lösungssucher folgen ihren Energien und nutzen Widersprüchliches als anregende Ressource.

Design Thinking

Design Thinking¹

Nur aus den Erfahrungen und Daten der Vergangenheit lässt sich oft keine Innovation ableiten. Um Neues zu finden, gilt es dorthin zu schauen, wo menschliche Bedürfnisse noch nicht ausreichend gestillt werden.

Die Methode Design Thinking fördert innovatives Denken mit radikaler Kunden- und Nutzerorientierung. Ansatzpunkt ist, die Bedürfnisse verschiedener Nutzergruppen gut zu verstehen und Lösungen zu entwickeln, die sich an den Menschen und Bedürfnissen orientieren.

Basis ist eine strukturierte und dennoch ergebnisoffene Herangehensweise, durch multidisziplinäre Durchmischung werden verschiedene Sichtweisen auf die Problemstellung und damit neuartige Lösungen gewonnen.

Mit der Methode können Innovationsideen in einem frühen Stadium kreativ geöffnet und vorangetrieben werden, sie eignet sich zur Entwicklung neuer Produktideen und für Dienstleistungsinnovationen, da die Kundenbedürfnisse sehr genau erforscht und analysiert werden. Auch in Veränderungssituationen eignet sich der Ansatz für die Einbeziehung der Betroffenen, um Ideen und Sorgen einzuholen und zur Innensicht Außensicht dazu zu stellen.

Design Thinking ist per se eine innovative Herangehensweise, es weicht vom linearen Vorgehen in Organisationen ab, arbeitet mit moderner Kooperationskultur (die Kreativität der Vielen) und Selbstorganisation und öffnet Fragestellungen durch die Betrachtung aus vielen Blickwinkeln. Nach dem Motto „Rede nicht, zeigs mir“ wird früh zur Herstellung von einfachen Prototypen übergegangen, um mögliche Lösungen zu veranschaulichen und zu testen.

Workshop

Ausgangspunkt ist eine gemeinsame Problemstellung, für die eine innovative Lösung gefunden werden soll. Diese wird in Teamarbeit immer wieder hinterfragt und neu formuliert.

Der Prozess im Workshop hat mehrere Elemente:

1. Verstehen: Definition der Ziel- oder Nutzergruppe
2. Kurze stichprobenartige Befragung/Interviews mit Nutzergruppe mit Leitfaden und systematischer Auswertung
 - Im Workshop als kurze Sequenz: die Teilnehmenden gehen z.B. in die Fußgängerzone des Ortes und befragen Personen oder rufen jemanden an
 - Zwischen den beiden Workshops: Durchführung von Interviews in Gruppen
3. Beobachten der Nutzergruppe, Erforschen
 - Im Workshop als kurze Sequenz: die Teilnehmenden machen Beobachtungen
 - Zwischen den Workshops: Durchführung von Beobachtungen in Gruppen
4. Sichtweisen definieren: Entwicklung von Nutzergruppenprofile durch stereotypische Steckbriefe
5. Ideenfindung
6. Rasche und frühe Überprüfung der Ideen die kompakt artikuliert ist und mittels einer Fokusgruppe die Tauglichkeit überprüft. Mit diesen Ergebnissen das Modell adaptieren.
7. „Testen“ der Protomodells (Prototyp) durch die Zielgruppe, Feedback
8. Die Ergebnisse dieser Ziel- bzw. Nutzergruppen wieder adaptieren.
9. Synthese und Zusammenführung des Gelernten zu einer von den Menschen und ihren Bedürfnissen ausgehenden Lösung.

Dieser Prozess kann auch noch mittels einem eigens dafür adaptierten App unterstützt werden.

Ziele

- Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen der Zielgruppe des Vorhabens (Produkt, Dienstleistung, Initiative)
- Förderung eines kreativen und analytischen Prozesses, Freilegung von Potentialen

¹ Nach einer Beschreibung von Monika Meierer

- Förderung von konkreten Ideen

Zielgruppen

- Die Teilnehmenden sollten ein gemeinsames Anliegen haben, wie zB Ideensammlung für die Gründung einer regionalen Initiative zu einem bestimmten Thema
- Der Workshop richtet sich an Organisationen aller Art – Unternehmen, Institutionen, Verwaltung, Vereine/Non-Profit, NGOs, regionale Initiativen
- Das Angebot lässt sich auch für eine Organisation intern durchführen

Rahmenbedingungen

Workshop:

- Dauer: zwei mal ein halber Tag mit je 4 Stunden, in Summe 8 Stunden
- Bis 16 Personen pro Workshop
- Die Termine werden fix ausgeschrieben (z.B. 1x pro Quartal) und werden konkreten Innovationsthemen aus der Region gewidmet
- „Sondertermine“ können von Organisationen gebucht werden
- Es kann mehrere BeraterInnen geben, die sich in der Moderation der verschiedenen Termine abwechseln
- Workshopraum mit Moderationsausstattung

Aufwand

Kosten:

- Detaildesign des Workshops
- Honorar BeraterInnen und Reisespesen
- Miete Workshopraum
- Zeit:
- Teilnehmende: ein Workshop-Tag, dazwischen individuelle Auseinandersetzung
- OrganisatorInnen: Bewerbung des Angebotes in der Region

Quellen

- Erbdinger, Juergen & Ramge, Thomas (2013). Durch die Decke denken. Design Thinking in der Praxis. Redline
- Zeitschrift für OrganisationsEntwicklung, Heft 2/2012, Schwerpunkt: Kreativität im Management. Mit Design Thinking Organisationen verändern. Fachverlag Handelsblatt

Quest Points

Quest Points sind ein ganz neuartiges Konzept, BürgerInnen und BesucherInnen an ausgewählten Orten zur Partizipation einzuladen:

An ausgewählten Orten werden an Laternenmasten, Infotafeln oder ähnlichen Quest Points angebracht. Dabei handelt es sich um Aufkleber, die mit einem QR-Code und optional einem NFC-Tag (Near field Communication System) versehen sind. Interessierte können diese mit ihrem Smartphone scannen bzw. aktivieren. Auf ihrem Handy erscheint dann eine Frage, die genau mit diesem Ort verbunden ist. So können Personen ganz **einfach, konkret, verortet und zeitnah befragt und in Entscheidungsprozesse eingebunden** werden.



Die **Anwendungsmöglichkeiten** sind vielfältig:

Point of Feedback

Quest Points im Foyer und bei den Ausgängen von Veranstaltungen laden zum Feedback ein. Die Ergebnisse liegen in Echtzeit vor.

Wunschpunkt

Frei nach dem Projekt „I wish this was ...“, bei dem die Taiwan-Amerikanische Künstlerin Candy Chang 2010 tausende Aufkleber auf vielen leerstehenden Gebäuden quer durch New Orleans verteilte, und damit Bewohner einladen ihre Hoffnungen für ihre Nachbarschaft Ausdruck zu verleihen, können Quest Points mit der Frage „Ich wünsch' mir hier ...“ z.B. leerstehenden Geschäftslokalen neues Leben in einer anderen Nutzung einhauchen oder kreative **Zwischennutzungskonzepte** gefunden werden.

Die Quest Points können jedoch im Gegensatz zu traditionellen Aufklebern ohne Aufwand online ausgewertet werden.



Programm-Punkt

In öffentlichen Räumen, die mit einem Programm bespielt werden, aber auch in privaten Lokalen und vor allem auch in Bildungseinrichtungen bieten Quest Points eine direkte Möglichkeit Programm-wünsche zu äußern und so Programm interaktiv nach den Interessen und Bedürfnissen der Zielgruppen zu gestalten und zu erweitern.

Kurz(um)fragen auf den Punkt gebracht

Gerade diese Dynamik macht es auch möglich auf besonders frequentierten Plätzen standortbezogene, dynamisch wechselnde Kurzumfragen zu aktuellen Themen zu platzieren.

Barometerpunkt

In Verbindung mit dem Lebensbarometer lassen sich zu Orten, die einen besonderen Einfluss auf die Lebensqualität der umliegenden oder passierenden Bevölkerung haben, Stimmungspunkte erheben, die als ortsabhängige Indikatoren in die Messung der Lebensqualität eingehen können.

Nutzen

Quest Points an vielen unterschiedlichen Orten im Bezirk bieten nicht nur die Möglichkeit, direkt an betroffenen Orten punktgenau Meinungen ohne Zeitverzögerung einzuholen, auf Veränderungen zu reagieren und Ideen einzuholen. Die Quest Points sind auch ein weithin **sichtbares Signal für offene Ohren**, Innovationsbereitschaft und klare Einladung an partizipatorischen Prozessen teilzunehmen.