

InnoFaktor

Innovationsstrategien
mittelständischer Weltmarktführer
im demografischen Wandel

Innovationswerkstätten -
Mit kollaborativen Ansätzen
zu neuen Ideen und Wissen

Innovationswerkstätten

Kurzbeschreibung

Innovationswerkstätten sind ein spezielles kollaboratives Workshop-Format, bei dem die Teilnehmerinnen und Teilnehmer unternehmens- und/oder organisationsübergreifend zu vorgegebenen innovativen Fragestellungen gemeinsam Lösungen erarbeiten. In zeitlich versetzten Follow-up-Terminen werden die Umsetzungserfahrungen und -fortschritte ausgetauscht. So lernen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer voneinander und die Wahrscheinlichkeit für redundante Fehler wird minimiert. Zudem haben sie dabei die Gelegenheit, fachliche Probleme in der Gruppe offen anzusprechen und zu Lösungsansätzen zu kommen (→ ›Schwarmintelligenz‹, ›kollegiale Beratung‹). Innovationswerkstätten eignen sich besonders bei neuartigen Themenfeldern, zu deren praktischen Handhabung noch kein (Erfahrungs-)Wissen vorliegt.

Zweck/ Anwendungsgebiet

- lösungsorientierte Bearbeitung von neuen Themen / Fragestellungen
- Generierung von neuem Wissen und Erfahrungsaustausch

Zeitlicher/personeller Aufwand

- für teilnehmende Unternehmen bzw. Organisatoren: geringer zeitlicher Aufwand; beschränkt sich auf die Entsendung einer Beschäftigten / eines Beschäftigten

Stärken

- es werden sowohl neues Wissen als auch praktische Erfahrungen zu neuen Themen und Fragestellungen generiert
- durch den Wissens- und Erfahrungsaustausch können zeitliche und andere Ressourcen eingespart werden
- zeitlicher Abstand der Workshops ermöglicht den Teilnehmerinnen und Teilnehmern, das Gelernte zu vertiefen und anzuwenden

Schwächen

- aktive Teilnahme setzt großes Vertrauen zwischen den beteiligten Unternehmen voraus (→ keine direkte Konkurrenz zueinander)
- bei heterogener Zusammensetzung (z. B. Fachleute versus ›Generalisten‹) kann sich der Teilnehmerkreis in aktive und passive Personen ›aufsplitten‹ → schlechtes Arbeitsklima
- Innovationswerkstätten müssen initiiert, organisiert und gestaltet werden: Hierzu sind personelle und zeitliche Ressourcen nötig

Chancen

- die Unternehmens- und / oder organisationsübergreifende Zusammenarbeit eröffnet neue Perspektiven so-wie praktische Denk- und Lösungsansätze
- es entstehen (Experten-)Netzwerke, die auch über das offizielle Ende der Innovationswerkstatt hinaus Potenzial haben

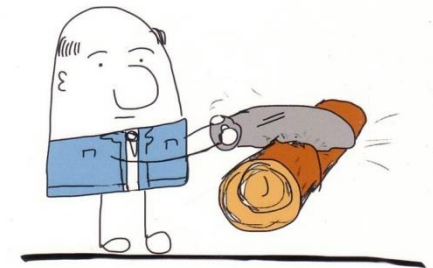
Risiken

- unter den Teilnehmerinnen und Teilnehmern können sich ›Trittbrettfahrer‹ befinden, die nur Erfahrungen und Wissen anderer Teilnehmerinnen und -Teilnehmer ›abgreifen‹ wollen, ohne selbst Konstruktives beizusteuern → Die übrigen Teilnehmerinnen und Teilnehmer verlieren das Vertrauen und ziehen sich ebenfalls zurück
- Innovationswerkstätten können auch zur Abwerbung von qualifizierten Beschäftigten aus anderen Unternehmen genutzt werden

Mögliche „Innovationsfallen“ – Warum Unternehmen den Anschluss verlieren

- Das Tagesgeschäft steht über allem! Es fehlt vermeintlich die Zeit, um sich mit neuen Trends, Techniken und anderen relevanten Marktentwicklungen adäquat auseinanderzusetzen
- Starres Beharren auf alten Mustern („Lock-in“): Was früher gut und erfolgreich war, kann doch heute nicht plötzlich falsch sein!

*Ich kann mein stumpfes Sägeblatt nicht austauschen.
Ich muss arbeiten.*



FÖHR

- ➔ Es droht der zunächst schleichend stattfindende Verlust der Innovations-/Erneuerungsfähigkeit; wichtige Trends und Entwicklungen werden verpasst oder erst verspätet bemerkt → dies kann mittel- bis langfristig den Fortbestand von Unternehmen ernsthaft gefährden

Quelle: FÖHR | Agentur für Innovationskulturen

Synergien nutzen/Potenziale heben

„Wissen ist die einzige Ressource, die sich durch Gebrauch vermehrt.“

(Gilbert Probst, Professor für Unternehmungsorganisation an der Universität Genf)

Konsequenzen/Schlussfolgerungen

- ➔ Geteiltes Wissen ist doppeltes Wissen bzw. schafft neues Wissen
- ➔ Der Austausch von Wissen ist ein probates Mittel zur Generierung von neuem Wissen → „Schwarmintelligenz“
- ➔ Je regelmäßiger und strukturierter dieser Austausch organisiert wird bzw. stattfindet, desto größer ist der zu erwartende Nutzen

Quelle: Probst et al. (1999)

Ziele

- Unternehmensübergreifende, lösungsorientierte Bearbeitung von neuen Themen/Fragestellungen
- Generierung von neuem Wissen und Erfahrungsaustausch
- Anbahnung unternehmensübergreifender (Experten-)netzwerke

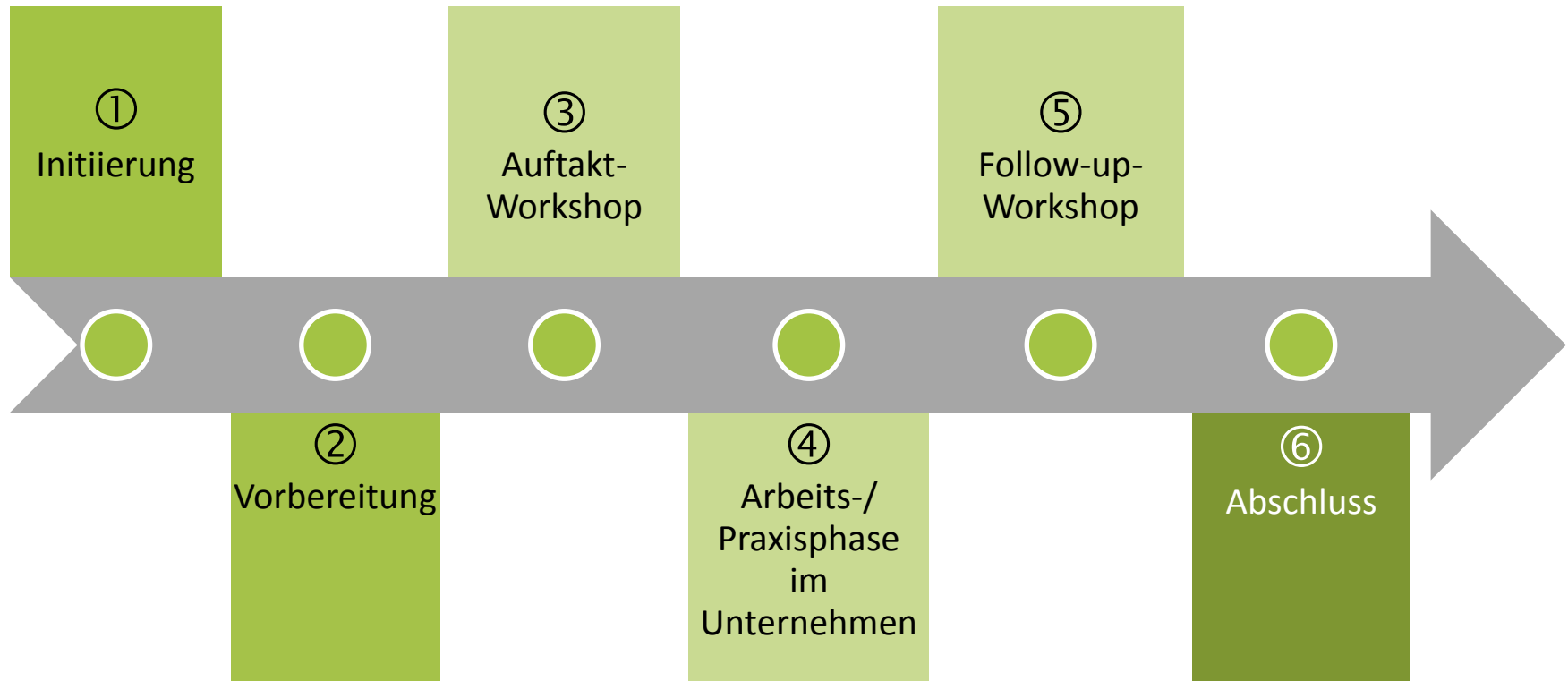
Zielgruppe(n)

- Experten/-innen
- Führungskräfte

Vorgehen/Methoden

- Moderiertes, kollaboratives Workshop-Format
- Follow-up-Termine zum begleitenden Erfahrungsaustausch

Schematischer Ablauf der Durchführung einer Innovationswerkstatt



- Unternehmen erkennt bzw. wird mit neuartige/n Fragestellung/en, Herausforderung/en etc. konfrontiert (z. B. Einführung von Wissenstransfermaßnahmen oder neuer Software) → Problem: Es fehlen die Ressourcen (zeitlich und oder finanziell), um sich in adäquatem Maße eigenständig damit zu beschäftigen
- Geschäftsführung oder Abteilungsleitung suchen geeignete „Mitstreiter/-innen“, die mit gleichen Fragestellungen konfrontiert sein könnten → „befreundete“ Unternehmen, Kunden, Lieferanten, sonstige Unternehmen
- Vorstellung des Konzepts der „Innovationswerkstätten“
- Interessierte Unternehmen vereinbaren die Durchführung einer Innovationswerkstatt und legen die konkreten Ziele, die Teilnehmer/-innen sowie die organisatorische Abläufe und Verantwortlichkeiten verbindlich fest

- Die Initiatoren sollten einer möglichst hohen Hierarchieebene angehören → erleichtert Budgetierung, Zeit- und Personalplanung und Kontaktaufnahme mit anderen Unternehmen, die Durchführung findet dann aber auf operativer Ebene statt
- Die an einer Innovationswerkstatt teilnehmenden Unternehmen sollten nicht in irgendeiner Form in (wirtschaftlicher) Konkurrenz zueinander stehen → Schafft eventuell Misstrauen und erschwert dadurch eine konstruktive Arbeitsatmosphäre
- Die Ziele/Ergebnisse die erreicht werden sollen, sollten bereits bei der Initiierung möglichst exakt und konkret beschrieben und verbindlich vereinbart werden → Falschen/unklaren Erwartungshaltung wird entgegengewirkt
- Potenzielle Teilnehmer/-innen können z. B. auch über Verbände (z. B. Industrie- und Handelskammer, Wirtschaftsförderung, Handwerkskammer) gefunden werden
- Die organisatorischen Aufgaben sollten soweit wie möglich gleichverteilt werden; das verhindert das Entstehen einer „Konsumenten-Mentalität“ bei passiven Teilnehmer/-innen



- Der/die mit der Organisation beauftragte/n Person/en erstellen einen zeitlichen Ablaufplan und beginnen mit der organisatorischen Umsetzung
 - Zeitplanung Termine
 - Tagungsorte und Catering
 - Auswahl Moderator/in und eines/r fachlichen/r Input-Gebers/in für die Auftaktveranstaltung
 - Einladungsmanagement
 - etc.
- Die Unternehmen wählen geeignete Teilnehmer/-innen aus → Fachliche Qualifikation ist hier wichtiger als die hierarchische Position
- Die mit der Durchführung der Innovationswerkstatt angestrebten Ziele/Ergebnisse werden den Teilnehmer/-innen mitgeteilt

- Bei der Auswahl geeigneter Teilnehmer/-innen sollte neben der fachlichen Qualifikation auch die generelle Bereitschaft zur Teilnahme an diesem Format geklärt werden
- Die zeitliche Planung sollte unbedingt mit den Präferenzen der Teilnehmer/-innen abgestimmt werden → Das erhöht die Wahrscheinlichkeit einer entspannten und konstruktiven Arbeitsatmosphäre
- Bei der Auswahl eines fachlichen Input-Gebers kann durch eine/n externe/n Experten/in zu Beginn gezielt neue Impulse gesetzt und vorhandene Sichtweisen/ Denkansätze aufgebrochen werden → Dadurch wird ein „Schmoren im eigenen Saft“ verhindert
- Für die Auftaktveranstaltung ist die Wahl eines neutralen Tagungsorts angeraten → Unterstreicht die Bedeutung der Innovationswerkstatt und verhindert lästige Störungen einzelner Teilnehmer/-innen durch das „Tagesgeschäft“
- Innovationswerkstätten werden idealerweise von externen, neutralen Personen moderiert → Dadurch wird eine Voreingenommenheit/Parteinahme verhindert, was zu einer Verbesserung der Arbeitsatmosphäre beiträgt



- Begrüßung durch den/die Initiator/in und Vorstellung der erwarteten Ziele und Ergebnisse
- Thematischer Input durch kurzen Impulsvortrag
- Status-Quo-Analyse/Präsentation jedes Unternehmens zur Fragestellung
 - Welche Erfahrungen gibt es bereits?
 - Wo bestehen Probleme bzw. wo werden welche erwartet und warum?
- Moderierter Austausch zum Thema
- Brainstorming zu möglichen Methoden/Instrumenten/Vorgehensweisen zur Erreichung der Ziele
- Formulierung konkreter Arbeitsaufträge für jedes Unternehmen für die Arbeitsphase zwischen den Innovationswerkstätten
- Gemeinsame Festlegung des Zeitfenster für die anschließende Arbeits-/Praxisphase

- Für den Auftakt-Workshop sollte ein ganzer Tag eingeplant werden. Es empfiehlt sich, das Ende bewusst offen zu lassen, damit die Teilnehmer/-innen am Veranstaltungstag keine Anschlusstermine vereinbaren → Zeitdruck und Stress werden vermieden
- Nach dem Workshop sollte die Möglichkeit eines ungezwungenen „Get together“ bestehen, in dessen Rahmen sich die Teilnehmer/-innen auch persönlich noch besser kennenlernen können (z. B. gemeinsames Abendessen) → Kontakte werden vertieft
- Die Festlegung des Zeitfensters für die Arbeits-/Praxisphase sollte den Teilnehmer/-innen überlassen bleiben; sie können am ehesten abschätzen, wie viel Zeit tatsächlich benötigt wird, um erste brauchbare Zwischenergebnisse erzielen zu können



④ Arbeits-/Praxisphase im Unternehmen

- Die Teilnehmer/-innen bearbeiten ihre Arbeitsaufgaben in ihren Unternehmen und beziehen dabei ggf. weitere Mitarbeiter/-innen mit ein
- Der/die Moderator/in kontaktiert in regelmäßigen Zeitabständen die Teilnehmer/-innen → Erinnerung, damit der Arbeitsauftrag aus der Innovationswerkstatt nicht im Tagesgeschäft untergeht
- Im Falle schwerwiegender Probleme wird kurzfristig ein Rescue-Workshop zur Planung des weiteren Vorgehens durchgeführt:
 - A) Wie können die aufgetretenen Probleme behoben werden?
 - B) Falls nicht möglich: Wie können die Arbeitsaufträge ggf. abgeändert werden, um die Zielvorgaben dennoch zu erreichen?

Tipp!

→ Während der Arbeitsphase sollte den Teilnehmer/-innen eine institutionalisierte Möglichkeit zum formellen Austausch geschaffen werden (z. B. Xing-Gruppe o. ä.)

- Die Teilnehmer/-innen stellen die (Zwischen-)Ergebnisse ihrer unternehmensspezifischen Arbeitsaufgaben vor; anschließend erfolgt ein Erfahrungsaustausch
 - Was waren entscheidende Meilensteine und wie wurden diese erreicht?
 - Was waren Stolpersteine und wie konnten sie aus dem Weg geräumt werden?
- Die Ergebnisse der einzelnen Arbeitsaufgaben werden zu einem Gesamtergebnis verdichtet
 - Ableitung von Strategien und passenden Methoden
 - Austausch Methodenwissen

Tipp!

→ Bei nicht ausreichender Ergebnisqualität ist es eventuell erforderlich, den Ablauf zu wiederholen → ④ Arbeits-/Praxisphase im Unternehmen
→ ⑤ Follow-up-Workshop

- Die Teilnehmer/-innen stellen die erarbeiteten Ergebnisse in ihrem Unternehmen der Geschäftsführung bzw. dem betrieblichen Initiator sowie möglichen weiteren, inhaltlich daran beteiligten bzw. davon betroffenen Mitarbeiter/-innen vor

Tipp! → Bevor die Innovationswerkstatt formal für beendet erklärt wird, sollte noch ein Zeitfenster von ca. 4 Wochen eingeräumt werden, in denen die Teilnehmer noch die Möglichkeiten haben, dass empfangene Feedback aus ihren jeweiligen Unternehmen mit den anderen Teilnehmer/-innen auszutauschen

Quellenangaben

- **FÖHR | Agentur für Innovationskulturen:** <http://tanjafoehr.com>
- **Probst, G. et al. (1999):** Wissen Managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal Nutzen, 3. Auflage, Wiesbaden.

