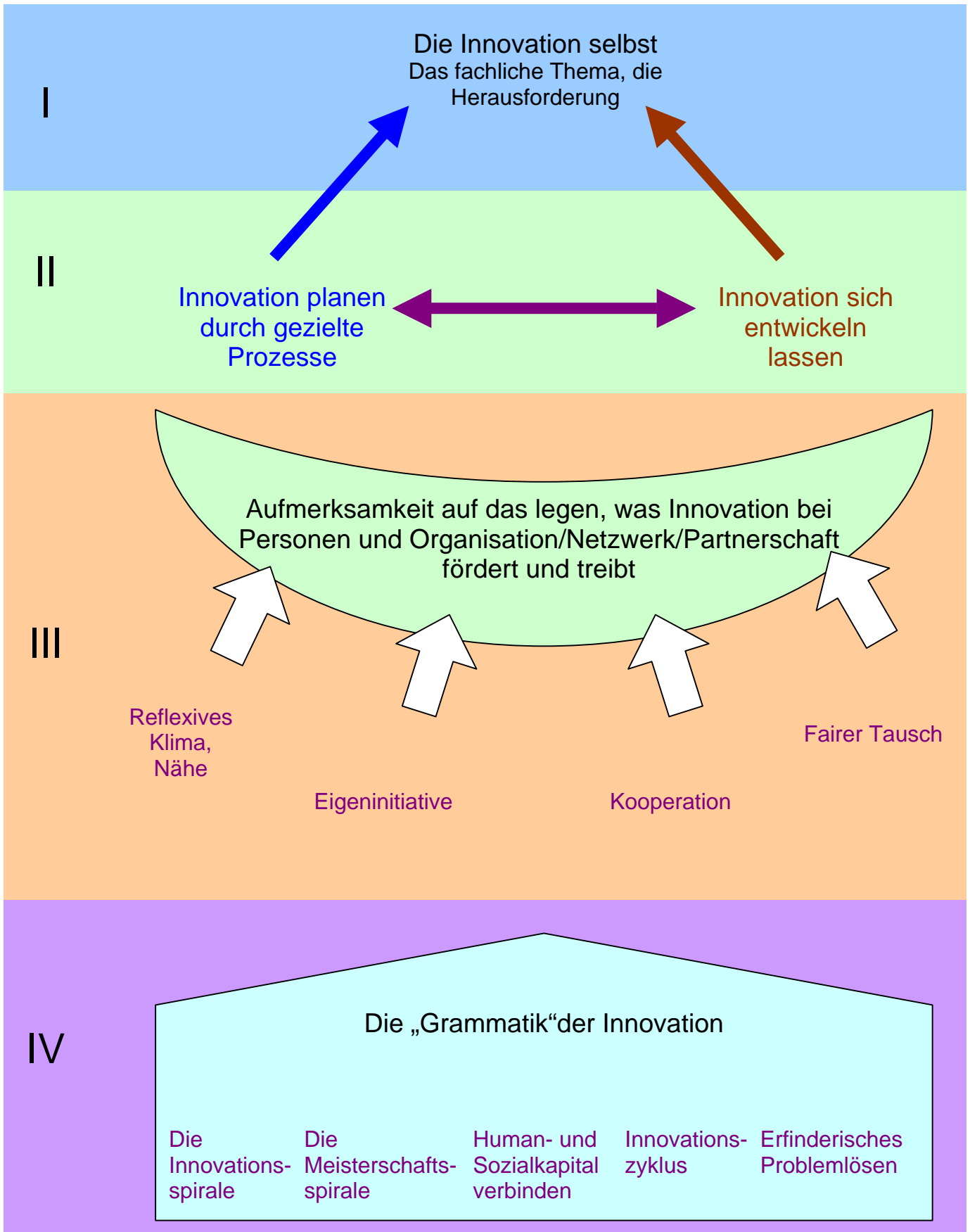


Die Ebenen der Innovation

von Leo Baumfeld



Die Ebenen der Innovation

	Die Ebenen	Worauf wird geachtet:
I	Die Innovation selbst	Der KundInnenennutzen und die Wettbewerbsfähigkeit
II	Die Zugänge zur Innovation	Balancierte Nutzung der bevorzugten Zugänge (planen – entwickeln lassen)
III	Die Bedingungen, die Innovation hervorbringen	Was Innovation bei einzelnen Personen fördert und treibt Was Innovation bei Netzwerken, Partnerschaften, Teams und Organisationen fördert und treibt
IV	Die Grammatik der Innovation	Was BeobachterInnen von Innovationsvoraussetzungen und -prozessen über die Grundlagen von Innovation konzeptionell zusammenfassen (die „Grammatik“ der Innovation)

I. **Die Innovation selbst**

Die Innovation selbst ist das kopieren, kombinieren oder neu kreieren eines Produktes, einer Dienstleistung, eines Prozesses (der Leistungserstellung) oder einer Ordnung (Organisation, Governance Arrangements (Partnerschaft), Cluster udgl.), die Leistungen hervorbringt und die marktfähig ist bzw. angewendet wird.

Dabei handelt es sich schon um die Einführung, Umsetzung oder Nutzung einer Innovation. Bevor es jedoch soweit kommt, muss sie hervorgebracht werden.

II. **Die Zugänge zur Innovation**

Zur Hervorbringung der Innovation können zwei Zugänge gewählt werden.
Die Innovation planen.

Ein Plan impliziert bereits eine ziemlich genaue Vorstellung von dem was man haben möchte, der Prozess dahin muss nur noch geplant und gegangen werden.

Die Innovation sich entwickeln lassen.

Dabei weiß man noch nicht genau was man braucht, aber man vertraut darauf, dass einem was einfällt oder zufällt. Dann wenn die Idee gekommen ist, können die weiteren Schritte geplant werden, vor allem auch um das Risiko in grenzen zu halten, ist es ratsam die Grenzen zu markieren, die man nicht überschreiten will.

So gesehen sind die beiden Zugänge keine entweder-oder Dimensionen, sondern als sowohl-alsauch nützlich.

Ob jemand oder ob eine Organisation/ein Unternehmen den Bedarf an Neuerungen wahrnimmt, ob jemand offen ist für Impulse, die Neuerungen andeuten, oder ob eine Unternehmen einen „Landeplatz“ hat für neue Ideen, auch wenn sie zum Zeitpunkt der geburt noch nicht ausgreift sind aber das Potenzial in sich tragen und dieses Potenzial erkannt wird, hängt davon ab, ob

gute Bedingungen vorherrschen, die Innovation „erlauben“, ja fördern.

III. **Die Bedingungen, die Innovation hervorbringen**

Gute Bedingungen für Innovation können an mehreren Aspekten festgemacht werden:

Ist das System (Unternehmen, Gemeinde, Regionalverband) in der Lage Personen zu binden, die neugierige BeobachterInnen sind, die mitteilungsfreudig sind, die kooperationsfähig sind und die offen für neue Ideen sind. Wissen diese Personen, welche Aufmerksamkeit sie ihrem Körper, ihrer Psyche und ihrem Intellekt widmen sollen, damit sie offen sein können für Neues. Sogenannte Bauchentscheidungen brauchen diese Aufmerksamkeit. Manche widmen sich selbst diese Aufmerksamkeit, mache nicht. Intuition kann man lernen, sie kann gefördert oder behindert werden.

Ist das System (Unternehmen, Gemeinde, Regionalverband) in der Lage eine interne Ordnung aufzustellen, die den Einzelnen ihren Platz sichert von dem aus sie ihre Aufgaben beobachten und reflektieren. Ist dem System Reflexion wichtig? Reflexion bedeutet, dass Gedanken produziert werden, die nicht immer in das aktuelle Schema passen, es können querdenkerische Gedanken sein. Anerkennt das System diese Art von Gedanke als Ressource?

Ist das System (Unternehmen, Gemeinde, Regionalverband) bereit, einen „Landeplatz“ für neue Ideen einzurichten. Dieser Landeplatz kann ein Prozess sein, das kann eine Person sein, neue Ideen geradezu sucht, das kann ein Team sein, das Ideen verwertet. Jedenfalls an prominenter Stelle des Systems muss jemand oder etwas sein, der neue Ideen wertschätzend annimmt und nicht versickern lässt.

Hat das System (Unternehmen, Gemeinde, Regionalverband) Abläufe etabliert, die die Verarbeitung von neuen (Markt-)Wahrnehmungen vorsieht. Gibt es Abläufen, wie man neue Ideen prüft und wie der Ideenspender, die Spenderin seinen Anteil an Wertschätzung daran bekommt.

Hat das System eine Kultur herausgebildet, die es den Leuten ermöglicht „Fehler“ zu machen, den Leuten ermöglicht „nicht zu wissen“ ohne schräg angesprochen zu werden. Ob eine innovative Kultur herrscht, kann daran gemessen werden, ob

a) eine reflexives Klima herrscht. (Ein Klima ist dann reflexiv, wenn die AkteurInnen in der Lage sind, zu sich selbst auf Distanz zu gehen, ihr tun zu abstrahieren und neue geistige Landarten zur Orientierung zu zeichnen.)

b) die AkteurInnen Eigeninitiative ergreifen und nicht warten bis jemand das tut was man meint dass getan werden müsste.

c) die AkteurInnen bereit sind zu kooperieren, weil sie wissen, dass zumindest bei komplexeren Aufgaben verschiedenen Fähigkeiten zusammen gebunden werden müssen. (Sie verzichten auf das Heldentum)

d) die AkteurInnen eine hohe Attraktivität im System sehen, zu dem sie es als wertvoll betrachten, gebunden zu sein. Dabei ist niemals das Geld als Attraktor im Vordergrund, obwohl es auch eine wichtige Rolle spielen kann.

In welchem Ausmaß ein System seine Bedingungen für Innovation selbst gestalten kann hängt davon ab, ob es die Grammatik der Innovation kennt. Ansonsten hat es sich „zufällig“ entwickelt, was für das gegebene System zwar reicht, aber wenn es auf mehrere Standorte, Gemeinden oder Regionen übertragen werden soll, dann ist es wichtig zu wissen, welche „Gesetze“

„personenunabhängig“ funktionieren, damit Innovation gefördert werden kann.

IV. Die Grammatik der Innovation

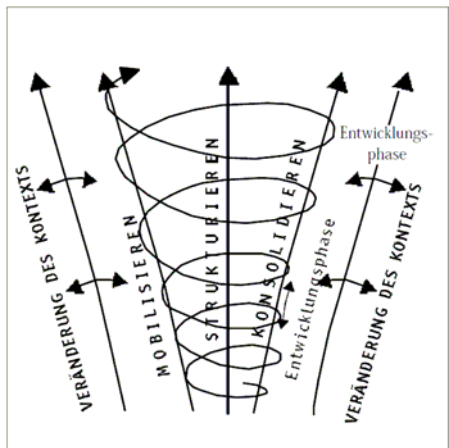
Die Grammatik handelt von dem was wir bei einem Tun anwenden ohne dass wir es uns bewusst machen, dass wir es gerade anwenden. Wenn wir sprechen wenden wir Grammatik an, aber beim sprechen selbst reden wir nicht über sie. Das wäre zu umständlich und anstrengend. Daher Vorsicht. Wenn von Grammatik die Rede ist, dann halten wir inne und machen die Gesetzmäßigkeiten des Tuns zum Gegenstand der Reflexion. Weil sie implizit angewendet wird, scheint sie meist selbstverständlich. Was die Sprache betrifft haben sich die Sprachnormierer auf Regeln geeinigt, die wir dann halt lernen müssen und manchmal macht uns jemand drauf aufmerksam ob es den regeln entspricht oder nicht. Bei der Innovation gibt es diese Norm nicht – gottseidank – aber es können Muster ausgemacht werden, die ähnlichen Charakter haben wie die Grammatikregeln.

Als Grammatik können in Regel-Konzepte zusammengefasste Beobachtungen bezeichnet werden.

Für Innovation können hier folgende erwähnt werden:

+ *Die Innovationsspirale als Entwicklungsspirale eines ländlichen Gebietes*

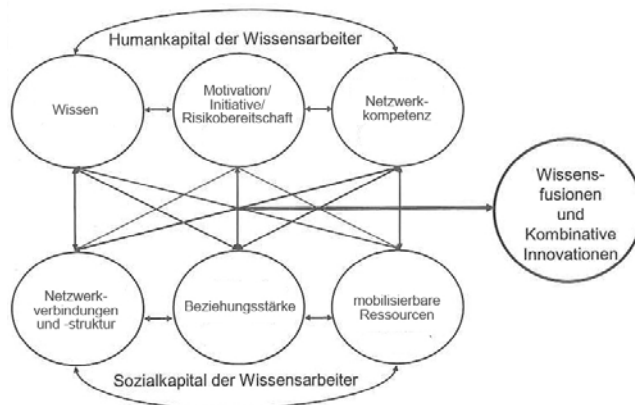
Die Entwicklungsspirale eines ländlichen Gebietes



aus „Innovation und ländliche Entwicklung“.
Dossier der Beobachtungsstelle Nr. 2
1997

Günter Salchner meinte, dass Leader hier die Aufgabe zukommt, ein „Governance Arrangement“ zur Innovation zu initiieren und mitzutragen.

+ *Verbinden von Humankapital und Sozialkapital*



Aus dem Vortrag von Michael Fischer und beim Innovativen Workshop am 17./18. Mai 2010 in St. Ruprecht an der Raab vorgestellt. Als Handout erhältlich

Das Modell ist von Alexander Fliaster abgeleitet.

+ Die Meisterschaftsspirale zur Innovation

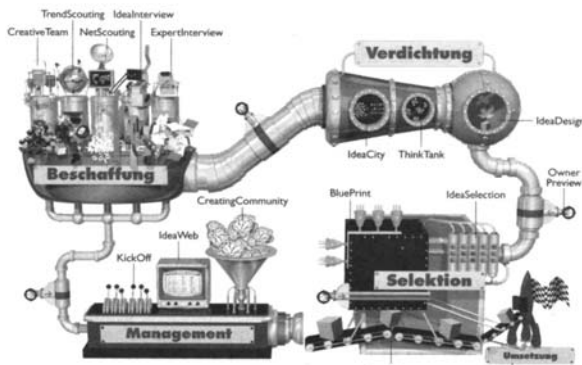
	Subjektiv (unsichtbar, mental, aber spürbar)	Objektiv (sichtbar, messbar)
Person	Einstellungen <ul style="list-style-type: none"> • Intuition pflegen und stärken • Persönliche Reflexivität pflegen und stärken (Reframen) • Lebenslanges Lernen 	Verhalten/Interaktion <ul style="list-style-type: none"> • Kooperationen stärken • Gemeinsames Lernen und Entwickeln • „Bürgermeisterliche Kommunikation“
System (Organisation, Governance Arrangement, Netzwerk)	Kultur <ul style="list-style-type: none"> • Prinzipien setzen • Probleme als Herausforderungen deuten und Visionen und Ziele gemeinsam hervorbringen • Marken bilden (Symbolische Kommunikation) 	Strukturen, Prozesse, Programme <ul style="list-style-type: none"> • Vielfältige Formen von Koordinationsformaten verknüpfen • Strukturierte Prozesse der Innovation • Methodisch arbeiten

Die Idee zu dieser Matrix-Ordnung stammt von Ken Wilber
 Grafk: Leo Baumfeld
 Die Meisterschaftsspirale

Aus „Die Meisterschaftsspirale zur Innovation“ als Handout beim Innovativen Workshop am 17./18. Mai 2010 in St. Ruprecht an der Raab vorgestellt.

Das ist die von Leo Baumfeld entwickelte Spirale, die Person und System verbindet. Sie gibt Orientierung für Entwicklungsinterventionen

+ Der Innovationszyklus mittels Ideenmaschine



Aus „Die Ideenmaschine“ hingewiesen beim Innovativen Workshop am 17./18. Mai 2010.

Bei diesem Modell wird davon ausgegangen, dass mit großer Wahrscheinlichkeit Innovationen geschöpft werden können, wenn man den Prozess der Beschaffung, der Verdichtung,

der Selektion und des Managements vorsieht. Dabei werden innerhalb jedes Prozesses ganz bestimmte Methoden und Instrumente angewendet, die zwei Arten von Ressourcen nutzen, das Bekannte und das noch nicht Bekannte oder nicht Artikulierbare.

Literatur: Die Ideenmaschine, Nadia Schnetzler (2004), Wiley Verlag

+ Theorie des erfinderischen Problemlösens

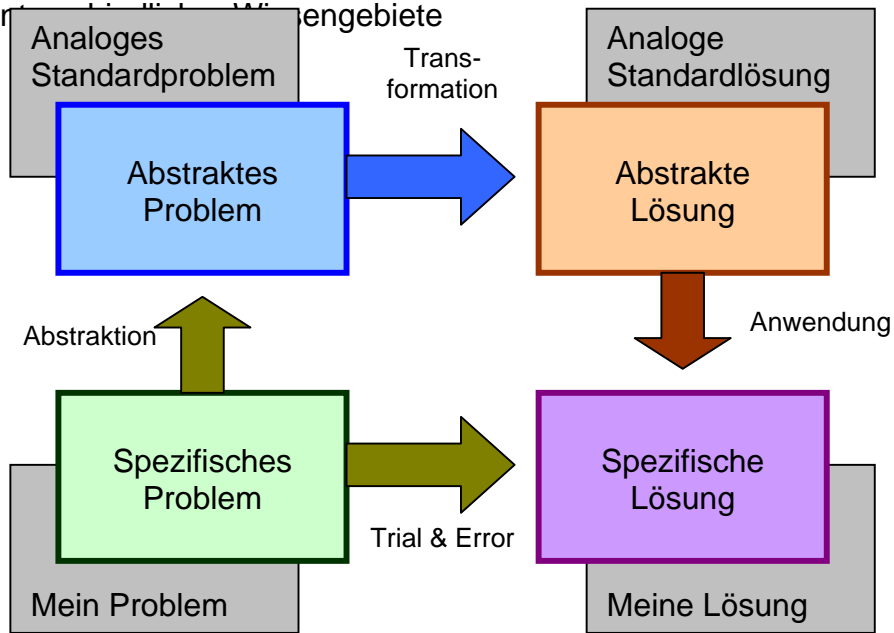
Die Theorie des erfinderischen Problemlösens (TRIZ, Teorija Rezhenija Jzobretatel'skich Zadach) ist eine Erfindung des Russen Genrich Soulovich Altschuller, der sie etwa 1956 entwickelt hatte. Dabei ließ er sich von 4 Erkenntnissen leiten:

1. Ziel jeder Entwicklung ist ein ideales Design,
2. Ein Problem ist überwindbar, wenn der bestehende Widerspruch formuliert werden kann,
3. Nur Interventionen stellen einen Fortschritt dar
4. Ein Innovationsprozess lässt sich schrittweise gliedern.

Auf Basis von ca. 200.000 Patentschriften hat Altschuller folgende Erkenntnis formuliert:

- Abstrahierte Problemstellungen und deren Lösungen wiederholen sich in verschiedenen naturwissenschaftlichen und technischen Anwendungen bzw. deren Umsetzung
- Die Evolution technischer Systeme verläuft immer nach ähnlichen Mustern

- Wirkliche Innovationen liegen regelmäßig auf der Nahtstelle unterschiedlicher Lösungsgebiete



Aus der Analyse von 200.000 Patenten hat Altschuller 40 Grundprinzipien herausgearbeitet, die bei „technischen Problemen“ zutreffen. Er meint, auf diese sollte man zuerst sein Problem hin untersuchen, und dann weiter analysieren. Wobei er dann weitere Instrumente entwickelt hat, die zu Lösungen führen.

Literatur: TRIZ/TIPS, Bernd Klein (2007), Oldenbourg Verlag

Und andere Grammatische Aussagen könnten hier noch erwähnt werden. Besonders hinweisen möchte ich noch auf die Gesprächsmuster, die C. Otto Scharmer herausgearbeitet hat: Runterladen, Debatte, Dialog und Presencing. In einem Handout bei der Innovativen Werkstatt am 17./18. Mai 2010 in St. Ruprecht an der Raab vorgestellt.