

**inn[o]pact**

Essentielle Innovationen hervorbringen -  
Innovationskraft dauerhaft stärken

NR 10

o o o o O O o

O o o O O O o

o O o O o o o

O O o o o O O

O o o o o o o

metalogikon O O O o

O o o O o O O

## Das Erfordernis

Innovationen, also nutzbringende Neuerungen in Wirtschaft und Gesellschaft, sind in das Zentrum des wirtschaftlichen Interesses gerückt. Der Grund hierfür liegt auf der Hand: Unternehmen bzw. Organisationen generell erwarten sich davon mehr Marktwirksamkeit, neue Wachstumsimpulse und höhere Wettbewerbsfähigkeit in Zeiten, wo dies nicht selbstverständlich ist. Aber auch auf der politischen Ebene ist Innovation en vogue. Die verschiedensten Innovations-Förderprogramme auf EU-Ebene, auf Bundesebene und auch auf Länderebene wurden und werden teilweise drastisch aufgestockt mit der Erwartung, dass dadurch Wachstumsimpulse für die stotternde europäische Wirtschaft gesetzt werden.

Der Haken an der Geschichte ist, dass es kein Patentrezept gibt, wie Organisationen innovativer werden. Was Unternehmen einigermaßen beherrschen, sind inkrementelle Innovationen, also die schrittweise Verbesserung von Produkten, Verfahren oder Dienstleistungen. Deutlich schwieriger ist es, so genannte radikale bzw. grundlegende Innovationen hervorzubringen, die nicht aus schrittweisen Verbesserungen resultieren, z. B. die Einführung eines neuen Impfstoffs, die CD, Cluster als neuer Organisationsform oder auch Internet-Vertrieb wie etwa von Amazon. Das Erfordernis in Unternehmen heute ist, Prozesse in Gang zu setzen, die geeinet sind, sowohl inkrementelle als auch radikale Innovationen immer öfter und rascher hervorzubringen. Diese Fähigkeit oder auch Kompetenz einer Organisation nennen wir Innovationskraft.

## inn[o]pact

inn[o]pact ist selbst eine grundlegende Innovation, da dieser Ansatz in wesentlichen Punkten von allen bisherigen Innovationsentwicklungsprozessen abweicht. Gefördert im Rahmen des Förderungsprogramms protec 2002+ ([www.bmwa.gv.at/protec/](http://www.bmwa.gv.at/protec/)) ([www.erp-fonds.at/protec-inno/](http://www.erp-fonds.at/protec-inno/)) des

Österreichischen Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit, ist inn[o]pact das Resultat eines zweijährigen Forschungsprozesses, in den insgesamt 600 Arbeitstage von 9 Unternehmen und von rund 35 Personen investiert wurden. Dieses Forschungsprojekt wurde mit der parallelen Erstimplementierung bei den sechs Unternehmen bandex ([www.bandex.at](http://www.bandex.at)), Kurz & Thorer ([www.bilanza.com](http://www.bilanza.com)), M-U-T ([www.m-u-t.at](http://www.m-u-t.at)), Schmitzer ([www.schmitzer.at](http://www.schmitzer.at)), SLA ([www.sla.at](http://www.sla.at)) und ZLS ([www.architekten-zls.at](http://www.architekten-zls.at)) im Zeitraum Oktober 2004 bis Juni 2005 erfolgreich abgeschlossen. Wesentliche Elemente, die uns berechtigen, inn[o]pact selbst als radikale Innovation zu bezeichnen sind:

inn[o]pact integriert jenen Teil von Innovationsprozessen, der üblicherweise ausgeklammert wird, nämlich wie grundlegend Neues überhaupt erst erdacht wird und wie adäquate Risikobereitschaft im Unternehmen entsteht, um sich auf das „Abenteuer“ Innovation einzulassen.

inn[o]pact zielt sowohl auf die kognitiven Aspekte des Innovationsprozesses - Was ist? Was wird? Was entsteht? -, als auch auf die genauso notwendigen emotionalen Aspekte - Was wollen wir? Was trauen wir uns? Wozu sind wir fähig?

inn[o]pact verallgemeinert das Konzept des Rapid Prototyping auf alle Formen von Innovation, nicht nur Produktinnovation, und ermöglicht somit auch grundlegende Innovationen bei Dienstleistungen, Prozessen oder Organisationsstrukturen.

## Was von Ihrem Unternehmen in Erfahrung gebracht wird

Wie beim Bogenschießen der Pfeil, so fliegt auch eine innovative Idee umso weiter, je größer die Spannung ist, mit der sie losgeschickt und damit in Aktivitäten umgesetzt wird. Für Innovation nutzbare Spannung in Unternehmen entsteht, wenn Unterschiede deutlich erkennbar wer-

den zwischen dem, was das Unternehmen tut und dem, was die Welt derzeit und vor allem in Zukunft wirklich braucht. So hochgesteckt dieser Anspruch, darüber etwas in Erfahrung zu bringen, vielleicht klingt, so normal ist dies vor jeder Unternehmensgründung, die sich als erfolgreich herausstellt. Organisationen verlieren oder vergessen mit der Zeit jedoch, immer und immer wieder in Erfahrung zu bringen: Was will von Ihrem Unternehmen Neues hervorgebracht werden? Um diese zentrale Frage zu klären, beginnt inn[o]pact damit, dass über frühere, aktuelle und potentielle Nutzer der Leistungen Ihres Unternehmens folgendes erforscht wird:

“Welche Leistungen erbringen die Nutzer Ihrer Leistungen und wie erbringen sie diese?”

“Was denken diese Nutzer?”

“Worauf achten sie?”

“Worüber sind sie besorgt?”

“Wonach streben sie?”

Die Erforschung Ihres unternehmerischen Umfeldes erfordert etwas, das in der Geschäftswelt aus der Mode gekommen ist: Ernsthafte und offene Gespräche wie unter guten Freunden.

## **Ziele und Ergebnisse**

Ausgehend von einer Situation, in der es im Unternehmen bzw. in der Organisation noch kein klares Bild darüber gibt, was Neues hervorgebracht werden wird, hat inn[o]pact vier klar umrissene Ziele:

Die Innovationskraft, d.h. die Fähigkeit für den Markt immer wieder nutzbringend Neues hervorzubringen, wird gestärkt.

Mindestens ein konkreter Prototyp von einer der in der ersten Phase von inn[o]pact entstandenen Innovationsideen wird gebaut und dergestalt ausprobiert, dass das Unternehmen qualifiziertes Feedback von potentiellen Nutzern erhält.

Der Prototyp des neuen Geschäftsprozesses Innovationskraft wird entwickelt und implementiert.

Diese drei Ziele bzw. Ergebnisse werden innerhalb von 9 Monaten realisiert.

## **Nutzen von inn[o]pact**

Der Nutzen manifestiert sich auf drei unterschiedlichen Ebenen:

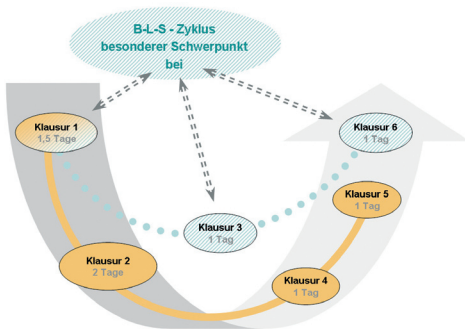
Nutzen für die Organisationen als Ganzes  
Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit  
Basis schaffen für Steigerung des Firmenwertes  
Einführung von strategiekonformen Innovations-Instrumenten und -Prozessen  
Handlungsanleitungen für Prozess-Gestaltung von Veränderungen im Unternehmen  
Verfügbarkeit von Instrumenten des Innovationsmanagements  
Nachhaltigkeit der Innovationsfähigkeit

Nutzen für das Innovationsteam  
Methodische und inhaltliche Unterstützung für ihre Innovations-Projekte  
Errichten von internen und externen Netzwerken, die in der Zukunft zur Verfügung stehen  
Verschaffen von Empowerment durch die Mitwirkung am bereichsübergreifenden Innovationsprozess  
Ausbildung zu einem Innovations-Team

Nutzen für die einzelnen Personen des Innovationsteam  
Professionalisierung in Bezug auf Management des Innovierens  
Lernen und Erfahren von angemessenen Kommunikationsarchitekturen  
Wissen aneignen über Theorien und Konzepte innovativer Organisationen

## inn[o]pact: 6 Klausuren und 5 Projektarbeiten

inn[o]pact besteht aus sechs 1- und 1,5-tägigen Klausuren innerhalb von 9 Monaten sowie aus insgesamt fünf Projektphasen des Innovationsteams zwischen den Klausuren.



### Klausur 1 (1,5-tägig, nicht im Unternehmen)

Bisherige Erfahrungen mit Innovation im Unternehmen abholen („Downloading“); Bedeutung von Innovationskraft deutlich machen; Zusammenhang zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens herstellen; Öffnen für neue Ideen; Suchfelder für Innovationen erarbeiten; Arbeitsweisen für 1. Projektarbeit kennen lernen.

### Projektarbeit 1 (Dauer ca. 3 Monate, bis zur Klausur 2)

Wahrnehmungen über das Unternehmensgeschehen und die unternehmerischen Umwelten; Antworten auf alle jene fundamentalen Fragen bezüglich Zukunft des Unternehmens in Erfahrung bringen, über die es Klarheit geben muss, bevor Innovationsideen kreiert und beurteilt werden können; Kunden-Interviews, Befragung von Mitarbeitern, etc.

### Klausur 2 (1,5-tägig, nicht im Unternehmen)

Zyklus - B-L-S: B(eobachten)-L(lernen)-S(teuern) erleben/implementieren; Ausleuchten/bewusstes anders sehen von eingeholten Informationen;

durch Dialog-Prozess wirklich neue Ideen (er)finden („Search for meaning“), Willensbildung im Team entstehen lassen; Erst-Übersicht über Innovationsermöglicher und Messgrößen schaffen; Entscheidung über Innovations-Prototypen; Erst-Beschreibung der Prototypen.

### Projektarbeit 2 (Dauer ca. 3 Monate, bis zur Klausur 3)

Erarbeitung bzw. Erstellung der ersten Prototypen zur ausgewählten Innovationsidee gemäß festgelegter Inhalte, Zielsetzungen und Beschreibungen mit vereinbarter Projektstruktur, Timing, Meilensteine und Termine.

### Klausur 3 (1-tägig, im Unternehmen)

Zyklus - B-L-S: B(eobachten)-L(lernen)-S(teuern) erleben/implementieren; Klarheit über Innovationsermöglicher und Messgrößen als Basis für Innovationskraft schaffen, Zusammenhang von strategischen Ausrichtungen und Innovationskraft herstellen.

### Projektarbeit 3 (Dauer ca. 3 Monate, bis zur Klausur 4)

Erst-Entwurf des Prototypen zum Geschäftsprozess Innovationskraft gemäß festgelegter Inhalte, Zielsetzungen und Beschreibungen mit vereinbarter Projektstruktur, Timing, Meilensteine und Termine.

### Klausur 4 (1-tägig, im Unternehmen)

Standortbestimmung nach dem ersten Prototyping zur Innovationsidee; Auswertung der Erfahrungen mit dem Prototyping (B-L-S - Zyklus); Team-Reflexion; Ausarbeitung von Nachbesserungen an den Prototypen; Lernen, wie wir Prototypen erstellen/verbessern; Außensicht zu den Prototypen einholen; Ausarbeitung der inhaltlichen Eckpunkte des „endgültigen“ gemeinsamen Prototypen.

#### **Projektarbeit 4 (Dauer ca. 2 Monate, bis zur Klausur 5)**

Überarbeitung bzw. Erstellung des zweiten Prototypen zur ausgewählten Innovationsidee gemäß festgelegter inhaltlichen Eckpunkte mit vereinbarten Arbeitsschwerpunkten, Arbeitsgruppen-Einteilungen, Zeitstrukturen, Timing und Meilensteinen; erproben des Prototypen durch festgelegte Personen(-gruppen) (Praxistest).

#### **Klausur 5 (1-tägig, im Unternehmen)**

Abnahme/Würdigung des fertig gestellten Prototypen; Reflexion der Projektarbeit; Erarbeiten der Umsetzungsschritte des Prototypen in den Alltag; Innovationsermöglicher/Messgrößen fürs Unternehmen bearbeiten.

#### **Projektarbeit 5 (Dauer ca. 1 Monat, bis zur Klausur 6)**

Konkretisierung des Prototypen zum Geschäftsprozess Innovationskraft gemäß festgelegter Inhalte, Zielsetzungen und Beschreibungen mit vereinbarter Projektstruktur, Timing, Meilensteine und Termine.

#### **Klausur 6 (1-tägig, im Unternehmen)**

Abnahme/Würdigung des fertig gestellten Prototypen Geschäftsprozess Innovationskraft; Reflexion der Projektarbeit; Erarbeitung der Umsetzungsschritte des Innovationskraft-Geschäftsprozesses in den Alltag; Geschäftsprozess Innovationskraft starten: neue Suchfelder, neue strategisch relevante Fragestellungen finden.

#### **Zielgruppe**

Zielgruppe sind Unternehmen und Organisationen, die die Ziele und Ergebnisse von inn[o]pact anstreben.

#### **BeraterInnen**

Folgende BeraterInnen des metalogikon stehen für Fragen zu inn[o]pact zur Verfügung:

##### Österreich

Rudolf Attems r.attems@metalogikon.com  
Heinold Lindenthal h.lindenthal@metalogikon.com  
Christoph Mandl c.mandl@metalogikon.com  
Hanna Mandl h.mandl@metalogikon.com  
Ursula Pfrimer u.pfrimer@metalogikon.com  
Josef M. Weber j.m.weber@metalogikon.com

##### Deutschland

Siegfried Wien s.wien@metalogikon.com

##### Schweiz

Claude Rosselet c.rosselet@metalogikon.com  
Rita Schmid Göldi r.schmid@metalogikon.com

#### **Zeitaufwand, Ort und Kosten**

Der Zeitaufwand pro Mitglied des Innovationsteams beträgt für die 6 Klausuren 7 Tage. Für die 5 Projektphasen wird der Zeitaufwand vom Innovationsteam selbst wesentlich gesteuert. Mit einem Aufwand zwischen 10% und 50% der Arbeitszeit während der 9 Monate ist zu rechnen.

Der Ort der Klausuren 1 und 2 sollte außerhalb des Unternehmens sein, da auch jeweils am Abend gearbeitet wird. Die Klausuren 3 bis 6 können sowohl im Unternehmen als auch außerhalb des Unternehmens stattfinden.

Die Kosten für die Beratung der Klausuren (insgesamt 7 Tage) richten sich nach der Größe der Innovationsteams: Teams mit bis zu 6 Personen werden von einem/r BeraterIn beraten, größere Teams (max. 20 Personen), von zwei BeraterInnen. Beratungserfordernisse zwischen den Klausuren können nach Bedarf vereinbart werden. Die gesamten Beratungsleistungen und -kosten werden in einem Vorgespräch abgeklärt.