

Innovationsworkshop

1. Was ist ein Innovationsworkshop?

Innovationsworkshops werden von Unternehmen oder Organisationen initiiert, um gemeinsam mit Konsument*innen oder anderen Akteuren Ideen und Konzepte für ein vorab festgelegtes Innovationsvorhaben anhand konkreter Fragestellungen zu entwickeln. [1] Dabei können Akteure aus verschiedenen Bereichen beteiligt werden (z.B. aus der gesamten Wertschöpfungskette). Innovationsworkshops können Innovationsprobleme lösen, indem sie kreatives Potenzial bestmöglich freisetzen, strukturieren und bündeln. Dazu werden verschiedene Kreativtechniken miteinander kombiniert. Durch ein gut strukturiertes Vorgehen, unterstützt durch kompetente Moderation, kann Kreativität zielgerichtet eingesetzt werden. [2]

Je nach Innovationsphase und dem Grad der Konkretisierung können verschiedene Typen von Innovationsworkshops unterschieden werden. So kann es sich zum Beispiel um einen Ideenfindungsworkshop, einen problemorientierten Innovationsworkshop, eine Konzeptentwicklung oder eine Strategieentwicklung handeln. Am geläufigsten sind dabei Ideenfindungswshops.

2. Wie kann man mit einem Innovationsworkshop die Akzeptanz steigern?

Indem Vertreter*innen des Projekts gemeinsam mit Akteuren an Problemlösungen arbeiten, werden zwischen beiden Parteien Lernprozesse in Gang gesetzt. Somit können wertvolle Erkenntnisse für das Projekt erzeugt werden, aber auch die Akteure erweitern Wissen und Konsumkompetenz und erzielen somit einen Mehrwert. [3] Können Akteure ihre Vorstellungen, Bedürfnisse und Wünsche frühzeitig in den Innovationsprozess einbringen, entstehen Produkte, die einen höheren Kundenwert aufweisen und die Akzeptanz für diese Produkte kann somit gesteigert werden. [4] Zudem erhalten die beteiligten Akteure detaillierte Einblicke in das Projekt, was bei diesen Akteuren zusätzlich die Akzeptanz steigern kann.

3. Planung, Durchführung und Nachbereitung

Innovationsworkshops können an einem halben, einem ganzen oder sogar mehreren aufeinanderfolgenden Tagen stattfinden, abhängig davon, wie komplex das zu lösende Problem ist. [5] Dabei sollte möglichst das Wochenende gewählt werden (z.B. Freitagnachmittag, Samstag oder ggf. Sonntag), um auch Berufstätigen die Teilnahme zu ermöglichen. 10 bis 15 Teilnehmende haben sich als gute Anzahl bewährt. Die Umgebung sollte ansprechend sein und zum Thema passen. Die Moderation sollte wenn möglich durch eine externe und geschulte Fachkraft übernommen

werden. Wichtig ist, dass neben den eingeladenen Akteuren auch Vertreter*innen des Projekts teilnehmen sollten. Nur so kann Zusammenarbeit und Wissensaustausch entstehen. [6] Außerdem wird dadurch vermieden, dass die Teilnehmenden Ideen entwickeln, die im Projekt bereits getestet wurden oder die nicht durchführbar sind. [7] Dabei sollte darauf geachtet werden, dass aufgeschlossene Mitarbeiter*innen ausgewählt werden, für die der Partizipationsprozess keine Bedrohung darstellt. [8]

Um die Motivation zur Teilnahme zu erhöhen, können extrinsische Anreize (materielle Belohnung, Karrieremöglichkeiten) gesetzt werden. Diese werden allerdings von vielen Teilnehmenden als nebensächlich bewertet und bergen zudem das Risiko, dass Personen teilnehmen, die kein Interesse am Workshopthema haben und eine geringe Motivation mitbringen. Besser ist es daher, den Workshop so zu gestalten, dass auch die Teilnehmenden davon profitieren und zum Beispiel Einblicke in die Produktion oder Arbeitsweise eines Unternehmens erhalten. [9] Eine geringe Aufwandsentschädigung kann aber sinnvoll sein, um allen Akteuren die Teilnahme zu ermöglichen.

Die allgemeinen Planungsschritte sind unabhängig vom Thema für jeden Innovationsworkshop gleich:

1. Problemidentifikation: Was ist das konkrete Innovationsproblem, das im Workshop diskutiert werden soll? Hier ist eine genaue Eingrenzung notwendig.
2. Formulierung des Workshop-Ziels
3. Auswahl der Teilnehmenden
4. Entwicklung des Grundkonzeptes des Workshops
 - Um welchen Workshop-Typ handelt es sich (siehe Punkt 1: Was ist ein Innovationsworkshop)?
 - Festlegen der Struktur des Workshops, dafür Problemstellung in mehrere Schritte herunterbrechen, für geeignete Kreativtechniken entscheiden (siehe auch Beispiel Workshop-Struktur)
 - Feedbackrunde nicht vergessen
5. Entwicklung und Abstimmung des Feinkonzeptes / der Workshop-Dramaturgie
6. Organisatorische Vorbereitungen
 - Terminabstimmung
 - Suche nach geeignetem Veranstaltungsort

- Moderation beauftragen
 - Einladung der Teilnehmenden
7. Durchführung
 8. Dokumentation, zum Beispiel in Form eines Protokolls
 9. Auswertung, zum Beispiel Nachbesprechung

Beispiel für eine mögliche Workshop-Struktur

- Begrüßung der Teilnehmenden
- Einführung (Hinführung zum Thema, gegenseitiges Kennenlernen, Vertrauensbildung)
- Ggf. Vorstellung bereits existierender Ideen
- Generierung neuer Ideen
- Auswahl der besten Idee(n)
- Ausarbeitung der ausgewählten Ideen
- Abschließende Bewertung der Ideen und Konzepte durch die Teilnehmenden
- Feedbackrunde

(Vgl. Belz und Schrader, S. 207 und Ebel et al. S. 9)

Vor allem bei der Generierung neuer Ideen und der Ausarbeitung der ausgewählten Ideen können verschiedene Kreativtechniken sowie eine Mischung von Gruppen- und Einzelarbeit eingesetzt und miteinander kombiniert werden.

4. Was zu beachten ist

Durch die verschiedenen beteiligten Akteure (Mitarbeiter*innen des Projekts, eingeladene Teilnehmende mit unterschiedlichem Hintergrund) und die zielgerichtet eingesetzten Kreativtechniken können in Innovationsworkshops kreative Lösungen für Innovationsprobleme gefunden und Produkte mit höherer Akzeptanz entwickelt werden. Doch nicht bei jedem Projekt ist Akteursintegration sinnvoll. Es sollte vorab überprüft werden, ob die Akteure überhaupt über die Ressourcen (Wissen, Informationen) verfügen, die nötig sind um sinnvolle Ideen zu entwickeln. Ist dies nicht der Fall, muss entschieden werden, ob die fehlenden Informationen sich relativ leicht zu Beginn oder im Vorfeld des Workshops vermitteln lassen, oder ob ein Innovationsworkshop im vorliegenden Fall

eventuell weniger geeignet ist. Dies kann zum Beispiel bei sehr komplexen Themen gegeben sein. Außerdem ist es möglich, dass nur ein Teil der Akteure über die nötigen Ressourcen verfügt. Hier ist insbesondere zu klären, ob auch nur dieser Teil für den Workshop eingeladen werden sollte. [10] Auch kann es bei manchen Projekten sinnvoll sein, nur Akteure eines bestimmten Teils der Wertschöpfungskette einzuladen (nur Handel, nur Endkund*innen etc.), wenn zum Beispiel in diesem Bereich ein Akzeptanzproblem festgestellt wurde.

Des Weiteren lassen sich mehrere Faktoren ausmachen, die maßgeblich zum Erfolg von Innovationsworkshops beitragen:

- **Konkretisierung des Innovationsproblems:** Eine genaue Definition des Problems ist entscheidend für den Erfolg eines Innovationsworkshops. Probleme mit hohem Komplexitätsgrad eignen sich generell weniger gut für Akteursintegration. Eventuell können sie aber auf mehrere einfachere Problemstellungen heruntergebrochen werden. [11]
- **Beteiligung der Mitarbeiter*innen des Projekts:** Nicht nur kann so vermieden werden, dass ungeeignete Ideen ausgearbeitet werden, die Anwesenheit von Vertreter*innen des Projekts trägt auch dazu bei, dass sich die Teilnehmenden besser mit dem Projekt und dem Innovationsproblem identifizieren können. Außerdem liegt eine der Stärken von Innovationsworkshops gerade in der Interaktion zwischen Akteuren und Mitarbeiter*innen. Dieser Austausch trägt auch dazu bei, einen Mehrwert für die Teilnehmenden zu schaffen, indem diese das Projekt besser kennen lernen, und somit die Motivation zur Partizipation erhöhen. [12]
- **Auswahl der Teilnehmenden:** Es müssen die für die jeweilige Fragestellung geeigneten Altersgruppen identifiziert und eingeladen werden. Eine gezielte Auswahl der teilnehmenden aus einem bereits bekannten Personenkreis ist vorteilhaft, da so Teilnehmende mit starker intrinsischer Motivation ausgewählt werden können, was zu besseren Ergebnissen führt, aber auch auf andere Faktoren (Alter, Geschlecht, unterschiedlicher Hintergrund etc.) geachtet werden kann. Allerdings ist dieses Verfahren nicht bei allen Projekten möglich, da die Akteure häufig nicht vorab persönlich bekannt sind. [13] Reichart und Miller bieten für diesen Fall eine gute Übersicht über Methoden zur Identifikation geeigneter Akteure (siehe Weiterführende Links und Literatur). [14]
- **Anreize zur Teilnahme:** Dies stellt eine gewisse Gratwanderung dar. Einerseits sind Anreize wichtig, um zur Teilnahme zu motivieren, andererseits sind intrinsische Anreize nicht immer leicht zu kreieren, zu hohe extrinsische Anreize können hingegen eine falsche Motiva-

tion dar stellen. Die gesetzten Anreize müssen also wohlüberlegt und auf die Zielgruppe angepasst werden. [15]

- **Thema Nachhaltigkeit:** Projekte mit Nachhaltigkeitsbezug eignen sich besonders für Innovationsworkshops. Für viele Akteure stellt das Nachhaltigkeitsbemühen eines Projekts eine Motivation dar, am Workshop teilzunehmen und das Projekt somit zu unterstützen. Für Projekte mit Nachhaltigkeitsbezug sind Innovationsworkshops somit besonders geeignet. [16]

5. Ressourcenaufwand

Insgesamt sind Innovationsworkshops als recht aufwändig einzuschätzen. Sie sollten mit etwa drei Monaten Vorlaufzeit rechnen, unter Umständen auch mehr, vor allem wenn die potentiellen Teilnehmenden terminlich stark eingebunden sind. Der Aufwand lässt sich durch einen Verzicht auf eine gezielte Auswahl der Teilnehmenden reduzieren, allerdings ist dann mit einer Minderung der Qualität der Ergebnisse zu rechnen. Als einfachste Variante kommt bei manchen Projekten eventuell ein Workshop ausschließlich mit Mitarbeiter*innen in Frage. Dies gilt allerdings nur für Projekte, in denen es Mitarbeiter*innen gibt, die nicht bereits professionell in den Innovationsprozess eingebunden sind und die somit relativ unvoreingenommen in ihrer Rolle als Konsument*innen oder sonstige Akteure denken können. [17]

6. Weiterführende Links und Literatur

Allgemein zu Innovationsworkshops:

Belz, Frank-Martin und Schrader, Ulf: Nachhaltigkeitsinnovationen durch Nutzerintegration? In: Beck, Gerald und Kropp, Cordula (Hrsg.): Gesellschaft innovativ. Wer sind die Akteure? Wiesbaden: VS Verlag (2012).

Pobisch, Jasmin, Eckert, Simone und Kustermann, Waltraud: Konsumentenintegration in Nachhaltigkeits-Innovationen – ein Beitrag zur unternehmerischen Verbraucherbildung? Consumer Science Diskussionsbeitrag Nr. 12, Juli 2007.

Zur Identifikation geeigneter Teilnehmender:

Reichwald, Ralf und Piller, Frank: Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung. Wiesbaden: Gabler (2009). Kapitel 4.5.1: Die Lead-User-Methode, v.a. S. 184-186.

Zur Durchführung eines Innovationsworkshops:

Reichwald, Ralf und Piller, Frank: Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung. Wiesbaden: Gabler (2009). Kapitel 4.5.1: Die Lead-User-Methode, v.a. S. 186-189.

Zu Kreativtechniken:

Scholz, Lothar: Methoden-Kiste. Bundeszentrale für politische Bildung, 3. Aufl. (2004). http://home.uni-leipzig.de/didakrom/Methoden/Methodenkiste_der_Bundeszentrale_fuer_politische_Bildung.pdf

<http://akzeptanz-strategisch-steigern.de/uebersicht-kreativtechniken/>

Literatur

- [1] Belz, Frank-Martin und Schrader, Ulf: Nachhaltigkeitsinnovationen durch Nutzerintegration? In: Beck, Gerald und Kropp, Cordula (Hrsg.): Gesellschaft innovativ. Wer sind die Akteure? Wiesbaden: VS Verlag (2012), S. 206; Pobisch, Jasmin, Eckert, Simone und Kustermann, Waltraud: Konsumentenintegration in Nachhaltigkeits-Innovationen – ein Beitrag zur unternehmerischen Verbraucherbildung? Consumer Science Diskussionsbeitrag Nr. 12, Juli 2007, S. 9.
- [2] Pobisch et al., S. 18.
- [3] Pobisch et al., S. 11, 38.
- [4] Belz und Schrader, S. 205.
- [5] Reichwald, Ralf und Piller, Frank: Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung. Wiesbaden: Gabler (2009), S. 187.
- [6] Belz und Schrader, S. 206-207; Reichwald und Piller, S. 186-187.
- [7] Pobisch et al., S. 28.
- [8] Ebel, Philipp; Bretschneider, Ulrich und Leimeister, Jan Marco: Erarbeitung eines Workshopdesigns zur weiteren Ausarbeitung der Ergebnisse einer virtuellen Ideencommunity. In: Proceedings zum Workshop Gemeinschaft in Neuen Medien (GeNeMe 12), Dresden (2012), S. 7.
- [9] Belz und Schrader, S. 210; Pobisch et al. S. 29.
- [10] Pobisch et al., S. 6, 27.
- [11] Pobisch et al., S. 27.
- [12] Pobisch et al., S. 28-29.
- [13] Pobisch et al., S. 28-29.
- [14] Reichwald und Piller, S. 184-186.
- [15] Pobisch et al., S. 29.
- [16] Pobisch et al., S. 29.
- [17] Belz und Schrader, S. 214-215.