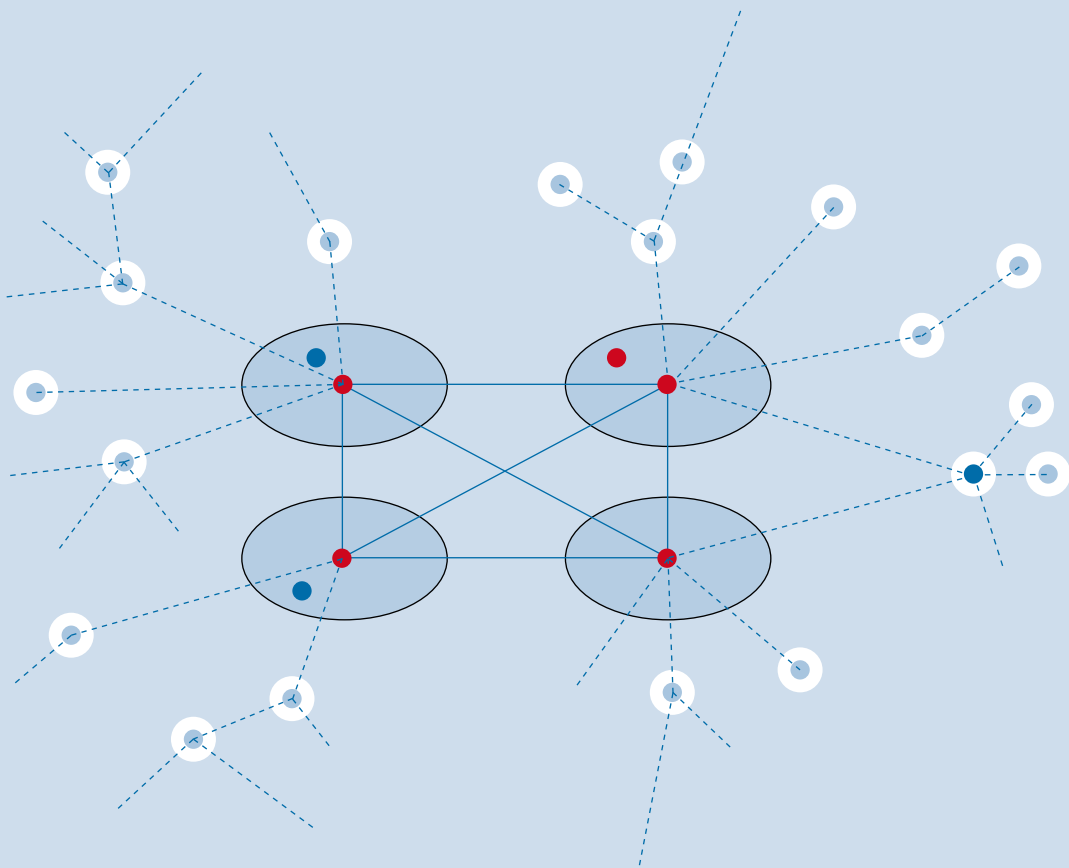


Innovation Communities: Kooperation zahlt sich aus!

Teamworking mit Partnern als Aufgabe
des Innovationsmanagements

→ Ein Leitfaden für die Praxis



Klaus Fichter / Severin Beucker

Innovation Communities: Kooperation zahlt sich aus!

Teamworking mit Partnern als Aufgabe
des Innovationsmanagements

Ein Leitfaden für die Praxis

Verfasser

Prof. Dr. Klaus Fichter, Borderstep Institut

Dr. Severin Beucker, Borderstep Institut

Unter Mitarbeit von:

Prof. Dr. Daniel Baier, BTU Cottbus

Dr. Willy Bierter, Institut für Produktdauer-Forschung

Stefanie Bunzel, Universität Stuttgart

Dr. Dierk-Oliver Kiehne, Intracom, Stuttgart

Dr. Alexandra Rese, BTU Cottbus

Maya Kristin Schönfelder, Borderstep Institut

Zitiervorschlag:

Fichter, K.; Beucker, S. (2012).

Innovation Communities: Kooperation zahlt sich aus.

Ein Leitfaden für die Praxis. Berlin.

Keine Innovation ohne Kooperation! Das gilt für – fast alle – Innovationsprozesse, auf jeden Fall aber für jene Vorhaben, die grundlegende Marktneuheiten oder radikale Prozessverbesserungen hervorbringen sollen. Der Schlüssel für erfolgreiche Innovationskooperationen sind leistungsfähige Innovation Communities. Was eine »Innovation Community« ist, wie sie zum Innovationserfolg beiträgt und wie man sie erfolgreich aufbaut und entwickelt, zeigt der vorliegende Leitfaden.

Der Leitfaden richtet sich an Praktiker, die als Geschäftsführer, Projektleiter, Mitarbeiter, Berater oder in anderen Funktionen für Innovation zuständig sind und neuartige Produkte, Prozesse oder Lösungen erfolgreich umsetzen möchten.

Die vorliegende Handreichung baut auf langjährigen Erfahrungen mit Innovationsnetzwerken sowie auf neueste Forschungsergebnisse auf. Sie greift auf die Ergebnisse des vom Bundesforschungsministerium und dem Europäischen Sozialfonds geförderten Vorhabens »Innovation Communities (InnoCo)« zurück. Darin wurden zahlreiche Praxisfälle von Innovationskooperationen untersucht und gemeinsam mit kleinen, mittleren und großen Unternehmen Innovation Communities aufgebaut und entwickelt.

Der Leitfaden ist – wie in Innovationsprozessen auch – das Ergebnis von Teamworking. Unseren Praxis- und Forschungspartnern im Vorhaben InnoCo dürfen wir für die erfolgreiche Zusammenarbeit herzlich danken.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und viel Erfolg beim Aufbau Ihrer eigenen Innovation Community.



Prof. Dr. Klaus Fichter



Dr. Severin Beucker

Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit
gemeinnützige GmbH, Berlin

Das Verbundvorhaben »Innovation Communities« (InnoCo)

Das Verbundvorhaben »Innovation Communities« (InnoCo) hatte das Ziel, Rolle und Erfolgsbeitrag von Innovation Communities im Entstehungs- und Durchsetzungsprozess grundlegender Innovationen herauszuarbeiten. Aufbauend auf theoretischen und empirischen Forschungsarbeiten wurde im Rahmen von InnoCo ein Konzept zum Aufbau und zur Entwicklung von Innovation Communities entwickelt, das auf verschiedene Branchen und Anwendungsfelder übertragbar sein soll.

Verbundpartner des Vorhabens waren das Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit gemeinnützige GmbH, Berlin (Verbundkoordinator), der Lehrstuhl für Marketing und Innovationsmanagement an der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus, das Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement (IAT) der Universität Stuttgart sowie die InTraCom GmbH, Stuttgart.

Im Rahmen des Vorhabens wurden gemeinsam mit Praxispartnern in den Technologiefeldern Carbon Nano Tubes, Photovoltaik sowie wohngebäudebezogene Lösungen der Informations- und Kommunikationstechnik leistungsfähige Methoden und Instrumente zur Unterstützung von Innovation Communities identifiziert und entwickelt.

Gefördert wurde das Verbundvorhaben InnoCo vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), der Europäischen Union und vom Europäischen Sozialfonds im Förderschwerpunkt »Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements«.

Weitere Informationen zum Projekt InnoCo finden Sie unter www.innoco.org oder www.innovation-communities.de



Inhalt

- 1 Warum ist Kooperation Voraussetzung für fast alle erfolgreichen Innovationsvorhaben? → 7
- 2 Was sind Innovation Communities und wie kooperieren sie? → 9
- 3 Warum sind Innovation Communities so wichtig für den Innovationserfolg? → 11
- 4 Was bestimmt die Leistungsfähigkeit einer Innovation Community? → 15
- 5 Welche Aufgaben hat das Innovationsmanagement beim Aufbau einer Innovation Community? → 18
- 6 Wie lässt sich eine leistungsfähige Innovation Community entwickeln? → 21
 - 6.1 Aufbau einer neuen Innovation Community:
Das Beispiel der Connected Energy-Community → 23
 - 6.2 Weiterentwicklung einer bestehenden Community:
Das Beispiel der Farbstoffsolarzellen-Community → 24
- 7 Wie leistungsfähig ist Ihr Innovationsnetzwerk? Ein Quick-Check! → 26
 - 7.1 Wer sind die Innovationspartner, wer sind die Schlüsselpersonen? → 26
 - 7.2 Wie ist die Qualität der Zusammenarbeit von Schlüsselpersonen? → 28
 - 7.3 Wie bewerten Sie den aktuellen Stand Ihres Innovationsvorhabens? → 30
- 8 Welche Maßnahmen und Methoden dienen der Entwicklung? → 32
- 9 Fazit: Wie wird eine Innovation Community erfolgreich? → 37

Sie wollen mehr wissen?

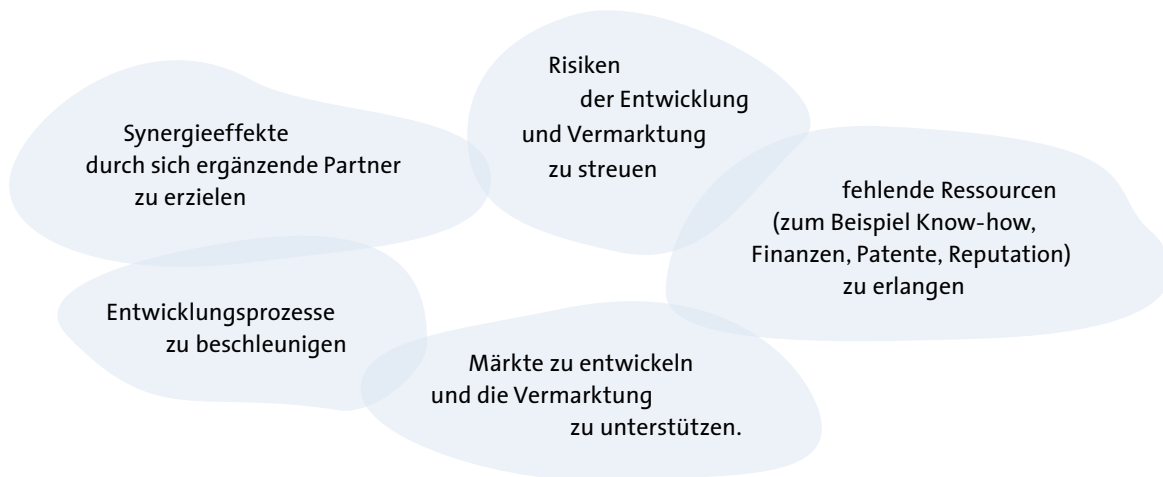
- Literatur und Informationsquellen → 40
- Glossar: Wichtige Begriffe → 41
- Ansprechpartner → 43



1 Warum ist Kooperation Voraussetzung für fast alle erfolgreichen Innovationsvorhaben?

*Es geht es darum, die fähigen Leute zusammenzutrommeln.
So ist die Chance größer, dass was raus springt. Sonst forscht jeder in seiner Ecke
und weiß gar nicht von dem anderen, der die Lösung schon in der Schublade hat.
Nur Interaktion schafft Erfolg.* (Geschäftsführer Unternehmen)

Dieses Zitat eines Geschäftsführers stammt aus einer größeren Zahl von Fallstudien¹ zu Innovationsnetzwerken, die Grundlage für diesen Leitfaden sind. Das Zitat steht nicht zufällig an erster Stelle dieser Praktiker-Handreichung, in der es um ein innovatives Konzept der Kooperation geht. Der globale Wettbewerb zwingt Unternehmen zur Zusammenarbeit. Egal ob Forschung und Entwicklung, Fertigung oder Vertrieb: Arbeitsteilung und Kooperationsfähigkeit sichern dauerhaften unternehmerischen Erfolg. Kooperationen dienen insbesondere dazu:



Kooperation und effektives Netzwerken sind zentrale Erfolgsfaktoren in fast allen Innovationsprozessen. Das zeigt die empirische Forschung genauso wie praktische Erfahrungen. Moderne Informations- und Kommunikationstechnik unterstützt Innovationsnetzwerke, die sich in der Praxis als besonders leistungsfähige Kooperationsform erweisen und neue Formen von Teamworking ermöglichen.

Ist jedes Projekt für Kooperationen geeignet?

In Zukunft wird Teamworking über Unternehmensgrenzen hinaus immer wichtiger werden. Gerade in jungen Technologiefeldern und bei grundlegenden Innovationen spielt die Zusammenarbeit von Herstellern und Anwendern eine zentrale Rolle.






Die Forschung zeigt jedoch, dass der Erfolg von Innovationskooperationen an bestimmte Voraussetzungen gebunden ist. Wichtig ist zum Beispiel, dass Ressourcen, Kompetenzen, Strategien und Unternehmenskultur der Kooperationspartner zueinander passen. Grundlage für

¹ Vgl. Fichter, Beucker, Bunzel und Bergset (2012).

den Erfolg von innovativen Kooperationsmodellen sind Vertrauen und der Wille zur konstruktiven Konfliktlösung. Nicht zuletzt muss zwischen den Schlüsselpersonen des Projekts auch »die Chemie stimmen«.

Neben formalen Kooperations- und Projektstrukturen haben informelle Netzwerkprozesse und Interaktionen einen maßgeblichen Anteil am Gelingen von Innovationsnetzwerken. Das erfordert eine erweiterte Konzeption von Netzwerkprozessen und die Entwicklung von Innovationsstrategien jenseits des traditionellen Managements. Das neue Konzept der »Innovation Communities«, das dieser Leitfaden anhand von praktischen Beispielen vorstellt, weist Ihnen den Weg zu erfolgreichen Innovationskooperationen.

Der Leitfaden greift auf Fallstudien und Praxisprojekte aus dem vom Bundesforschungsministerium geförderten Vorhaben »Innovation Communities« zurück, in dem der Aufbau und die Entwicklung von Innovation Communities untersucht und praktisch erprobt wurden. Fünf Praxisprojekte standen dabei im Mittelpunkt. Eine Übersicht, um welche Innovationsvorhaben es sich handelt, wie viele »Schlüsselpersonen« dort aktiv waren bzw. sind, wie groß und leistungsfähig die dortige Innovation Community ist, zeigt untenstehende Tabelle.

Praxisfall (Region)	Innovation (betrachteter Zeitraum)	Anzahl der Schlüsselpersonen	Anzahl Mitglieder der Innovation Community	Leistungsfähigkeit der Community ¹	Projekterfolg ²	Erfolgsbeitrag der Community ³
 Connected Energy Norddeutschland	Energieeinsparung durch intelligente Heimvernetzung und Heimautomatisierung 2009–2011	8	4	sehr gut 5,6	gut 5,3	sehr hoch 6,0
 Farbstoff-solarzellen Deutschland / Schweiz	Neue Generation von Photovoltaik 2008–2011	8	5	gut 5,2	gut 5,3	sehr hoch 5,8
 Neigungs-sensoren Baden-Württemberg	Herstellung und Konstruktion einer neuen Generation von Sensoren 2006–2010	6	4	sehr gut 6,1	sehr gut 6,2	sehr hoch 6,5
 Energieholz Brandenburg	Energieholz vom Acker Kurzumtriebsplantagen als neue Form der Biomassennutzung 2004–2010	15	7	sehr gut 6,2	sehr gut 5,7	sehr hoch 6,8
 Carbon Nano Tubes Deutschland	Kohlenstoffnanoröhren als neuartige Materialklasse 2006–2011	14	6	gut 5,4	gut 5,4	sehr hoch 6,8

1 Die Leistungsfähigkeit wurde anhand von 38 Fragen bewertet und reicht von 1 (sehr gering) bis 7 (extrem gut)

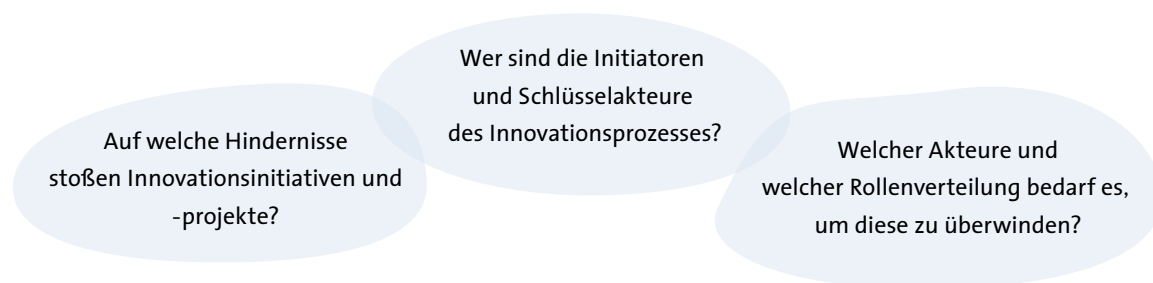
2 Der Projekterfolg wurde eingestuft auf einer Skala von 1 (völliger Misserfolg) bis 7 (sehr erfolgreich in jeder Hinsicht)

3 Der Beitrag einer Innovation Community zum Projekterfolg wurde auf einer Bewertungsskala von 1 (keiner) bis 7 (sehr hoch) bewertet

2 Was sind Innovation Communities und wie kooperieren sie?

Das Konzept der Innovation Communities basiert auf zwei zentralen Erkenntnissen des Innovationsmanagements. Wie auf Seite 7f. beschrieben, sind vor allem solche Vorhaben auf Kooperationen angewiesen, bei denen es um grundlegende Neuerungen geht. Der Erfolg dieser Innovationen hängt von engagierten und tatkräftigen Personen ab, die in ihrer Rolle als »Entrepreneur«, »Promotor« oder »Champion« neuartigen Problemlösungen zum Durchbruch verhelfen.

Anders als die Idee von Innovationsnetzwerken, die sich auf die Beziehungen zwischen Organisationen konzentriert, betrachtet das Konzept der Innovation Communities die Zusammenarbeit und Beziehungen zwischen den Schlüsselpersonen. Im Fokus steht die Kooperation der Macher, also der Verantwortlichen und Experten im Innovationsprozess, und zwar über Organisationsgrenzen hinweg. Grundlage für das Konzept der Innovation Communities ist das sogenannte Promotorenmodell. Es fragt:



Solche Akteure werden auch als Promotoren oder Champions bezeichnet. Sie gestalten den Innovationsprozess aktiv mit und helfen dabei, Innovationsbarrieren zu überwinden. Die Forschung unterscheidet zwischen Macht-, Fach-, Prozess- und Beziehungspromotor (vgl. Glossar).

Netzwerk über Organisationsgrenzen hinaus

Eine Innovation Community ist also ein Netzwerk von gleich gesinnten Personen, oft aus mehreren Unternehmen und verschiedenen Institutionen. Als Promotoren arbeiten sie eng zusammen und treiben so über Organisationsgrenzen hinweg gemeinsam ein konkretes Innovationsvorhaben voran. Die Promotoren agieren auf verschiedenen Ebenen eines Innovationssystems und können ebenenübergreifend kooperieren.

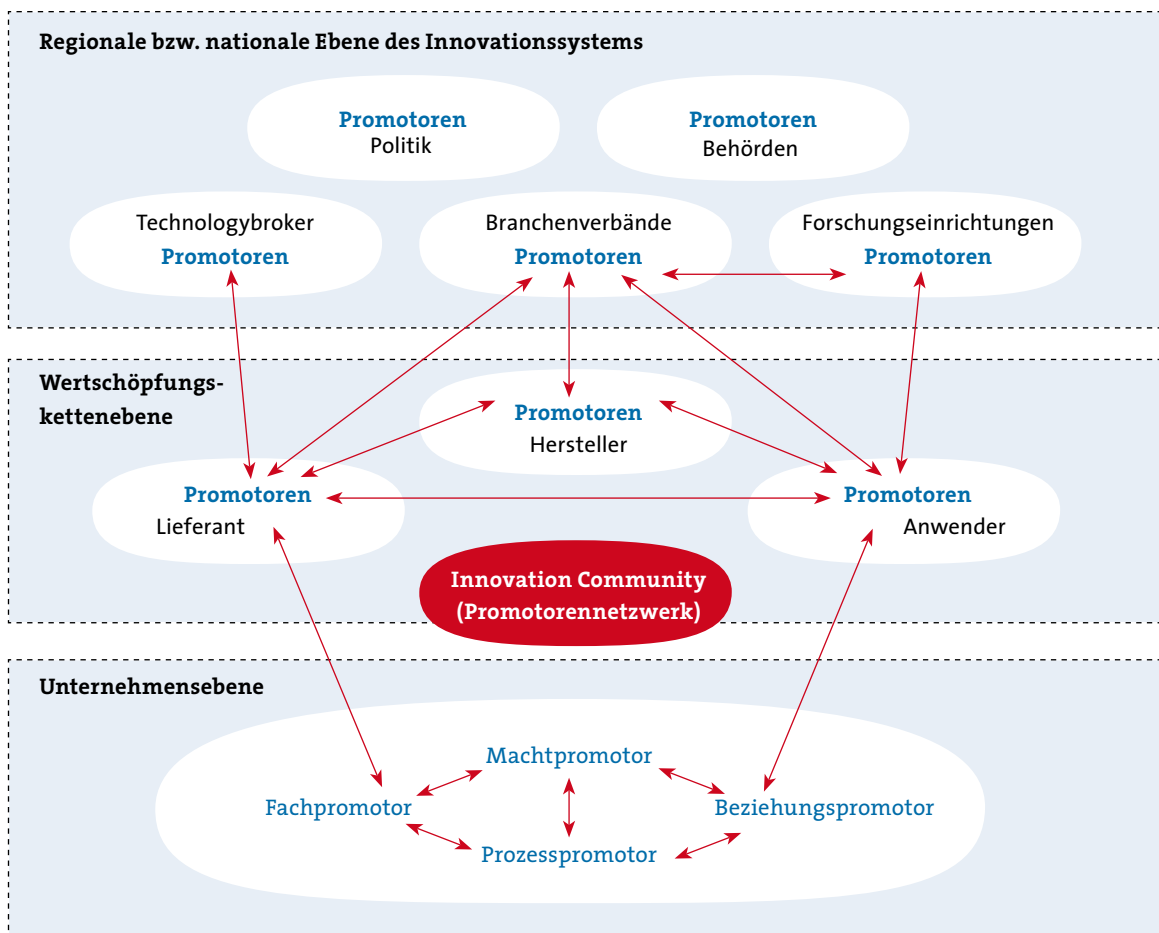
- **Unternehmensebene:** Dies ist die »klassische« Handlungsebene des Innovationsmanagements und umfasst Personen, die innerhalb einer Organisation an Innovationsprozessen beteiligt sind. Das können Mitarbeiter aus der Produktentwicklung, dem Vertrieb oder der Unternehmensleitung sein.
- **Wertschöpfungsebene:** Sie umfasst Kooperationen und Netzwerke innovierender Wertschöpfungspartner. Hier handelt es sich um Personen oder Organisationen, die als aktive Akteure eine Innovation »produzieren«, in der funktionalen Rolle als Lieferant, Hersteller oder Anwender. Diese Ebene wird auch als »Wertschöpfungskette der Innovation« bezeichnet.
- **Regionale oder nationale Ebene des Innovationssystems:** Diese umfasst Organisationen und Institutionen, die anderen helfen, zu innovieren. Das sind zum Beispiel Einrichtungen der

Forschungs- und Innovationsförderung sowie Innovationsberater, die eine breite Palette an unterstützenden Aufgaben übernehmen. Dazu zählen die langfristige Forschungsplanung, das Branchen- und Technologie-Roadmapping, Patentinformationen, Trendmonitoring, Kooperationsvermittlung oder Test- und Zertifizierungseinrichtungen. Zahlreiche Organisationen dieser Überstruktur wie Ministerien und Behörden, Branchenverbände oder Großforschungseinrichtungen übernehmen also rahmensetzende, vernetzende und unterstützende Funktionen.

Wie unterscheiden sich Innovation Communities von anderen Formen sozialer Netzwerke?

- Die Innovation Community bezieht sich immer auf ein konkretes Innovationsvorhaben bzw. ein bestimmtes Innovationsfeld (z. B. ein Technologiefeld wie Carbon Nano Tubes).
- Alle Mitglieder der Innovation Community spielen in dem betreffenden Innovationsprozess eine Promotorenrolle.
- Die Community-Mitglieder kooperieren eng und häufig auch informell. Sie nehmen sich als »Team« wahr und verfügen über eine Gruppenidentität (Teamgeist).

Innovation Communities als Promotorennetzwerke



3 Warum sind Innovation Communities so wichtig für den Innovationserfolg?

Aus meinen jahrelangen Erfahrungen als Geschäftsleiter eines ursprünglich fast insolventen Unternehmens hat sich gezeigt, dass nur durch aktive Zusammenarbeit – sei es firmenintern oder auch in Netzwerken über die Unternehmensgrenzen hinaus – ein enormer Benefit entsteht. Dadurch dass ich schon vor langer Zeit Kontakt zum dem Forschungsinstitut aufgenommen hatte, werden solche Ideenphasen, die dann anschließend in reale Projekte münden, überhaupt erst möglich.
(Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens)

Wie eine Untersuchung von über 100 Innovationsnetzwerken in Deutschland zeigt, sind Innovation Communities insbesondere bei radikalen Innovationsvorhaben ein Erfolgsfaktor. Das sind Projekte, in denen grundlegend neue Technologien, Prozesse oder Produkte entwickelt werden. Deshalb sind sie von hohen technologischen, marktlichen und gesellschaftlichen Unsicherheiten geprägt.

Promotoren als Erfolgsfaktor

Entscheidend für die Leistungsfähigkeit der Innovation Community sind die beteiligten Promotoren. Das bestätigt der Geschäftsführer eines Technologietransferzentrums:

Die aktive Zusammenarbeit spielt eine entscheidende Rolle: Der Gemeinschaftsgedanke und die gelebte Zusammenarbeit im Netzwerk sind die großen Erfolgsfaktoren im vorliegenden Vorhaben. Durch diese Zusammenarbeit wurde die Überwindung kritischer Phasen möglich, die sonst vielleicht sogar zu Projektabbrüchen hätten führen können.
(Geschäftsführer, Technologietransferzentrum)

Wie Fallstudien zeigen, tragen Innovation Communities sowohl durch ihre Zusammensetzung, ihre Identität (Teamgeist) als auch durch die Qualität der Zusammenarbeit (Interaktion) zum Gelingen gemeinsamer Innovationsvorhaben bei. Durch die Zusammensetzung der Community mit Promotoren aus unterschiedlichen Organisationen und Abteilungen vergrößert sich das soziale Kapital des Innovationsvorhabens. Die einzelnen Promotoren bringen ihre vielfältigen Kontakte und Beziehungen in die Community ein. Durch diese Bündelung verbessert sich der Zugang zu Geldgebern und Partnern, die wichtige Ressourcen (Finanzen, technologisches Know-how, Reputation usw.) für die Entwicklung und Durchsetzung einer Innovation zur Verfügung stellen können.

Durch eine Innovation Community verbessert sich außerdem das Zusammengehörigkeitsgefühl von Promotoren. Durch den Teamgeist und die gemeinsame Perspektive werden die einzelnen Mitstreiter in ihrer Arbeit für das Innovationsvorhaben gestärkt. Dies ist insbesondere in kritischen Phasen oder Situationen von Bedeutung, in denen ein Innovationsvorhaben zeitlich, finanziell oder von seinen Leistungen her unter Druck gerät. Auch wenn sich ein starker Widerstand gegen das Vorhaben formiert, stärken Innovation Communities die an ihnen beteiligten Promotoren.

Gemeinsame Sprache, gemeinsame Ziele

Die Community sorgt zudem dafür, dass die Ziele eines gemeinsamen Innovationsvorhabens klarer herausgearbeitet und formuliert werden. Außerdem kann sie durch die enge Zusammenarbeit der Promotoren dazu beitragen, dass die gleiche »Sprache« gesprochen und ein gemeinsames Grundverständnis entwickelt wird. Das zeigen auch Zitate von Promotoren aus der Studie zu Innovationsnetzwerken, die zu den Vorteilen der Innovation Communities befragt wurden.

Jeder Partner im Netz muss seine Ziele und Erwartungen formulieren und kommunizieren. Idealerweise bleiben auch alle zusammen. Durch viele Diskussionen, Treffen und durch den offenen Wissensaustausch in der Anbahnungsphase entstand in unserem Projekt ein gemeinsames Verständnis. Dadurch wussten alle Beteiligten relativ gut, wo die Technologie steht, wohin »die Reise« gehen könnte und entsprechend, wo das Potenzial für das eigene Unternehmen liegt. (Leiter Forschungseinrichtung)

Eine Innovation Community trägt durch eine gut funktionierende Kommunikation und Interaktion zu einem effektiven Informationstransfer und Wissensaustausch im gemeinsamen Innovationsvorhaben bei. Durch eine vertrauensvolle und respektvolle Zusammenarbeit wird es einfacher, Konflikte innerhalb des Innovationsverbundes zu thematisieren und zu lösen. Leistungsfähige Innovation Communities erhöhen also die Konfliktfähigkeit in Innovationsnetzwerken. Sie ermöglichen es, den Dialog mit externen Stakeholdern und Kritikergruppen zu verbessern und die Akzeptanz für das Innovationsvorhaben zu erhöhen.

Selbst die Kunden haben sich überraschend weit geöffnet und sensible Informationen in das Netzwerk gegeben. Diese Offenheit und dieses Vertrauen von allen Beteiligten hat sehr nachhaltig zum Erfolg beigetragen. (Bereichsleiter Unternehmen)

Kooperation von Anfang an

Die untersuchten Innovationsfälle zeigen, dass Innovation Communities auch in frühen Innovationsphasen eine wichtige Rolle spielen können. Durch informelle Zusammenarbeit der Promotoren wird es ermöglicht, dass Projektmittel akquiriert und eine Innovationsidee von einer informellen in eine formale Projektphase überführt wird. Sie tragen damit zur Institutionalisierung eines Innovationsprozesses sowie zur dafür notwendigen Ressourcenausstattung bei.

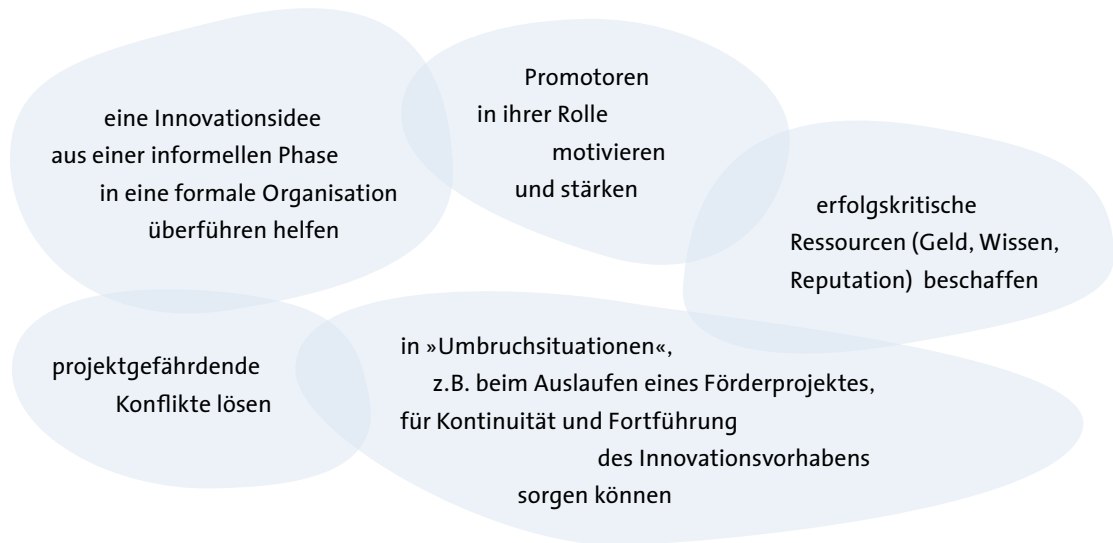
Die Zusammenarbeit der Schlüsselpersonen in der Gründungsphase bestand zum großen Teil schon vor dem offiziellen Start des Netzwerks. Da sich die wesentlichen Player bereits kannten, konnten der Kontakt und die anschließenden Ideendiskussionen sehr leicht hergestellt werden. Anschließend kam die Zusammenarbeit über den Grundsatz des Schneeball-Prinzips zustande – jede der Schlüsselpersonen hat weitere Personen aus ihren jeweiligen Wirkungskreisen mit in das Netzwerk eingebracht. (Projektleiter eines an dem Netzwerk beteiligten Unternehmens)

Wie tragen Innovation Communities zum Erfolg von Innovationsvorhaben bei?

Praxisfall	Community Zusammensetzung	Community Identität	Community Interaktion	Sonstige
Connected Energy	Schaffung + Verbesserung von Kontakten zu Geldgebern (Fördermittelgebern, Projektträger) Aufgrund überschaubarer Größe und komplementären Kompetenzen leistungsfähig	Zusammenhalt zwischen den Promotoren	Erhöhung der Konfliktfähigkeit Beitrag zur Regelung von Konflikten	
Farbstoff-solarzellen	Zusammenführung erfolgskritischer Akteure	Definition klarer gemeinsamer Ziele Positionierung und Planung weiterer Innovationsaktivitäten	Organisation eines effektiven Wissensaustauschs Vertrauensbildung + effektives Konfliktmanagement	
Neigungs-sensoren	Leistungsfähige Innovationsnetzwerkbildung durch > langjährige Zusammenarbeit der Kernpromotoren > frühzeitige Einbindung von Leitkunden > gute Kontakte in der Branche und zum Fördermittelgeber	Gemeinsame Sprache + Verständnis, gemeinsame Ziele	Koordination durch neutrale Partner (Technologietransfer) > sehr offene Kommunikationskultur, > respektvolle Zusammenarbeit > hohe Eigeninitiative großes Eigeninteresse der Mitglieder	
Energieholz	Erlangung erfolgskritischer Finanzressourcen durch Bündelung sozialen Kapitals (Beziehungen) Integration erfolgsrelevanter Akteure (Anwender, Umweltverbände) > langjährige Zusammenarbeit der Kernpromotoren > frühzeitige Einbindung von Leitkunden > gute Kontakte in der Branche und zum Fördermittelgeber		Effektiver Wissens- und Erfahrungsaustausch Milderung oder Lösung von innovationsgefährdenden Konflikten Beeinflussung von Rahmenbedingungen durch Zusammenarbeit der Promotoren	»Geburts-helfer-funktion«: Überführung der Innovationsidee in formale Organisation
Carbon Nano Tubes	Bündelung der Kompetenzen im Technologiefeld CNT durch die Promotoren Beziehungen der Promotoren zu Projektträgern, Politik und internationalen Allianzen		Intensive und vertrauensvolle Zusammenarbeit	Intensive Öffentlichkeitsarbeit

Quelle: Fichter, Beucker, Bunzel und Bergset 2011, 187.

Die Fallstudien zeigen, dass Innovation Communities zum Projekterfolg beitragen, indem sie :



Ist das Konzept der Innovation Community für mein Vorhaben geeignet?

Die Antwort auf diese Frage lautet »ja«, wenn ...

- **Institutionalisierung:** ... es darum geht, eine Innovationsidee aus einer informellen Phase in eine formale Organisation oder Projektphase zu überführen (»Geburtshelferfunktion«)
- **Ressourcenerlangung:** ... es darum geht, Ressourcen zu erlangen (Geld, Wissen, Kompetenzen, Reputation), über die die einzelnen Organisationen nicht verfügen und diese auch nicht alleine oder nur mit deutlich höherem Aufwand erlangen könnten.
- **Konfliktregelung:** ... es um die Lösung von Konflikten und/oder Akzeptanzproblemen geht, deren Lösung der einzelne Partner nicht oder nur sehr schwer bewerkstelligen könnte.

4 Was bestimmt die Leistungsfähigkeit einer Innovation Community?

Der Erfolg eines kooperativen Innovationsvorhabens hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab. Zu diesen zählen die »klassischen« Erfolgsfaktoren der Neuproduktentwicklung wie z.B. die Produktüberlegenheit, die Ausführungsqualität und das Marktpotenzial. Dazu gehören aber auch Erfolgsfaktoren von Innovationskooperationen wie z.B. die Komplementarität der Kompetenzen und Ressourcen der Kooperationspartner und der strategische Fit, also die Frage, ob die Partner von ihren Zielsetzungen und ihrer Strategie zusammenpassen. Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass Innovation Communities einen erheblichen Einfluss auf den Erfolg von Innovationsprojekten haben. Entscheidend ist dabei ihre Leistungsfähigkeit.

Bei Innovation Communities handelt es sich um informelle Netzwerke von Promotoren mit einer üblichen Gruppengröße von drei bis sieben Promotoren. Sie haben daher den Charakter von informellen, in der Regel organisationsübergreifenden Teams. Das Praxis- und Forschungsvorhaben »Innovation Communities (InnoCo)« zeigt, dass der Beitrag eines Promotorennetzwerkes zum Erfolg eines Innovationsvorhabens von drei Aspekten abhängt:

- **Zusammensetzung:** Über welche Kompetenzen, Ressourcen und Befugnisse verfügen die Mitglieder der Community?
- **Identität:** Wer gehört zur Community, welche »Bindekraft« hat sie, wie ist der Teamgeist?
- **Interaktion:** Wie gut ist die Zusammenarbeit und das Teamworking?

Um die Leistungsfähigkeit einer bestehenden oder sich in der Entwicklung befindlichen Innovation Community zu prüfen, können die folgenden Fragen herangezogen werden:

Qualitätsmerkmale der Leistungsfähigkeit von Innovation Communities

ZUSAMMENSETZUNG DER INNOVATION COMMUNITY		
Vollständigkeit+ Komplementarität:	Soziales Kapital:	Veränderungsfähigkeit:
Verfügt die Community über die notwendigen Promotorenrollen und sind alle Unternehmen und Organisationen, die für den Innovationserfolg wichtig sind, vertreten?	Verfügen die Mitglieder über Zugang zu Entscheidungsträgern (Geld), Experten (Wissen) und Reputationsträgern?	Ist die Community in der Lage, bei Bedarf neue Mitglieder zu integrieren und solche, die nicht mehr erforderlich sind, gehen zu lassen?

IDENTITÄT DER INNOVATION COMMUNITY		
Klarheit der Gruppengrenzen:	Funktionale Identität:	Zusammenhalt
Teilen die Mitglieder eine klare Auffassung, wer dazu gehört und werden sie von Außenstehenden als Community wahrgenommen?	Sind sich die Mitglieder über Zielsetzung und Stellenwert des Vorhabens einig und verfügen diesbezüglich über eine gemeinsame »Weltsicht«?	Sind die Mitglieder motiviert, Teil des Teams zu bleiben? Gibt es einen Teamgeist?
INTERAKTION DER INNOVATION COMMUNITY		
Kommunikation:	Koordination	Balance der Beiträge
Gibt es eine ausreichend regelmäßige, informelle, direkte und offene Kommunikation?	Sind die individuellen Beiträge im Team gut strukturiert und aufeinander abgestimmt?	Können alle Teammitglieder ihre Expertise voll einbringen?
Gegenseitige Unterstützung:	Anstrengung	Vertrauen und Gruppenklima
Helfen und unterstützen sich die Teammitglieder bei der Erfüllung ihrer Aufgaben?	Widmen die Mitglieder ihre Anstrengungen in hinreichendem Maße dem gemeinsamen Vorhaben?	Vertrauen sich die Mitglieder, ist die Zusammenarbeit durch ein gutes Gruppenklima geprägt?

Interaktion und Kommunikation entscheidend für Leistungsfähigkeit

Für viele Praktiker scheint Sprache bei Innovationen auf den ersten Blick eine untergeordnete Rolle zu spielen. Die Innovationsforschung kommt jedoch zu anderen Ergebnissen. Nicht nur in dem in der Studie untersuchten Beispiel des Netzwerkes *Neigungssensoren* zeigte sich, dass die Interaktion und insbesondere Kommunikation der Innovation Community die Leistungsfähigkeit der Gruppe entscheidend beeinflusst. Der offene und respektvolle Umgang jedem Einzelnen gegenüber wird von allen Mitgliedern im Netzwerk im gleichen Maße als wichtig gesehen.

Offenheit und Ehrlichkeit sind extrem wichtig. Häufig lassen sich Konflikte besser lösen bzw. Kompromisse besser finden, wenn man die Motivation aller Beteiligten kennt.

(Leiter Forschungseinrichtung)

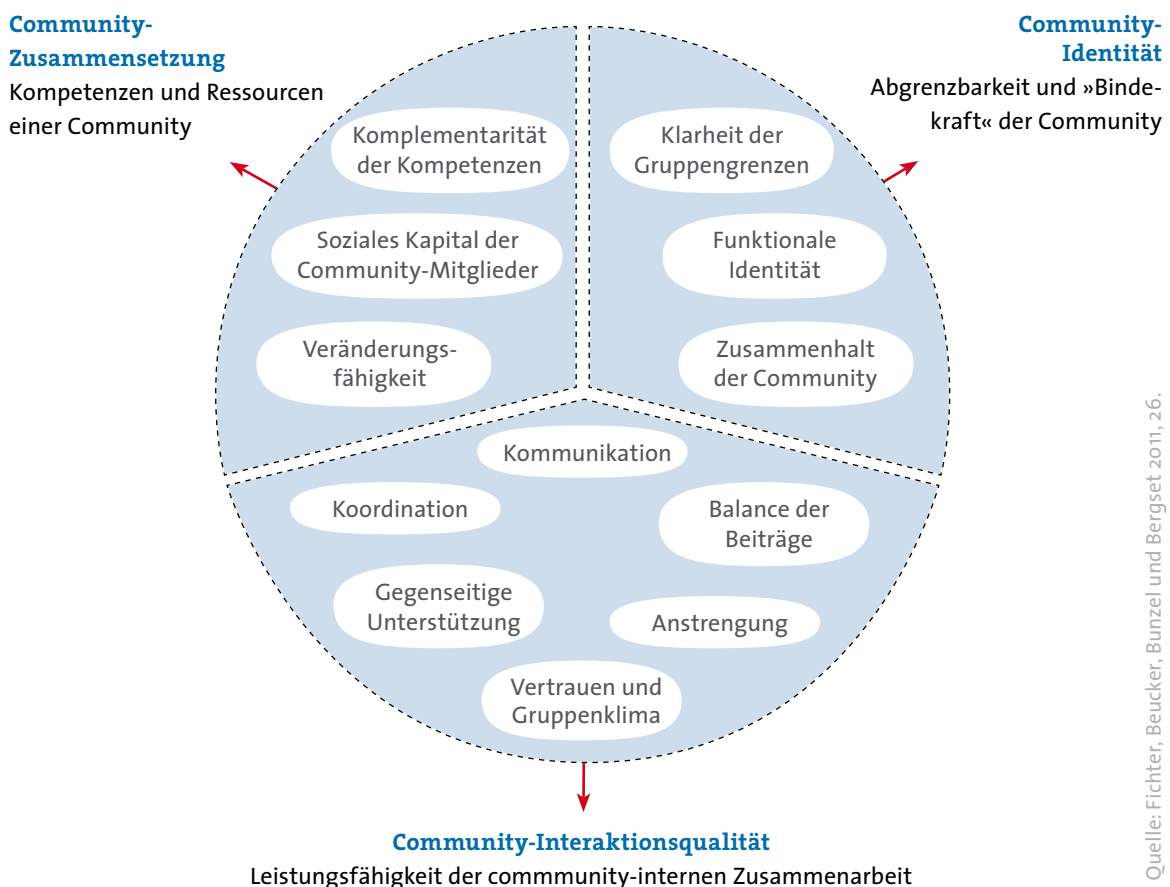
Ein weiterer wichtiger Aspekt für die Qualität der Zusammenarbeit ist auch der große Respekt im Umgang miteinander. Es zählt hierbei auch die Sprache als ein nicht zu verachtender Punkt, da eine gute Ausdrucksfähigkeit durchaus von Vorteil sein kann. (Geschäftsführer Unternehmen)

Zusammensetzung, Identität und Interaktion als Erfolgsfaktoren

Zusammensetzung, Identität und Interaktion bilden zusammen all jene Faktoren ab, die die Leistungsfähigkeit einer Innovation Community und damit deren Beitrag zum Erfolg eines Innovationsvorhabens bestimmen. Der Beitrag eines Promotorennetzwerks zum Erfolg kooperativer Innovationsvorhaben hängt also von drei zentralen Faktoren ab:

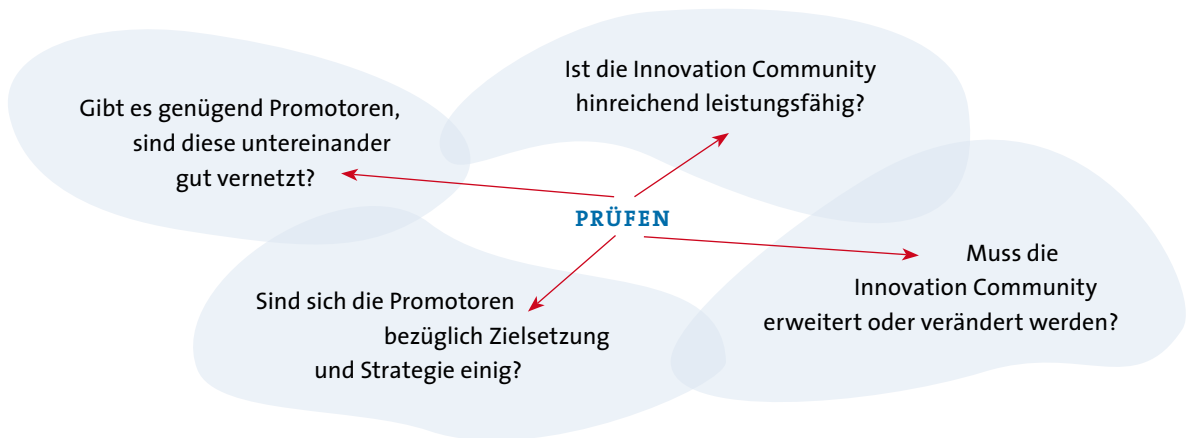
- Die Zusammensetzung der Community muss hinsichtlich Kompetenzen, Rollen und Ressourcen zur Aufgabe passen.
- Die Community muss als Team funktionieren und eine eigene Identität besitzen.
- Die Gruppe muss gut interagieren.

Einflussfaktoren der Leistungsfähigkeit von Innovation Communities



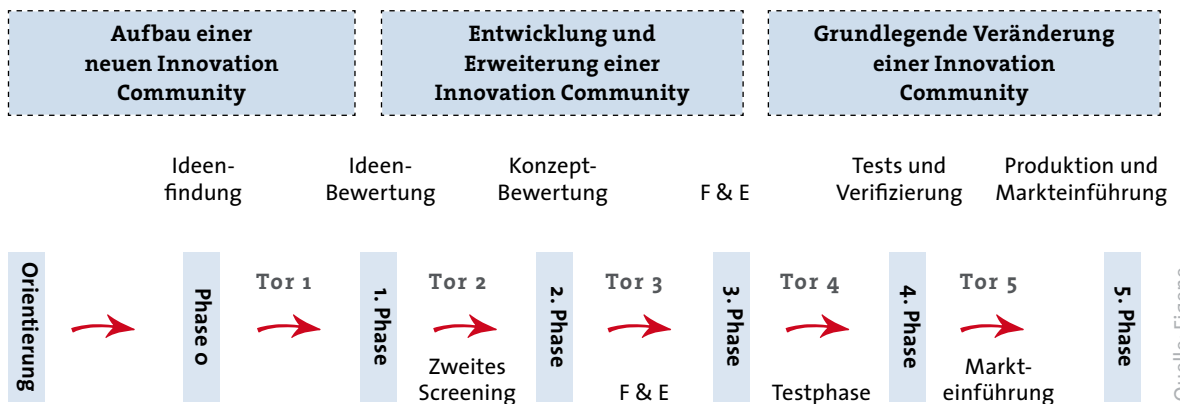
5 Welche Aufgaben hat das Innovationsmanagement beim Aufbau einer Innovation Community?

Sowohl bei komplexeren Innovationsvorhaben innerhalb einer Organisation als auch bei Innovationskooperationen mit mehreren Partnern haben die Verantwortlichen die Aufgabe, ein leistungsfähiges Team von Schlüsselpersonen zusammenzustellen und zu pflegen. Doch an welcher Stelle des Innovationsprozesses kommen Innovation Communities ins Spiel?

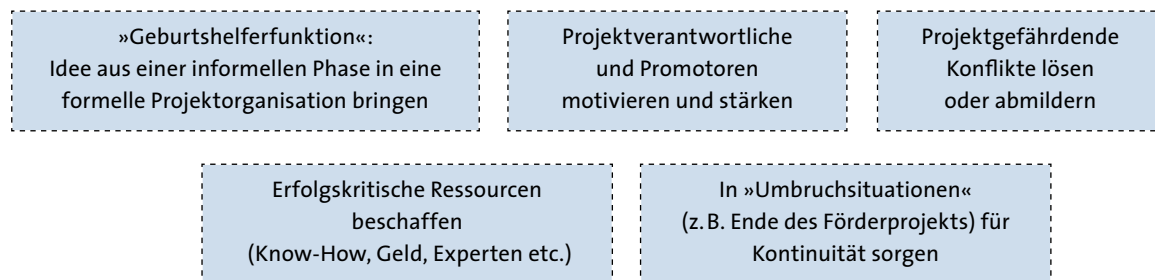


Der Ablauf des Innovationsprozesses ist je nach Projekt sehr unterschiedlich. Das gilt für die zeitliche Ausdehnung des Prozesses ebenso wie für den Umfang, die Komplexität der Aufgaben oder die am Prozess beteiligten Personen und Unternehmenseinheiten. Um die Rolle von Innovation Communities im Innovationsprozess zu verdeutlichen, soll im Folgenden auf das in der Praxis vielfach verwendete *Stage-Gate-Modell* zurückgegriffen werden. Mit Hilfe dieses Modells können Innovations- und Entwicklungsprozesse optimiert werden. Im Mittelpunkt stehen dabei die Qualitätsverbesserung der Prozessdurchführung, die Fokussierung und Prioritätensetzung, eine explizite Marktorientierung und Marktbeurteilung sowie der optimale Einsatz bereichsübergreifender Teams.

Aufgaben des Innovationsmanagements



Funktionen einer Innovation Community



Bringt eine Innovation Community Vorteile für mein Innovationsvorhaben?

Entlang der verschiedenen Phasen im *Stage-Gate-Modell* gilt es für Innovationsverantwortliche, eine Reihe wichtiger Aspekte zu prüfen. Um zu entscheiden, ob für das jeweilige Projekt die Zusammenarbeit in Innovation Communities sinnvoll ist, müssen folgende Fragen geklärt werden:

- Gibt es genügend Promotoren und sind diese untereinander gut vernetzt?
- Sind sich die Promotoren in Fragen von Zielsetzung und Strategie einig?
- Ist die Innovation Community hinreichend leistungsfähig?
- Muss die Innovation Community erweitert / verändert werden?

Neben diesen Fragen, die die Vorteile einer Innovation Community für ein spezifisches Innovationsvorhaben klären, soll auch kurz auf die grundsätzlichen Rahmenbedingungen in Organisationen und Netzwerken eingegangen werden, die für die Gestaltung von Innovation Communities relevant sind.

Die richtigen Rahmenbedingungen für erfolgreiche Projekte und Communities schaffen

■ *Not everything that counts can be counted;
and not everything that can be counted counts.* (Albert Einstein)

Dieses Zitat verdeutlicht die Schwierigkeit, ideale Rahmenbedingungen für innovative Projekte zu beschreiben. Aus Fallstudien (siehe Bierter 2012) ist bekannt, dass es vier zentrale Faktoren gibt, die sich positiv auf die Gestaltung von Innovation Communities auswirken:

- »Richtiges« Klima für Innovationen: Dies bezieht sich auf die Arbeitsatmosphäre und die Einstellung, mit der Menschen zusammenarbeiten. Sie wird durch Kommunikation und Verständnis von Rollen und Verantwortlichkeiten im Innovationsprozess gestärkt. Ein (Innovations-)Management, welches unter großem Erfolgsdruck steht, blockiert sich selber. Möglichkeiten zum Experimentieren und aus Fehlern zu lernen schaffen stattdessen Freiräume und Chancen für innovative Lösungen.

- **Intellektuelle Basis für Kreativität:** Neben offensichtlichen, subjektiven und persönlichen Faktoren wie Verhalten und Intelligenz, die sich fördernd auf die Kreativität im Innovationsprozess auswirken, gibt es eine Reihe störender Elemente, die offenes Denken verhindern. Dazu zählen z. B. Konkurrenz und Rivalität. Auch ein Übermaß an Zweifeln zu Beginn eines Innovationsprozesses wirkt sich nachteilig auf die Entwicklung von Kreativität aus.
- **Das »Wie« des Innovationsprozesses:** Dies umfasst die Strategie und den Ablauf von Innovationsprozessen. Dazu gehören das Durchbrechen linearer Denkstrukturen und die Orientierung am Denken und den Wünschen von Kunden. Ausschließliches Vertrauen in Marktanalysen und Statistiken wirkt kontraproduktiv. Innovationsvorhaben benötigen inspirierendes und vernetztes Querdenken.
- **Eigendynamik:** Einer der wichtigsten Motoren für Innovationen ist die aktive Inspiration. Sie entsteht aus Ritualen der Umgebung und Dialogen, die Kreativität und innovatives Denken fördern. Dies wird in größeren Organisationen oft durch starre Organisationsstrukturen und Regeln verhindert. Ein ernsthafter Umgang mit Innovationen erfordert dagegen auch phantasievolle und spielerische Herangehensweisen, sowie eine Umgebung die dies zulässt.

Die genannten Faktoren sind neben formalen und informellen Strukturen eines Innovationsprozesses eine wichtige Voraussetzung für die Zusammenarbeit in Innovation Communities. Sie werden durch eine offene und vertrauensvolle Kommunikation und persönliche Beziehungen der Schlüsselpersonen gestärkt.

6 Wie lässt sich eine leistungsfähige Innovation Community entwickeln?

Für die aktive Entwicklung oder Unterstützung einer Innovation Community ist es wichtig, sich der Phase des Innovationsprozesses und der Komplexität des Innovationsvorhabens bewusst zu werden und die Entwicklungsdynamik von Innovationsnetzwerken zu bedenken.

Innovation Communities spielen zu Beginn eines Innovationsprozesses, in der eine Idee aus einer informellen Phase in eine formale Organisation überführt wird, eine wichtige Rolle. Diese Phase entscheidet über ihren Erfolg. Fallstudien zeigen, dass sich die Communities in ihrer Zusammensetzung im Zeitverlauf verändern, also eine Evolution erleben. In diesem Prozess kristallisieren sich die zentralen Promotoren heraus, die man auch als »Kernpromotoren« bezeichnen kann. Als Initiatoren des Innovationsvorhabens und der Innovation Community bleiben sie über die verschiedenen Innovationsphasen die prägenden Mitglieder der Community.

Kontinuität und Fluktuation als Teil des Konzepts

Andere Mitglieder im Promotorennetzwerk wechseln mit den Innovationsphasen. Ein Grund dafür ist, dass zwischen der ersten Innovationsidee und ihrer tatsächlichen Umsetzung (z. B. der Einführung am Markt) in der Regel mehrere Jahre liegen. Die Innovation Community durchläuft dabei Phasen mit unterschiedlichen Herausforderungen und Barrieren. Aufgaben und Tätigkeiten der einzelnen Promotoren innerhalb ihrer Organisation können sich dabei verändern.

Außerdem lässt sich beobachten, dass die Anzahl der Mitglieder im Laufe des Innovationsprozesses tendenziell zunimmt. Dies wird darauf zurückgeführt, dass mit zunehmender Umsetzungsnähe einer Innovation auch die Anzahl der involvierten Organisationen steigt. Außerdem können je nach Innovationsphase und damit anfallender Aufgaben und Barrieren unterschiedliche Promotorenkompetenzen gefragt sein. Innovation Communities sind somit gleichzeitig durch personelle Kontinuität einerseits und Fluktuation andererseits geprägt.

In der Praxis können, dem Verlauf von Innovationsprozessen folgend, die nachstehenden Phasen in der Entwicklung von Innovation Communities unterschieden werden:

- **Aufbau einer neuen Innovation Community:** Die Reifungs- und Initialphase im Innovationsvorhaben. Das Innovationsvorhaben beginnt durch den Zusammenschluss der Initiatoren. Die Organisationen und Akteure, die für den späteren fokalen Innovationsprozess eine wichtige Rolle spielen, werden zusammengeführt. Häufig sind die Initiatoren auch die zentralen Promotoren, die von Anfang bis zum Ende des Innovationsprozesses für die notwendige Kontinuität sorgen.
- **Entwicklung der Innovation Community:** Die Community bemüht sich um Akteure und Promotoren, die für die Entwicklung und Durchführung des Innovationsvorhabens entscheidend sind. Hierzu zählen Personen, die Entscheidungsbefugnis haben und über wichtige Ressourcen wie Geld und Budgets verfügen (Machtpromotoren) sowie Fachpromotoren, die für das nötige Fachwissen und Know-how sorgen. Wichtig sind auch Personen, die ein komplexes Innovationsvorhaben gut managen und organisieren können (Prozesspromotoren) sowie Leute, die über gute Kontakte und Beziehungen zu anderen Partnern und Organisationen verfügen (Beziehungspromotoren). Diese Phase verläuft parallel zur Konzept- und Entwicklungsphase eines Innovationsvorhabens.

- **Weiterentwicklung oder Rekonfiguration einer Innovation Community:** Wachstumsphase während der Realisierung. Wenn ein Innovationsprozess in die Phase von Prototypen- und Anwendungstests oder später dann in die Marktphase eintritt, ist häufig eine Weiterentwicklung und Ergänzung der Innovation Community um Promotoren aus weiteren Organisationen notwendig. Dies können beispielsweise Akteure von Zulieferern oder Vertriebspartnern sein. Einige Fälle erfordern auch die Rekonfiguration, also eine weitgehende Neubesetzung und -organisation der Community, wenn beispielsweise mit den vorhandenen Akteuren keine entsprechenden Erfolge erzielt werden können.

Wie sichere ich die Qualität der Communityentwicklung?

Vergleicht man die genannten Phasen der Communityentwicklung mit den auf Seite 15 ff. beschriebenen Qualitätsmerkmalen, so lassen sich für die Entwicklung leistungsfähiger Innovation Communities drei zentrale Fragestellungen formulieren.

- **Zusammensetzung:** Welche Personen sind Bestandteil der Community? Sind alle relevanten Organisationen in der Community vertreten? Sind alle notwendigen Kompetenzen in der Gruppe vorhanden (Macht-, Fach-, Prozess-, Beziehungspromotoren)? Im Verlauf der Innovationsphasen muss die Community unter Umständen gezielt erweitert oder umstrukturiert werden, um fehlende Fähigkeiten auszugleichen. Die Zusammensetzung der Community umfasst somit auch die Notwendigkeit zur Veränderung. Personen, die mehrere wichtige Kompetenzen in sich vereinigen (Champions) sind entscheidend als »Cheerleader« der Gruppe und müssen wie alle wichtigen Promotorenrollen besetzt sein. Eine Kerngruppe gewährleistet Kontinuität. Wichtig für die informelle und vertrauensvolle Kommunikation ist die Überschaubarkeit des Netzwerkes. Wird die Community vor allem in der Anfangsphase zu groß gewählt, so kann sich das notwendige Vertrauen gar nicht erst herausbilden. Als optimale Größe einer Community hat sich die Anzahl von drei bis sieben Personen herausgestellt.
- **Zusammenarbeit:** Wie kann ich die vertrauensvolle Zusammenarbeit im Team fördern? Wie kann ich den Erfolg einer Innovation Community unterstützen? Dazu dienen informelle Maßnahmen wie die Schaffung von Raum für persönliche Kommunikation und den Austausch von Wissen und Erfahrungen. Dazu gehören aber auch formelle Maßnahmen, wie die Verabredung von respektvollen Regeln der Zusammenarbeit oder über den Austausch von Kooperations- oder Geheimhaltungserklärungen. Für die Qualität der Zusammenarbeit zwischen Akteuren ist die Konfliktfähigkeit, also der Umgang mit unterschiedlichen Interessen, Problemen und Krisensituationen der Akteure entscheidend. Ein neutraler Moderator oder Coach, der die verschiedenen Interessen aufbereitet, vermittelt und »Spielregeln« formuliert, hilft bei der Vermeidung von Missverständnissen. Konflikte sind so leichter beizulegen.
- **Zusammengehörigkeitsgefühl:** Wie kann ich den Teamgeist und das Zusammengehörigkeitsgefühl der Innovation Community stärken? Die gemeinsame Identität und das Gefühl von Gruppengemeinschaft bestimmt die Leistungsfähigkeit der Community. Gemeinsame Ziele und ein identisches Verständnis zu schaffen gelingt durch Sprache. Das ist eine wesentliche Voraussetzung für eine gemeinsame Identität. Der Zusammenhalt der Mitglieder einer Community kann dagegen nur indirekt gefördert werden. Ausschlaggebend für das Teambuilding sind persönliche und charakterliche Prägungen, also die »richtige Chemie«. Möglichkeiten für ausreichend informelle Kommunikation, gemeinsame Erlebnisse und erfolgreiche Überwindung von Krisen und Problemen helfen bei der Schaffung eines Zusammengehörigkeitsgefühls.

6.1. Aufbau einer neuen Innovation Community: Beispiel Connected Energy

Das Innovationsvorhaben *Connected Energy* verfolgt das Ziel, Energieeinsparpotenziale in Privathaushalten zu erschließen. Dazu dient der Einsatz von Lösungen der intelligenten Heimvernetzungs- und Heimautomatisierungstechnik. Das Projekt wird durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie gefördert und in Zusammenarbeit mit dem Verein für die Entwicklung von Heimvernetzungs- und Heimautomatisierungstechnik *Connected Living* durchgeführt. Bis zur Gründung des Vereins im Jahr 2008 kannten sich die am Innovationsprojekt beteiligten Personen nicht. Die Innovation Community des Projektes wurde somit neu aufgebaut.

Der Innovationsprozess lief zur Zeit der Fallstudie (Herbst 2010) seit anderthalb Jahren. In dieser relativ kurzen Zeit blieben die Promotoren über die drei genannten Phasen hinweg relativ konstant.

Zwei der Schlüsselpersonen waren von Anfang an stark involviert: Es handelt sich dabei um den Geschäftsführer eines der Unternehmen, die den Verein gemeinsam gegründet haben. Die zweite Schlüsselperson ist der Projektmanager eines Forschungsinstituts. Er hat aufgrund seiner Erfahrung auf dem Gebiet von Gründungen und Innovationsvorhaben die Vereinsgründer beraten und den Gründungsprozess begleitet. Beide lernten sich in dieser Vorphase (Gründung des Vereins) kennen. Insgesamt ist die Community mit Fortschreiten des Innovationsprojektes auf acht Schlüsselpersonen angewachsen. Davon werden fünf als Promotoren (vgl. Glossar) eingestuft, drei weitere fördern den Innovationsprozess punktuell und können als Unterstützer (vgl. Glossar) gekennzeichnet werden.

Die Evolution der Innovation Community »Connected Energy«

	Anbahnung (Anfang 2009 – Mitte 2009)	Konzeptphase (Mitte 2009 – Mitte 2010)	Entwicklungsphase (Mitte 2010 – 2011)
Beteiligte Organisationen	<ul style="list-style-type: none"> > Technologieunternehmen > Abrechnungsdienstleister > Energieversorgungsunternehmen 1 > Forschungsinstitut > Universität 	<ul style="list-style-type: none"> > Technologieunternehmen > Abrechnungsdienstleister > Energieversorgungsunternehmen 1 > Energieversorgungsunternehmen 2 > Telekommunikationsunternehmen > Forschungsinstitut > Universität > Heimnetzungsverein 	<ul style="list-style-type: none"> > Technologieunternehmen > Abrechnungsdienstleister > Energieversorgungsunternehmen 1 > Energieversorgungsunternehmen 2 > Telekommunikationsunternehmen > Forschungsinstitut > Universität > Heimnetzungsverein
Innovation Community	<ul style="list-style-type: none"> > Geschäftsführer, Technologieunternehmen > Projektmanager, Abrechnungsdienstleister > Projektmanager, Forschungsinstitut 	<ul style="list-style-type: none"> > Geschäftsführer, Technologieunternehmen > Projektmanager, Abrechnungsdienstleister > Innovationsmanager, Energieversorgungsunternehmen 1 > Projektmanager, Forschungsinstitut 	<ul style="list-style-type: none"> > Geschäftsführer, Technologieunternehmen > Projektmanager, Abrechnungsdienstleister > Innovationsmanager, Energieversorgungsunternehmen 1 > Projektmanager, Forschungsinstitut
Weitere* Promotoren		<ul style="list-style-type: none"> > Forscher, Universität 	<ul style="list-style-type: none"> > Forscher, Universität > Projektkoordinatorin, Heimnetzungsverein

Quelle: Fichter, Beucker, Bunzel und Bergset 2011, 60.

* Weitere im Vorfeld oder am Innovationsprozess beteiligte Promotoren

Die analysierte Innovation Community ist somit klein, aber wirkungsvoll. Die möglichen Promotorenrollen (Macht-, Fach-, Prozess- und Beziehungspromotor) sind alle abgedeckt. Die Hälfte der vier Promotoren sind Champions (vgl. Glossar S. 41f.). Die zwei Champions und ein Fachpromotor sind auch Kernpromotoren, die das Vorhaben initiiert haben und über den gesamten Prozess involviert waren. Der zweite Fachpromotor kam relativ schnell dazu. Insofern kann vermutet werden, dass die Zusammensetzung der Innovation Community maßgeblich zur Stabilität des Vorhabens beigetragen hat. Die Identität der Gruppe ist von einem starken Zusammengehörigkeitsgefühl geprägt und die Interaktion zwischen den Promotoren zeichnet sich durch Vertrauen aus.

Zum Erfolg des Vorhabens trug die Innovation Community insbesondere durch ihre kompetente Interaktion innerhalb des Heimvernetzungsvereins und die komplementäre Zusammensetzung von Schlüsselpersonen der Gruppe bei. Auch die ausgeprägte Fähigkeit, Konflikte innerhalb der Community zu bewältigen, wirkte sich positiv auf das Projekt aus.

6.2. Weiterentwicklung einer bestehenden Community: Beispiel Farbstoffsolarzellen-Community

Der Innovationsprozess besteht in diesem Fall aus der Weiterentwicklung der glasbasierten, monolithischen Farbstoffsolarzelle («Dritte Generation der Photovoltaik») und des dazugehörigen Innovationsnetzwerkes. Der Innovationsprozess hat seinen Ursprung in dem 2008 abgeschlossenen Forschungsprojekt ColorSol, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert wurde. Das Konsortium dieses Projektes bestand aus anwendungsorientierten Forschungsinstituten, Unternehmen der Glas- und Chemieindustrie sowie einem Planungsbüro für Photovoltaik. Mit Abschluss des Projektes ColorSol wurde jedoch deutlich, dass die Technik der Farbstoffsolarzelle weiterentwickelt und differenziert werden muss, um sie erfolgreich am Markt positionieren zu können.

Um dieses Ziel zu erreichen, musste auch das Innovations- und Partnernetzwerk weiterentwickelt werden. In dieser Phase der Rekonfiguration startete ein weiteres Forschungsprojekt mit der Absicht, eine Neuausrichtung der Forschungsinhalte und die Bildung entsprechender Innovation Communities voranzutreiben. Ein Teil der Forschungspartner aus ColorSol begann also, technologische Varianten der Zelle, daraus resultierende Anwendungsfelder und Partnerkonstellationen zu analysieren und zu bewerten.

Rekonfiguration des Netzwerks schafft passgenaue Innovation Communities

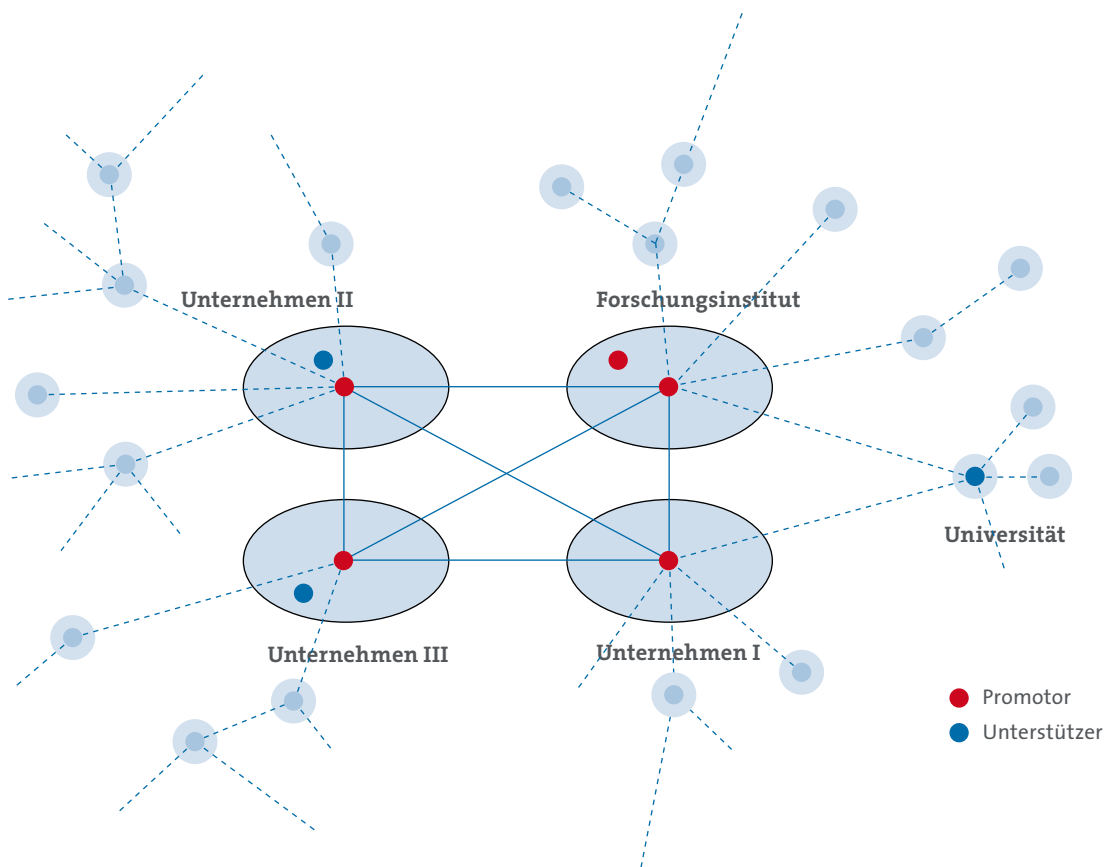
Im Rahmen einer strategischen Partneranalyse wurden weitere Akteure identifiziert, welche die Innovation Community ergänzen und damit die Lücken in der Wertschöpfungskette schließen können. Wichtig war dabei die Integration eines Partners mit Systemwissen im Bereich der Farbstoffsolarzelle sowie mit Kenntnissen in der Aufskalierung und großtechnischen Produktion von Spezialchemikalien, die Vorprodukte der Farbstoffsolarzelle darstellen. Mögliche Partner wurden über das bereits bestehende Netzwerk direkt angesprochen.

Nach der Erweiterung der Community lassen sich insgesamt acht Schlüsselpersonen identifizieren. Diese kommen aus Forschungseinrichtungen und Unternehmen der chemischen Industrie. Jeweils zwei kommen aus einem Forschungsinstitut der Innovationsforschung, aus einem Großunternehmen der chemischen Industrie sowie einem mittleren Unternehmen für Spezialchemikalien und Apparatebau mit Sitz in der Schweiz. Die übrigen zwei stammen aus einem weiteren Großunternehmen der chemischen Industrie sowie aus einem weiteren Forschungsinstitut der Solarforschung.

Der Fall der Farbstoffsolarzelle umfasst somit ein erweitertes Netzwerk von Schlüsselakteuren, dem acht Personen angehören. Von diesen Schlüsselakteuren bilden wiederum fünf Personen eine Innovation Community, die sich durch die intensive interne Kooperation und ein hohes Zusammengehörigkeitsgefühl von dem Netzwerk deutlich abgrenzen lässt.

Diese Innovation Community blieb in ihrer Zusammensetzung über den Verlauf des fokalen Innovationsprozesses nicht konstant. Sie ging aus einem Forschungsvorhaben hervor, aus dem sich zwei der Promotoren kannten (Initial- und Konzeptphase) und wurde dann in der Entwicklungsphase gezielt um Akteure aus einem weiteren Netzwerk erweitert. Dieser Vorgang verdeutlicht die phasen- und zielspezifische Entwicklungs- und Rekonfigurationsfähigkeit von Innovation Communities.

Erweitertes Forschungs- und Innovationsnetzwerk der Farbstoffsolarzellen-Community



Quelle: Fichter, Beucker, Bunzel und Bergset 2011, 83.

7 Wie leistungsfähig ist Ihr Innovationsnetzwerk? Ein Quick-Check!

Sie können im Folgenden prüfen, wie leistungsfähig Ihr Innovationsnetzwerk ist. Bitte beziehen Sie die jeweiligen Fragen auf ein konkretes Innovationsvorhaben, das Ihre Organisation mit mehreren Partnern (zum Beispiel Unternehmen, Forschungseinrichtungen) gemeinsam durchgeführt hat und an dem Ihre Organisation wesentlich beteiligt war. In gleicher Weise können auch laufende Projekte auf ihre jeweilige Leistungsfähigkeit hin geprüft werden.

Zum gemeinsamen Verständnis werden im Weiteren folgende Begriffsdefinitionen zugrunde gelegt, die Sie bei der Beantwortung der Fragen berücksichtigen sollten:

- **Schlüsselperson:** Person, die das Innovationsvorhaben aktiv vorantreibt.
- **Innovation Community:** Gruppe von Schlüsselpersonen, die eng zusammenarbeiten.

Wie fülle ich die Fragebögen aus?

Als Grundlage dienen in einem komplexen wissenschaftlichen Prozess entwickelte Fragen. Die Antworten der Befragten mussten so präzise wie möglich sein, um statistisch auswertbar zu sein. Für die Praxis ist solch eine Differenzierung bis hinter das Komma nicht zielführend. Um das Verständnis für die Antwortmöglichkeiten zu erleichtern, sind deshalb diese Fragen in vorliegenden Fragebögen entweder mit Ja, Nein oder Weiß nicht zu beantworten. Eine Auswertung finden Sie jeweils unterhalb des Fragebogens.

Bitte beachten Sie, dass die folgenden Fragen nur einen Einstieg in die Analyse Ihres Innovationsnetzwerkes darstellen. Falls Sie Ihr Netzwerk einer vertiefenden Analyse unterziehen möchten, können Sie auch auf die Arbeiten von Rese und Baier 2012a (vgl. Literatur) zurückgreifen sowie den ausführlicheren Fragebogen in Fichter, Beucker, Bunzel und Bergset (2011) nutzen.

7.1. Wer sind die Innovationspartner, wer sind die Schlüsselpersonen?

Mithilfe der folgenden Fragen sollen Sie zunächst erfassen, wer die Schlüsselpersonen Ihres Innovationsvorhabens sind und welche Rolle sie innerhalb der Innovation Community einnehmen.

Identifikation von Schlüsselpersonen des Innovationsvorhabens

Welchen Schlüsselpersonen aus Ihrer Organisation (Sie eingeschlossen) und Ihren Partnerorganisationen ist die Initiierung, die Entwicklung, der Fortschritt, die Ressourcenbereitstellung und eventuell der Erfolg des gemeinsamen Innovationsvorhabens maßgeblich zu verdanken?

Tragen Sie bitte in die folgende Tabelle für die jeweiligen Schlüsselpersonen Namenskürzel ein (z. B.: M. M. für Max Mustermann). Falls Sie selbst zu diesen gehören, geben Sie sich bitte auch ein Kürzel. Bezeichnen Sie die Organisationen, in denen die jeweiligen Schlüsselpersonen tätig sind, bitte mit einem Großbuchstaben. Es können mehrere Akteure aus einer Organisation (Partner) benannt werden.

Akteur (Schlüsselperson) (Kürzel)	Organisation (A, B, C, D)	Hierarchische Ebene		Erfahrung mit Innovationsprojekten		Initiierte/n einer/mehrere dieser Schlüsselpersonen den Innovationsprozess? Wenn ja, welche? (bitte ankreuzen)
		Unterste	Oberste	sehr gering	sehr groß	
1		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		
2		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		
3		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		
4		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		
5		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		
6		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		
7		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		
8		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦		

1	2	3	4	5	6	7	8

Bitte kreuzen Sie im Folgenden für jede der oben genannte Schlüsselpersonen an, welchen Beitrag diese zu dem gemeinsamen Innovationsprojekt leistet (Mehrfachnennungen sind möglich).

	Schlüsselpersonen								
	Kürzel	1	2	3	4	5	6	7	8
Machtpromotor									
Unterstützt das Innovationsprojekt von einer hohen hierarchischen Ebene aus.									
Stellt materielle und/oder finanzielle Ressourcen für das Innovationsprojekt bereit.									
Trifft wesentliche Entscheidungen im Innovationsprojekt.									
Verteilt Ressourcen (Finanzmittel, Personal) innerhalb des Innovationsprojektes.									
Sanktioniert Fehlverhalten von Akteuren innerhalb des Projektes.									
Sorgt dafür, dass Opponenten des Innovationsprojektes dieses nicht behindern.									
Fachpromotor									
Stellt fachspezifisches (technisches) Know-How zur Verfügung.									
Treibt innovationsbezogene technologische Entwicklungen voran.									
Greift auf und löst innovationsbezogene fachspezifische (technologische) Probleme.									
Erkennt Möglichkeiten zur technologischen Weiterentwickl. von Produkten/Verfahren.									
Beurteilt Lösungsvorschläge und entwickelt gegebenenfalls Alternativen.									
Stellt Meinungen der Akteure in Frage, um die bestmögliche Lösung sicherzustellen.									
Prozesspromotor									
Nimmt eine zentrale Rolle im innovationsbezogenen Kommunikationsprozess ein.									
Verteilt und koordiniert die für das gemeinsame Vorhaben relevanten Aktivitäten.									
Sucht, filtert und bewertet relevante Informationen und leitet sie gezielt weiter.									
Sorgt dafür, dass Ressourcen und Informationen zielführend genutzt werden.									
Sorgt dafür, dass Abmachungen u. Termine zwischen Akteuren eingehalten werden.									
Greift gute Ideen auf u. überprüft, ob sie zur Strategie des Innovationsprojekts passen.									
Beziehungspromotor									
Verfügt über besonders gute persönliche Beziehungen zu allen wichtigen Partnern.									
Kann Kooperationen mit Partnern anbahnen und Vertragsverhandlungen unterstützen.									
Moderiert die Zusammenarbeit der Akteure in schwierigen Phasen.									
Arbeitet Kompromisse zwischen den Akteuren aus.									
Fördert in besonderem Maße den Informationsaustausch zwischen den Akteuren.									
Initiiert Aktivitäten, um die Beziehungen zwischen den Akteuren auszubauen.									

Quelle: Rese und Baier 2012b, 47 ff. sowie Fichter et al. 2011, 219 ff.

Auswertung

Eine Schlüsselperson, für die Sie innerhalb einer Rubrik (Macht-, Fach, Prozess- oder Beziehungspromotor) mindestens vier Eigenschaften als zutreffend angekreuzt haben, kann als »Promotor« bezeichnet werden.

Ein Akteur kann aber auch mehrere Promotorenrollen ausfüllen. Dann bezeichnet man diese Person als »Champion«.

Um in einem Innovationsprojekt von einer Innovation Community sprechen zu können, sollten mindestens drei Promotoren identifiziert werden können. Falls eine Person weniger als vier Eigenschaften erfüllt, heißt dies noch nicht, dass er oder sie für die Innovation Community keine Relevanz besitzt. Diese Person kann die Rolle eines »Unterstützers« wahrnehmen, die punktuell und in wichtigen Momenten das Innovationsvorhaben vorantreibt.

Wenn Sie für Ihr Innovationsprojekt mindestens drei Schlüsselpersonen bzw. Promotoren identifizieren konnten, kann es sich um eine Innovation Community handeln und Sie können zum nächsten Abschnitt übergehen.

7.2. Wie ist die Qualität der Zusammenarbeit von Schlüsselpersonen?

Die folgenden Fragen sollen Ihnen helfen abzuschätzen, wie gut die Zusammenarbeit der von Ihnen identifizierten Schlüsselpersonen ist.

Zusammensetzung der Gruppe der oben genannten Personen	ja	weiß nicht	nein
Vollständigkeit und Komplementarität der Kompetenzen			
In der Gruppe der oben genannten Personen sind alle Unternehmen bzw. Organisationen vertreten, die wichtig für den Erfolg des Innovationsvorhabens sind.			
Soziales Kapital			
Die Gruppe der o.g. Personen verfügt über sehr gute Beziehungen zu Beteiligten in den Partnerorganisationen, die Entscheidungen bzgl. des gemeinsamen Innovationsvorhabens treffen.			
Die Gruppe der o.g. Personen verfügt auch außerhalb der beteiligten Partnerorganisationen über sehr gute Kontakte zu Entscheidungsträgern, die für das gemeinsame Vorhaben wichtig sind.			
Mitglieder der Gruppe haben Zugang zu Personen, die über relevante (technische) Expertise in Bezug auf das gemeinsame Innovationsvorhaben verfügen.			
Veränderungsfähigkeit			
Die Gruppe der o.g. Personen ist offen für neue/weitere Partner / Mitglieder.			
Die Gruppe der o.g. Personen war bzw. ist in der Lage, Mitglieder, die nicht hilfreich/ notwendig für den Erfolg des Vorhabens sind, gehen zu lassen/für Trennung zu sorgen.			

Quelle: Rese und Baier 2012b, 47 ff. sowie Fichter et al. 2011, 219 ff.

Identität der Gruppe der oben genannten Personen	ja	weiß nicht	nein
Klarheit der Gruppengrenzen			
Die Gruppe der oben genannten (o.g.) Personen verhält sich so, als wäre sie ein Team.			
Die Gruppe der o.g. Personen wird von außen eindeutig als Einheit wahrgenommen.			
Jedes Mitglied der Gruppe weiß genau, wer Mitglied der Gruppe ist und wer nicht.			
Die Gruppe der Akteure ist sehr stabil, es gibt wenig Mitgliederfluktuation.			

Identität der Gruppe der oben genannten Personen	ja	weiß nicht	nein
Funktionale Identität			
Die Akteure sind sich über den Stellenwert der Innovation einig.			
Die Akteure sind sich über die Ziele des gemeinsamen Innovationsvorhabens einig.			
Die Akteure nutzen die gleiche »Sprache« (gleiche Begriffe, technische Sprache, etc.).			
Es gibt keine Konflikte aufgrund begrifflicher Missverständnisse.			
Zusammenhalt			
Für die o.g. Personen ist es wichtig ein Teil des Projektes zu sein.			
Die Akteure sind stark mit dem Projekt verbunden.			
Es gibt keine persönlichen Konflikte innerhalb der Gruppe.			
Das Netzwerk zeichnet sich durch einen starken persönlichen Zusammenhalt aus.			
Alle o.g. Personen fühlen sich für verantwortlich für die Gruppe und schützen diese.			

Interaktion der oben genannten Personen	ja	weiß nicht	nein
Kommunikation			
Es erfolgt eine häufige Kommunikation zwischen den o.g. Personen.			
Projektrelevante Informationen werden offen kommuniziert und geteilt.			
Wichtige Informationen werden in bestimmten Situationen den Anderen nicht vorenthalten.			
Die Akteure sind mit den von anderen Mitgliedern der Gruppe erhaltenen Informationen zufrieden.			
Kommunikation findet auch ohne Zustimmung/Wissen höherer Instanzen statt.			
Koordination			
Die Teilaufgaben der o.g. Personen im Innovationsprojekt sind klar definiert.			
Die Teilaufgaben aller o.g. Personen sind gut aufeinander abgestimmt.			
Die Aufgaben und Arbeiten der verschiedenen Personen werden gut koordiniert.			
Balance der Beiträge			
Jede der o.g. Personen kann ihre Kompetenzen in das gemeinsame Vorhaben einbringen.			
Jeder trägt mit seinen Kompetenzen/Potenzialen zum Erreichen der Ziele bei.			
Beiträge der o.g. Personen zum Innovationsvorhaben werden als ausgewogen empfunden.			
Gegenseitige Unterstützung und Konfliktregelung			
Die Akteure unterstützen sich gegenseitig so gut wie möglich.			
Vorschläge/Beiträge von Gruppenmitgliedern werden respektvoll behandelt/diskutiert.			
Wenn Konflikte auftreten, werden diese schnell und unproblematisch gelöst.			
Die Akteursgruppe ist in der Lage einen Konsens bzgl. entscheidender Themen zu finden.			
Anstrengung			
Jede der o.g. Personen unterstützt das Innovationsprojekt voll.			
Für jede der o.g. Personen hat das Innovationsprojekt eine hohe Priorität.			
Die Gruppe der o.g. Personen strengt sich erhebliche an, um das Projekt voranzubringen.			
Die Gruppe ist mit den individuellen Anstrengungen der Einzelpersonen voll zufrieden.			
Vertrauen und Gruppenklima			
Zwischen den o.g. Personen herrscht eine Atmosphäre des Vertrauens.			
In dieser Gruppe herrscht eine kooperative Arbeitsatmosphäre.			
Alle Mitglieder der Gruppe können ihre Meinung offen äußern.			
Die Mitglieder der Gruppe teilen unaufgefordert Ideen bzw. fühlen sich frei, dies zu tun.			

Auswertung

Wenn Sie die Mehrzahl der Fragen mit »nein« beantwortet haben, steht es nicht gut um die Qualität der Zusammenarbeit der von Ihnen identifizierten Schlüsselpersonen bzw. Promotoren und Ihrer Zusammenarbeit in der Innovation Community. Es besteht Handlungsbedarf. Sie können z.B. versuchen, mit Hilfe der auf Seite 32 ff. genannten Maßnahmen und Methoden Einfluss auf die Zusammensetzung der Innovation Community zu nehmen oder versuchen, die Identität bzw. die Qualität der Interaktion in der Innovation Community zu verbessern. Eventuell hilft auch ein neutraler Netzwerkcoach weiter, der sich mit solchen Methoden auskennt und der die Interessen der verschiedenen Akteure moderieren und vermitteln kann.

Falls Sie die Mehrheit der Fragen mit »weiß nicht« beantwortet haben, stellen Sie sicher, dass Sie die richtigen Schlüsselpersonen Ihres Innovationsvorhabens identifiziert und beschrieben haben (siehe Seite 26 f.).

Haben Sie die meisten Fragen mit »ja« beantwortet, so können Sie davon ausgehen, dass Sie bereits über eine leistungsfähige Community verfügen. Sorgen Sie dafür, dass es so bleibt!

7.3. Wie bewerten Sie den aktuellen Stand Ihres Innovationsvorhabens?

Mithilfe der nachfolgenden Fragen sollen Sie abschließend bewerten, wie der aktuelle Stand Ihres Innovationsvorhabens ist. Dies soll Ihnen helfen, die Effektivität und Effizienz Ihres Innovationsvorhabens und damit auch die Wirkung der Zusammenarbeit der Schlüsselpersonen in der Innovation Community auf Ihr Innovationsvorhaben zu beurteilen.

Erfolg des gemeinsamen Innovationsvorhabens	ja	weiß nicht	nein
Effektivität			
Bis zum jetzigen Zeitpunkt verlief das gemeinsame Innovationsprojekt sehr erfolgreich.			
Die bisherigen Resultate sind von hoher Qualität.			
Die Partner im gemeinsamen Innovationsvorhaben sind mit dem bisherigen Ergebnis zufrieden.			
Bis jetzt waren wenige Nacharbeiten erforderlich.			
Im Moment weist alles auf einen zukünftigen Erfolg des gemeinsamen Innovationsvorhabens hin.			
Effizienz			
Bis jetzt wurden die gesetzten Ziele innerhalb des gemeinsamen Innovationsprojektes erreicht.			
Aus Sicht des Netzwerkes kann man mit dem Fortschritt der Innovation zufrieden sein.			
Bis jetzt wurde das Projekt kosteneffizient durchgeführt.			
Das Projekt verläuft termin- und budgetgerecht.			
Schätzen Sie den Beitrag der o.g. Gruppe von Personen zum Erfolg des gemeinsamen Innovationsvorhabens als hoch ein?			

Quelle: Rese und Baier 2012b, 47 ff. sowie Fichter et al. 2011, 219 ff.

Auswertung

Wenn Sie die Mehrzahl der Fragen mit »nein« oder »weiß nicht« beantwortet haben, verläuft Ihr Innovationsvorhaben nicht erfolgreich oder Sie können es noch deutlich verbessern. Dies kann unterschiedliche Ursachen haben. Setzen Sie sich mit der Zusammensetzung der Community auseinander. Sind alle wichtigen Promotorenrollen vertreten? Würde es helfen weitere Schlüsselakteure für die Community zu gewinnen, um Ressourcen zu mobilisieren oder Entscheidungen zu beschleunigen? Eine andere Möglichkeit, die Leistungsfähigkeit der Community zu steigern, liegt wiederum darin, sich mit den Maßnahmen und Methoden zur Communityentwicklung auseinandersetzen (siehe Seite 32 ff.). Versuchen Sie es zunächst mit den Maßnahmen und Methoden der Prozessunterstützung und dann nach und nach mit den weiteren genannten Ansätzen.

Wenn Sie nicht ausreichend Zeit haben, sich mit den Methoden auseinanderzusetzen oder fachliche Unterstützung wünschen, sprechen Sie mit einem Innovations- oder Netzwerkcoach, der mit diesen Methoden arbeitet und entwickeln Sie gemeinsam eine Vorgehensweise.

Haben Sie die meisten Fragen mit »ja« beantwortet, so können Sie davon ausgehen, dass Sie über eine leistungsfähige Community verfügen, die effektiv und effizient das Innovationsvorhaben unterstützt. Sie sind offensichtlich ein guter »Netzwerker« und arbeiten mit einem gut funktionierenden Team zusammen. Lesen Sie trotzdem weiter. Vielleicht erhalten Sie weitere Anregungen, wie sie diese Zusammenarbeit nochmals verbessern können.

8 Welche Maßnahmen und Methoden dienen der Entwicklung?

Die Frage, welche Maßnahmen und Methoden die Entwicklung und Leistungsfähigkeit einer Innovation Community unterstützen können, soll im Folgenden anhand von fünf Innovationsnetzwerken erläutert werden. Diese verfügen über leistungsfähige Innovation Communities und wurden im Rahmen des Forschungsvorhabens »Innovation Communities (InnoCo)« detailliert untersucht (vgl. die Übersichtstabelle auf Seite 8).

In welchem Umfang unterstützt die Methode oder Maßnahme die Entwicklung einer Innovation Community?

Bei der Beantwortung dieser Frage kann grob zwischen der Einstufung in hohem Maße (»Hoch«), im mittleren Maße (»Mittel«) und geringem Maße (»Gering«) unterschieden werden.

Zu welcher Komponente der Leistungsfähigkeit einer Innovation Community trägt die Methode oder Maßnahme bei?

Die Forschung unterscheidet:

- Zusammensetzung
- Identität
- Qualität der Interaktion der Innovation Community.

Erfordert die Anwendung der Methode oder Maßnahme methodische Expertise?

Die Frage nimmt Bezug auf den Befund, dass Methoden und Maßnahmen, die einfach anzuwenden sind, weil sie wenig oder kein methodisches Expertenwissen verlangen oder wenig aufwändig sind, häufiger genutzt werden als komplexe und zeitintensive Methoden.

Welche Aufgaben des Innovationsmanagements unterstützt die Methode oder Maßnahme?

Bei der Beantwortung dieser Frage werden fünf zentrale Aufgabengebiete des Innovationsmanagements unterschieden:

- **Prozessunterstützung:** Die Organisation und das Management von Innovationsprojekten. Es umfasst die Identifikation und Auswahl von Innovationspartnern, Vereinbarungen und Verträgen, die Anbahnung und Durchführung gemeinsamer Innovationsprojekte, Treffen, Telekommunikation, Innovationscoaching, Arbeitsgruppen, Workshops, Exkursionen sowie den Aufbau neuer Netzwerke.
- **Trend- und Zukunftsforschung:** Dieses Aufgabengebiet des Innovationsmanagements umfasst Trendanalysen, Szenarien und verschiedene Formen des Roadmapping.
- **Ideengenerierung:** Dieses Aufgabengebiet umfasst verschiedene Formen und Methoden der Generierung von Innovationsideen.
- **Technologie- und Marktanalyse:** Dieses Aufgabenfeld umfasst verschiedene Formen der Umfeldanalyse. Dazu zählen Markt- und Wettbewerbsanalysen, die Untersuchung von gewerblichen Schutzrechten (Patentanalysen etc.) sowie die Bewertung ausgewählter Technologien.
- **Kunden- und Stakeholderinteraktion:** Umfasst die Interaktion mit Anspruchsgruppen (Stakeholdern) des Innovationsprozesses. Von zentraler Bedeutung sind hier Kunden und Anwender. Zu den Stakeholdern können aber auch Aufsichts- und Zulassungsbehörden, Politik, Verbände oder Bürgerinitiativen zählen. Die Stakeholderinteraktion kann ein breites Spektrum an Interaktionsformen umfassen. Dazu zählen Informationsdokumente, Workshops und Tagungen sowie Events und Messen.

Die Vielfalt der in den fünf untersuchten Praxisfällen eingesetzten Methoden und Maßnahmen ist sehr groß.

Beispiele für Maßnahmen und Methoden aus fünf Innovationsnetzwerken

Beitrag zur Netzwerk- und Community-Entwicklung

gering: ●
 mittel: ●●
 hoch: ●●●

Ist methodische Expertise erforderlich?

ja
 teils
 nein

A Prozessunterstützung	Qualitätsaspekt der Community	Beitrag	Expertise
Partneridentifikation und -auswahl			
Identifikation von potenziellen Partnern	Zusammensetzung, Identität	●●●	teils
Strategieworkshop zur Partnerauswahl	Zusammensetzung, Identität	●●●	ja
Vereinbarungen und Verträge			
Memorandum of Understanding / Code of Conduct	Identität	●●	teils
Kooperationsvertrag	Interaktion	●●●	ja
Gemeinsame Projekte			
Definition gemeinsamer Entwicklungsprojekte	Identität, Interaktion	●●	nein
Ausarbeiten von Projektanträgen	Identität, Interaktion	●●●	ja
Demonstrationsprojekte	Identität, Interaktion	●●	ja
Austausch von Material / Mock Up's	Interaktion	●●	teils
Treffen			
Formales Kick-off-Treffen	Interaktion	●●	teils
Treffen mit/Berichterstattung an Projektträger	Identität, Interaktion	●●●	nein
Regelmäßige Status- und Abstimmungsrunden	Interaktion	●●●	nein
Jahrestagung in Verbundvorhaben	Identität, Interaktion	●●●	nein
Persönliche Treffen	Interaktion	●●●	nein
Telekommunikation			
Internetkommunikation	Interaktion	●	nein
Internetplattform / Wiki	Interaktion	●●	teils
Newsletter	Interaktion	●	nein
Innovationscoaching			
Prozessberatung / Innovationscoaching	Interaktion	●●	ja
Arbeitsgruppen			
Arbeitskreise	Identität, Interaktion	●●●	nein
Task Force »Kommunikation« für die Außerdarstellung	Identität, Interaktion	●●●	teils
Workshops			
Strategieworkshop	Zusammensetzung Identität, Interaktion	●●●	teils
Interne Innovations-Workshops	Interaktion	●●●	teils
Projektübergreifende Innovationsworkshops	Interaktion	●●●	teils
Exkursionen			
Projektverwandte »Ausflüge«	Zusammensetzung Identität, Interaktion	●●●	nein
Exkursionen	Zusammensetzung Identität, Interaktion	●●●	nein
Aufbau neuer Netzwerke			
Netzwerke, Verbände	Identität, Interaktion	●●●	teils
Erzeugergemeinschaft	Identität	●●●	ja

B Trend- und Zukunftsforschung	Qualitätsaspekt der Community	Beitrag	Expertise
Trendanalyse			
Trendanalysen	Zusammensetzung, Interaktion	● ●	ja
Trendermittlung / Trendmonitoring	Zusammensetzung, Interaktion	● ●	ja
Szenarien			
Szenarientwicklung	Identität, Interaktion	● ● ●	ja
Roadmapping			
Branchen-Roadmaps	Identität, Interaktion	● ●	ja
Technologie-Roadmap	Identität, Interaktion	● ●	ja

C Ideengenerierung	Qualitätsaspekt der Community	Beitrag	Expertise
Workshops			
Lead-User-Workshops	Zusammensetzung, Interaktion	● ● ●	ja
Scientific Community mit externen Experten	Interaktion	● ●	nein

D Technologie- und Marktanalyse	Qualitätsaspekt der Community	Beitrag	Expertise
Markt- und Wettbewerberanalyse			
Wettbewerbs- und Konkurrenzanalysen		●	ja
Marktanalysen		●	ja
Gewerbliche Schutzrechte			
Schutzrechtanalysen		●	ja
Literatur / Patentüberwachung		●	teils
IP-Koordinierung bei Patentanmeldungen	Interaktion	● ●	ja
Technologiebewertung			
Technologie-Potenzialbewertungen		●	nein

E Kunden-/Stakeholderinteraktion	Qualitätsaspekt der Community	Beitrag	Expertise
Workshops und Tagungen			
Innovationsworkshop mit Anwendern	Zusammensetzung, Interaktion	● ● ●	ja
Multiplikatorenworkshop mit Wertschöpfungspartnern	Zusammensetzung, Interaktion	● ● ●	ja
Vortragsreihen	Zusammensetzung, Interaktion	● ●	ja
Fachgespräche mit Experten aus anderen Branchen	Zusammensetzung, Interaktion	● ●	ja
Tagungen/Konferenzen	Zusammensetzung, Interaktion	●	nein
Informationsdokumente			
Informationsmaterialien	Identität (für Verfasser)	● ●	ja
Erzeugerhandbuch	Identität (für Verfasser)	● ●	ja
Events und Messen			
Auftreten auf Messen	Interaktion	● ● ●	teils
Veranstaltungen	Interaktion	● ● ●	nein
Vorträge («Wanderprediger», «Mund-zu-Mund-Propaganda»)	Zusammensetzung, Interaktion	● ● ●	nein
Erlebnis, Information (Infotainment): z.B. Energiefahrrad	Interaktion	● ●	teils
Fotowettbewerb / Fotoausstellung	Interaktion	● ●	nein

Quelle: Fichter, Beucker, Bunzel und Bergset 2011, 195 ff.

Verschiedene Methoden und Maßnahmen im Bereich Prozessunterstützung tragen zur Entwicklung und Leistungsfähigkeit von Innovation Communities bei. Dazu gehören zum Beispiel Partneridentifizierung/-auswahl, gemeinsame F&E-Projekte, Treffen, Innovationscoaching, Arbeitsgruppen, Workshops oder auch Exkursionen. Ebenso wichtig sind Methoden im Bereich Trend- und Zukunftsforschung und im Bereich Stakeholderinteraktion. Insofern sind viele der angegebenen Methoden gleichzeitig Instrumente des Innovationsmanagements allgemein als auch solche, die gezielt für die Entwicklung von Innovation Communities eingesetzt werden können.

Führt man die in den fünf untersuchten Praxisfällen eingesetzten Methoden und Maßnahmen zusammen und sortiert sie nach den oben vorgestellten Aufgabenbereichen des Managements von Innovationsprozessen, so ergibt sich das unten dargestellte Bild. Die Anzahl der von den Befragten genannten Methoden und Maßnahmen liegt pro Innovationsfall zwischen 12 und 17 und damit deutlich höher als sie üblicherweise bei Befragungen von Innovationsnetzwerken für erfolgreiche und radikale Innovationsvorhaben ermittelt werden.

Zuordnung der in fünf Praxisfällen eingesetzten Maßnahmen und Methoden zu den Aufgabenbereichen des Innovationsmanagements

Fokaler Innovationsprozess Projekt Analysierter Zeitraum	Anzahl von		Anzahl von Maßnahmen und Methoden, die genutzt wurden für					
	Schlüsselpers. (Promotoren + Unterstützer)	Mitgliedern der IC	Prozess- unterstützung	Zukunfts- forschung	Ideen- generierung	Technologie/ Marktanalyse	Stakeholder- interaktion	Gesamt
Connected Energy 2009–2011	8	4	7	3	1	3	0	14
Farbstoffsolarzellen 2008–2011	8	5	7	2	0	0	3	12
Neigungssensoren 2006–2010	6	4	6	1	1	3	3	14
Energieholz 2004–2010	15	7	10	1	0	0	6	17
Carbon Nano Tubes 2006–2011	14	6	8	1	1	3	0	13
Gesamtanzahl			38	8	3	9	12	70

Quelle: Fichter, Beucker, Bunzel und Bergset 2011, 60.

- **Innovationscoaching:** Eine kunden- und lösungsorientierte Innovationsprozessberatung, welche die Leistungsfähigkeit von Innovation Communities wirksam unterstützt. Im Zentrum steht dabei das Bemühen, die spezifischen Ziele der Mitarbeiter zu identifizieren. Außerdem soll das Coaching der Community helfen, konstruktiv mit Konflikten umzugehen und förderliche Bedingungen schaffen, damit das Team sich selbst organisiert. Das Innovationscoaching trägt so dazu bei, dass die Erfolgsquote von Innovationsprojekten deutlich erhöht wird.
- **Strategie-Workshops:** Dienen der Begleitung und Unterstützung von Innovation Communities, zum Beispiel als Bestandteil des Innovationscoachings. Unter Zusammenarbeit aller Akteure der Community werden dabei kurz- und langfristige Ziele der Community entwickelt und festgehalten. In ihrer Funktion als Kompass der Community tragen sie zur Bildung eines gemeinsamen Verständnisses und der langfristigen Ausrichtung der Community bei.
- **Szenarioentwicklung:** Die Szenarioentwicklung oder auch Szenariotechnik wird eingesetzt, um die plausible Beschreibung von Entwicklungspfaden in Technologiefeldern, von Geschäftsmodellen oder Markt- und Branchenentwicklungen abzuschätzen. Szenarien dienen dazu, Orientierungswissen zu schaffen, Strategieentwicklung zu unterstützen, frühzeitig Veränderungen zu erkennen und verschiedene Akteure in den Planungs- und Entwicklungsprozess einzubeziehen. Daher ist diese Technik ein geeignetes Werkzeug für die Unterstützung von Innovation Communities, wie auch diese Zitate aus den Fallstudien zeigen.

Also das war für mich dieser Szenario-Workshop im letzten Sommer, denn der hat die unterschiedlichen Rollen und möglichen Beiträge klargemacht. Also ohne den wäre es vermutlich nicht so leicht gewesen, ein stimmiges Projektkonsortium zu formen. Man hat nämlich relativ rasch gemerkt, dass es Partner gibt, die sich ergänzen und die sich eben nicht konkurrenz gegenüber stehen. (Projektmanager, Forschungsinstitut)

Und diese Szenarien waren sehr prägend, weil in der Diskussion sehr schnell klar wurde, was die gemeinsame Idee eines solchen Projektes sein könnte, wer welche Rolle auch übernehmen könnte, in einem solchen Vorhaben. (Projektmanager, Forschungsinstitut)

- **Trendmonitoring:** Wird vor allem eingesetzt, um wichtige technologische, marktbezogene und gesellschaftliche Trends und die Entwicklung von deren Einflussbereichen abzuschätzen. Regelmäßige Einbindung von Experten bei der Bewertung von Einflussfaktoren zum Beispiel über die Methode einer Delphi-Befragung können Unsicherheiten in der Entwicklung von Innovationsfeldern abfangen. Das Trendmonitoring ist daher auch eine geeignete Methode, um die Eintrittswahrscheinlichkeit von Szenarien abzuschätzen und Experten als Mitglied einer Innovation Community zu gewinnen.

9 Fazit: Wie wird eine Innovation Community erfolgreich?

Bisherige Praxiserfahrungen und Fallstudien über die Entwicklung und Leistungsfähigkeit von Innovation Communities zeigen, dass ihr Beitrag zum Erfolg gemeinsamer radikaler Innovationsvorhaben von folgenden Aspekten bestimmt wird:

Zusammensetzung

Champions: Die Leistungsfähigkeit einer Innovation Community wird insbesondere durch die Mitwirkung von »Champions« geschaffen und gestärkt. Champions sind solche Personen, die zwei oder mehrere Promotorenrollen (Macht-, Fach-, Prozess-, Beziehungspromotor) in sich vereinigen. Fallstudienresultate weisen darauf hin, dass insbesondere langjährige gute Beziehungen zwischen Champions, die ein Innovationsvorhaben initiiert haben oder initiieren, die Erfolgswahrscheinlichkeit von Innovationsvorhaben verbessern.

Besetzung aller Promotorenrollen: Fallstudienresultate zeigen, dass in einer Innovation Community alle Promotorenrollen besetzt sein sollten. Dies gilt nicht nur für die Macht- und Fachpromotorenrollen, sondern auch für die Prozess- und Beziehungspromotorenrollen.

Kerngruppe (Kontinuität): Aufgrund wachsender und sich verändernder Aufgaben in Innovationsvorhaben verändern sich Innovation Communities in der Regel in ihrer Größe und Zusammensetzung von der Reifungs- oder Ideenphase bis zur Entwicklungs- und Realisierungsphase. Zentral für die Stabilität und Leistungsfähigkeit ist eine Kerngruppe von Promotoren oder Champions, die von Anfang bis Ende des Innovationsvorhabens Teil der Innovation Community sind.

Überschaubare Größe der Community: Da es sich bei Innovation Communities um informelle Netzwerke von Promotoren handelt, deren Grundlage persönliche Kontakte, Teamgefühl und Vertrauen zwischen allen Community-Mitgliedern bildet, verbessert eine überschaubare Größe der Community deren Leistungsfähigkeit. Die »optimale« Größe hängt von der Komplexität eines Innovationsvorhabens und der Anzahl der dafür nötigen Partner ab. Bisherige Praxiserfahrungen und Fallstudien zeigen, dass eine teamfähige Größe zwischen drei und sieben Personen liegt.

Promotoren aus allen erfolgsrelevanten Organisationen: Die Innovationsnetzwerkforschung zeigt, dass sich für das Gelingen kooperativer Innovationsvorhaben die Kompetenzen der beteiligten Partner ergänzen müssen. Wichtig für die Steuerungsleistung und Leistungsfähigkeit von Innovation Communities ist auch, dass alle für das Gelingen eines Vorhabens relevanten Organisationen und ihre Promotoren involviert sind.

Soziales Kapital der Mitglieder: Die zentrale Leistung der bisher untersuchten Innovation Communities besteht darin, das soziale Kapital der einzelnen Promotoren zu bündeln und damit den Zugang zu Entscheidungsträgern, »Ressourcencontrollern« und jenen Akteuren zu schaffen oder zu verbessern, die für den Erfolg eines Vorhabens wichtig sind. Das sind zum Beispiel Investoren, Fördermittelgeber, Leitkunden. Die Leistungsfähigkeit einer Innovation Community scheint damit maßgeblich von den Kontakten und Beziehungen der einzelnen Promotoren und ihrer Bereitschaft abzuhängen, diese für das Promotorennetzwerk zur Verfügung zu stellen.

Veränderungsfähigkeit: Da sich die Innovationsaufgaben im Verlauf eines Innovationsprozesses verändern können und daher je nach Phase zum Teil unterschiedliche Partner benötigt werden, muss der Verbund an innovierenden Organisationen seine Zusammensetzung und die der damit verbundenen Innovation Community regelmäßig prüfen. Das gilt insbesondere, wenn die beteiligten Promotoren feststellen, dass sie zum Beispiel aufgrund zunehmend divergierender Interessen nicht mehr »zusammenpassen« und »eigene Wege« gehen möchten.

Identität

Funktionale Identität: Die im Rahmen des Vorhabens InnoCo durchgeführten Fallstudien zeigen, dass die funktionale Identität einer Innovation Community eine zentrale Bedingung für ihr erfolgreiches Wirken ist. Deren Leistungsfähigkeit hängt davon ab, ob es ihr gelingt, gemeinsame Ziele für das kooperative Innovationsvorhaben zu erarbeiten, eine gemeinsame »Sprache« sowie ein gemeinsam geteiltes Grundverständnis für die Innovation und ihre Zukunftsoptionen zu entwickeln.

Ein Promotor bestätigt, dass ein gemeinsames Vokabular bereits sehr früh entwickelt wurde und für die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses bezüglich des Vorhabens wichtig war:

[...] in diesen ersten Arbeitsgruppensitzungen, dass wir einfach eine gemeinsame Sprache gefunden haben, zu sagen, was ist eigentlich das Problem, wie können wir da rangehen?
(Projektmanager, Abrechnungsdienstleister)

Zusammenhalt der Mitglieder: Die meisten der befragten Community-Mitglieder artikulierten ein sehr klares »Teamgefühl« und attestieren der Gruppe einen guten bis sehr guten Zusammenhalt. Die Leistungsfähigkeit einer Innovation Community scheint daher auch sehr maßgeblich davon abzuhängen, dass es den Promotoren gelingt, einen solchen Zusammenhalt und ein Zusammengehörigkeitsgefühl zu schaffen.

Interaktion

Vertrauen zwischen den Promotoren: Von den insgesamt 20 Promotoren, die in den fünf Fallstudien befragt wurden (vier pro Fall), bewerteten alle bis auf eine Person das Vertrauen und das Gruppenklima in ihrer Innovation Community als gut bis sehr gut. Dies stützt die Annahme, dass gerade informelle Gruppen wie Innovation Communities für ihr Funktionieren maßgeblich auf Vertrauen angewiesen sind, da formale Sicherungs- und Sanktionsmöglichkeiten fehlen. Die Schaffung von Vertrauen zwischen den Mitgliedern dürfte daher zu den zentralen Aufgaben beim Aufbau leistungsfähiger Innovation Communities gehören, wie auch folgendes Zitat zeigt.

Vertrauen wächst ja auch, wenn man häufiger sieht, dass der andere einen nicht in die Pfanne haut, [...]. Dazu muss man sich regelmäßig austauschen. Misstrauen ist ja so etwas wie Angst – und Angst hat etwas damit zu tun, dass man eine unvollständige Kenntnis über etwas hat.
(Geschäftsführer A, Unternehmen I)

Intensive und respektvolle Zusammenarbeit: Vertrauen entsteht durch persönliche Begegnung und Erfahrung in der konkreten Zusammenarbeit. Die befragten Community-Mitglieder formulieren daher eine intensive und respektvolle Zusammenarbeit als wichtige Voraussetzung für das Funktionieren der Community. Gleiches gilt für die Eigeninitiative und das hohe Interesse am gemeinsamen Innovationsvorhaben, welches die Promotoren von sich gegenseitig erwarten.

Konfliktfähigkeit: Eine maßgebliche Leistung von Innovation Communities besteht darin, dass sie durch die enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit die Thematisierung und Lösung von projektbezogenen Konflikten erleichtern. Dies erfordert allerdings auch bei den einzelnen Promotoren die grundsätzliche Bereitschaft und Fähigkeit zur Konfliktlösung. Wie die untersuchten Fälle zeigen, erleichtert ein neutraler Partner (Innovationscoach, Technologietransfereinrichtung o. ä.) die Lösung persönlicher oder sachlicher Konflikte innerhalb eines Innovationsvorhabens.

Koordination und Coaching durch neutrale Partner: Ein Innovationscoach oder Intermediär (z. B. Technologietransfereinrichtung), der das Innovationsnetzwerk und die Innovation Community in der Rolle eines neutralen Moderators und fairen »Schiedsrichters« betreut, kann einen wichtigen Beitrag zur Klärung von Konflikten innerhalb des Innovationsnetzwerkes leisten. Neben der Konfliktregelungsfunktion können Innovationscoach oder Intermediäre auch die Funktion eines unabhängigen Prozess- und Beziehungspromotors übernehmen. Sie werden dann selbst Mitglied der Innovation Community und können deren Leistungsfähigkeit erheblich erhöhen.

Effektiver Wissens- und Erfahrungsaustausch: Die Leistungsfähigkeit einer Innovation Community hängt auch davon ab, ob sie in der Lage ist, einen effektiven Wissens- und Erfahrungsaustausch z. B. in Form von Workshops, Konferenzen oder Exkursionen zu organisieren.

Sie wollen mehr wissen? Literatur und Informationsquellen

Bierter, W. (2012), *Coaching Innovation Communities*. In Fichter, K., Beucker, S. (Eds.), *Innovation Communities. Teamworking of Key Persons as a Success Factor in Radical Innovation*. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 296–300.

Cooper, R. G. (2002): *Top oder Flop in der Produktentwicklung. Erfolgsstrategien: von der Idee zum Launch*. Wiley-VCH, Weinheim.

Fichter, K. (2009). *Innovation communities: the role of networks of promoters in Open Innovation, R&D Management*, 39(4), 357–371.

Fichter, K.; Beucker, S., Bunzel, S., Bergset, I. (2011): *Erfolgsfaktor Innovation Communities. Fallstudien zu Erfolgsbeitrag, Evolution und Methoden von Promotorennetzwerken bei radikalen Innovationen*, Berlin.

Fichter, K., Beucker, S. (Eds.). (2012). *Innovation Communities. Teamworking of Key Persons as a Success Factor in Radical Innovation*. Berlin, Heidelberg: Springer.

Fichter, K.; Beucker, S. (2008): *Innovation Communities – Promotorennetzwerke als Erfolgsfaktor bei radikalen Innovationen*, Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart.

Gerybadze, A. (2003): ›Gruppendynamik und Verstehen in Innovation Communities‹, in: Herstatt, C.; Verworn, B. (Hrsg.): *Management der frühen Innovationsphasen*, Wiesbaden, S. 145–160.

Hauschildt, J.; Gemünden, H.G. (1999): *Promotoren. Champions der Innovation*, 2. erw. Aufl., Wiesbaden.

Kiehne, D.-O. (2012). ›Foresight: Trend Analysis and Scenario Development in Innovation Communities Using the Tool SEMASCORE.‹ In Fichter, K., Beucker, S. (Eds.), *Innovation Communities. Teamworking of Key Persons as a Success Factor in Radical Innovation*. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 306–326.

Rese, A.; Baier, D. (2012a): ›Networks of Promotors as Success Factor for Radical Innovation: Theoretical Considerations and Empirical Findings‹, in: Fichter, K., Beucker, S. (Eds.). (2012). *Innovation Communities. Teamworking of Key Persons as a Success Factor in Radical Innovation*. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 17–56.

Rese, A.; Baier, D. (2012b): ›What Methods and Instruments Do Innovation Networks Use? Findings from a Survey‹, in: Fichter, K., Beucker, S. (Eds.). (2012). *Innovation Communities. Teamworking of Key Persons as a Success Factor in Radical Innovation*. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 269–276.

Glossar: Wichtige Begriffe

Champion: Eine Person, die zwei oder mehr → **Promotorenrollen** wahrnimmt.

Diffusion: Die Verbreitung einer → **Innovation**.

Innovation: Die Entwicklung und Durchsetzung einer neuartigen Problemlösung. Es kann sich dabei sowohl um eine technische, organisationale, geschäftsfeldbezogene, institutionelle oder soziale Problemlösung handeln.

Innovationsmanagement: Die bewusste Steuerung und Gestaltung von Innovationsprozessen und ihrer Rahmenbedingungen.

Innovation Community: Ein Netzwerk von gleich gesinnten Personen, die gemeinsam ein bestimmtes Innovationsvorhaben vorantreiben. Die Mitglieder der Innovation Community erfüllen die Rolle eines → **Promotors**, → **Champions** oder Unterstützers des Innovationsprozesses. Die Community kann auf einer oder auf mehreren Ebenen eines → **Innovationssystems** agieren.

Innovationssystem: Umfasst die Akteure und Spielregeln (Gesetze, Normen, technische Standards) eines bestimmten Innovationsfeldes. Es unterteilt sich in verschiedene Ebenen wie z.B. die betriebliche Ebene, die Ebene der Wertschöpfungskette oder die regionale und nationale Ebene.

Promotor: Personen, die den Innovationsprozess aktiv mitgestalten und seine Durchführung durch die Überwindung von Barrieren unterstützen. Es lassen sich vier Promotorenrollen unterscheiden: → **Machtpromotor**, → **Fachpromotor**, → **Prozesspromotor** und → **Beziehungspromotor**. Eine Person kann eine oder mehrerer dieser Rollen wahrnehmen. Bekleidet eine Person zwei oder mehr Promotorenrollen wird sie als → **Champion** bezeichnet.

Promotorennetzwerk = Innovation Community

Machtpromotor: Fördert den Innovationsprozess kraft ihrer hohen hierarchischen Position innerhalb der Organisation (z.B. Geschäftsführung, Mitglied des Vorstandes) und unterstützt ein Innovationsvorhaben vor allem durch die Bereitstellung von finanziellen, materiellen und personellen Ressourcen.

Fachpromotor: Verfügt über das notwendige Fachwissen für ein bestimmtes Innovationsvorhaben. Dieses Know-how ermöglicht auf fachlicher Ebene eine zielgerichtete Entwicklung der angestrebten Innovation, gibt Anregungen und Inspirationen.

Prozesspromotor: Ermöglicht durch Koordination die Zusammenarbeit zwischen allen Netzwerkpartnern und sorgt für geringe Reibungsverluste und eine gute Kommunikation im Innovationsvorhaben. Dem Prozesspromotor obliegen zentrale organisatorische Aufgaben. Er ist gefragt, wenn Innovationsprozesse eine hohe Komplexität und zahlreiche Beteiligten aufweisen und damit umfangreiche Vernetzungsaufgaben nach sich ziehen.

Beziehungspromotor: Unterstützt das Innovationsvorhaben durch sein umfangreiches persönliches Netzwerk, das sich über die Grenzen der eigenen Organisation und des aktuellen Innovationsnetzwerks hinaus erstreckt. Die dadurch entstehenden Kooperationen tragen neben den Kompetenzen der anderen Promotoren ebenfalls entscheidend zum Erfolg des Gesamtnetzwerks bei.

Kernpromotor: Initiiert eine Innovation Community und ist während ihres Bestehens, also über mehrere Innovationsphasen hinweg, zentrales Mitglied der Community. Diese Promotoren bilden den kontinuierlichen Kern einer Community.

Schlüsselperson: Hat innerhalb eines bestimmten Innovations- oder Diffusionsprozesses einen deutlich höheren Einfluss auf die Entstehung und Durchsetzung einer neuartigen Lösung als andere Beteiligte. Bei den fördernden Schlüsselpersonen können zwei verschiedene Personentypen unterschieden werden: → **Promotoren** und → **Unterstützer**.

Unterstützer: Wichtig für die erfolgreiche Entwicklung des Innovationsprozesses. Sie treiben diesen im Gegensatz zu Promotoren aber nur punktuell und mit wenigen, aber wichtigen Unterstützungsaufgaben voran. Unterstützer erfüllen deshalb auch nicht die Definition eines → **Promotors**. Gleichwohl ist ihre punktuelle Unterstützung von großer Wichtigkeit für das Gelingen des Innovationsvorhabens.

Ansprechpartner

Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit

gemeinnützige GmbH

Prof. Dr. Klaus Fichter und Dr. Severin Beucker

Clayallee 323

14169 Berlin

Tel. 030.306 45 1000

info@borderstep.de

www.borderstep.de

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Lehrstuhl für Marketing und Innovationsmanagement

Prof. Dr. Daniel Baier und Dr. Alexandra Rese

daniel.baier@tu-cottbus.de und rese@tu-cottbus.de

www.tu-cottbus.de/fakultaet3/de/marketing

Universität Stuttgart

Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement (IAT)

Stefanie Bunzel

Stefanie.Bunzel@iao.fraunhofer.de

www.innovation.iao.fraunhofer.de

InTraCoM GmbH

Dr.-Ing. Dierk-Oliver Kiehne

Kiehne@ipr-systems.de

www.intracomgroup.de

www.ipr-systems.de

Herausgeber: InnoCo-Verbundpartner
Verbundkoordinator: Borderstep Institut für Innovation
und Nachhaltigkeit gGmbH
Clayallee 323, D-14169 Berlin,
www.borderstep.de
Copyright: © 2012 InnoCo-Verbundpartner
Druck/Bindung: Oktoberdruck Berlin
Papier: Hello fat matt, fsc-zertifiziert
Gestaltung/Herstellung: Julie August, Berlin
Printed in Germany. Alle Rechte vorbehalten.



Dieses Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die über die engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes hinausgeht, ist ohne schriftliche Zustimmung der InnoCo-Verbundpartner unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Speicherung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen und Handelsnamen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Bezeichnungen im Sinne der Warenzeichnungsgesetzgebung als frei zu betrachten wären und deshalb von jedermann benutzt werden dürften.

ISBN 978-3-9814819-1-4

Innovation Communities – ein Leitfaden

Grundlegende Marktneuheiten oder radikale Prozessverbesserungen werden in Zukunft nur durch unternehmensübergreifendes Teamworking und Kooperation zu entwickeln sein. Erfahren Sie, wie Sie mit dem Konzept der Innovation Communities auch Ihr Innovationsvorhaben zum Erfolg führen.

Der Schlüssel für erfolgreiche Innovationskooperationen sind leistungsfähige Innovation Communities. Was eine »Innovation Community« ist, wie sie zum Innovationserfolg beiträgt und wie man sie erfolgreich aufbaut und entwickelt, zeigt der vorliegende Leitfaden.

Der Leitfaden richtet sich an Praktiker, die als Geschäftsführer, Projektleiter, Mitarbeiter oder Berater für Innovation zuständig sind und neuartige Produkte, Prozesse oder Lösungen erfolgreich umsetzen möchten. Er basiert auf langjährigen Erfahrungen mit Innovationsnetzwerken und aktuellen Forschungen zum Thema.

Praxisorientierte Fragebögen verschaffen einen raschen Überblick, ob und wie diese Form des Teamworkings für das eigene Innovationsvorhaben geeignet ist oder wie bestehende Projekte optimiert werden können.