

Evaluationsstudie

Sustainable Innovations in the Regional Economy

SIRE

Monika Bobzien
Wolfgang Stark
David Vossebrecher

Universität Duisburg-Essen

organizational development laboratory

universitätsstr. 12 | 45141 essen

www.orglab.de



Evaluationsteam Universität Duisburg-Essen:

- Monika Bobzien, Dipl.Psych.
- David Vossebrecher, Dipl. Psych.
- Jörg Hartel, Dipl.Päd.

Wissenschaftliche Begleitung:

- Prof. Dr. Wolfgang Stark

Impressum

*university duisburg-essen / campus essen
organizational development laboratory*

*universitätsstr. 12
45141 essen*

eMail: wolfgang.stark@uni-due.de

*tel. +49 (0) 201 - 183 2188/4427
fax +49 (0) 201 - 183 4350*

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

Vorwort

Grenzüberschreitende Zusammenarbeit an sich ist bereits eine Innovation in vielen Branchen und Dienstleistungsfeldern. Dies gilt sicherlich für die Strukturen, noch mehr aber für die Beteiligten in den von der EUREGIO im Rahmen des INTERREG-II-A-Programms geförderten Projekte, die nicht nur unterschiedliche Sprachen und Kulturen erleben, sondern auch mit unterschiedlichen administrativen und wissenschaftlichen Routinen und Gewohnheiten umgehen müssen. Oft steht erst nach vielem Austausch und Kommunikation der Aha-Effekt („aha, so funktioniert das bei Euch!“) und der gemeinsame Inhalt steht in einem neuen Licht. Daher birgt in den meisten Fällen nicht nur die innovative Idee und deren gemeinsame Umsetzung den Erfolg, sondern der meist erfreuliche, aber manchmal auch mühsame Weg dorthin.

Diese Erfahrung machen nicht nur Wissenschaftler, Unternehmer und Mitarbeiter in vielen EUREGIO-Projekten, sondern auch die an dieser Studie beteiligten Wissenschaftler und Administratoren der Radboud University Nijmegen und der Universität Duisburg-Essen: Der Erfolg besteht nicht nur in den beeindruckenden beiden Teilen der Evaluationsstudie, sondern auch darin die „auf und ab“ der gemeinsamen und getrennten Projektarbeit erlebt und mit Erfolg abgeschlossen zu haben.

Für Inspiration, die nicht einfache Fähigkeit des „Wissensteilens“, die notwendige Hartnäckigkeit und manchmal barmherzige Geduld bedanken wir uns deshalb bei den wissenschaftlichen KollegInnen der Radboud University Nijmegen (Peter Vaessen, Claire Scheepens, Dr. Kirsten Kuipers) und deren wissenschaftliche Begleitung (Prof. Hans Derksen und Prof. Ben Dankbaar).

Ein Projekt dieser Art ist nicht denkbar ohne die aktive Unterstützung der Menschen, die darauf achten, dass nicht nur die Ergebnisse geliefert, sondern das Projekt auch einen ordnungsgemäßen Verlauf nimmt. Für viele Hinweise, Tipps und immer ein offenes Ohr daher besten Dank an Kirsten gerczek und Uwe Mertins (Universität Duisburg-Essen) und Jos Brommer, Paul van der Heuvel und John Verhagen (Radboud University Nijmegen).

Besonderen Dank an die Mitarbeiter der EUREGIO, die bei der Projektplanung und –steuerung unkompliziert für die zahlreichen offenen Fragen und Unsicherheiten zur Verfügung standen. Für sie und die Mitglieder des Steuerkreises der INTERREG-Programme sollen die Ergebnisse hilfreich sein für die Projektplanungen, -beratungen und –steuerung der Zukunft.

Ergebnisse wären nicht vorhanden ohne die bereitwillige und interessierte Mitarbeit der Teilnehmer an den Fokusgruppen und Delphi-Panels. Wir bedanken uns sehr für Ihre Zeit und Ihr Engagement und hoffen, dass Ihre Mitarbeit nicht nur neue Erfahrungen ermöglicht hat, sondern auch die Schlussfolgerungen für weitere Projekte innovative Gedanken bergen.

Monika Bobzien
Wolfgang Stark
David Vossebrecher

Inhaltsverzeichnis

1	Anlass und Ziel des Projektes	6
2	Untersuchungsansatz	7
2.1	Untersuchungsansatz der Gesamtstudie SIRE.....	8
2.2	Untersuchungsdesign Duisburg-Essen	11
2.3	Theoretische Fundierung / Literaturrecherche	11
2.4	Fokusgruppe Projekt-Retrospektive	12
2.5	Delphi-Befragung.....	13
2.6	Stichprobe und zeitliche Durchführung	14
3	Bedeutungsmuster von Innovationen	17
4	Das Management von Innovationsprojekten	28
4.1	Erfolgskritische Faktoren bei der Durchführung von Innovationsprojekten.....	30
5	Ergebnisse und Empfehlungen	36
5.1	Innovationsmanagement	37
5.1.1	Verbesserung der Innovationsstrategien durch Risikominimierung bei KMU's	37
5.1.2	Inkrementelle versus radikale Innovation.....	39
5.2	Organisationsstruktur und Innovationsfähigkeit.....	43
5.2.1	Leadership	43
5.2.2	Wissensmanagement	45
5.3	Kooperationsmanagement.....	47
5.3.1	Grenzüberschreitende Zusammenarbeit	49
5.3.2	Zusammenarbeit mit Stakeholdern.....	51
5.3.3	Networking.....	54

5.4	Nachhaltige regionale Entwicklung	55
5.4.1	wirtschaftliche Dauerhaftigkeit / Robustheit.....	56
5.4.2	Ökologische und soziale Nachhaltigkeit.....	58
5.4.3	Innovationszentren	60
6	Zusammenfassung.....	61
7	Literatur	64
8	Anhang.....	67
A.	Fokusgruppe: Einladung und Fragebogen	67
B.	Delphi-Runde 1: Einladung und Fragebogen	72
C.	Delphi-Runde 2: Einladung und Fragebögen	80
D.	Delphi-Runde 3: Einladung und Fragebögen	89

Um den Text einfach und lesbar zu halten, verwenden wir im folgenden ausschließlich die männliche Sprachform. Selbstverständlich wollen wir damit Frauen und Männer ansprechen. Wir wünschen Ihnen viel Spaß bei der Lektüre und hoffen, Ihr Interesse für das Thema zu wecken.

1 Anlass und Ziel des Projektes

In den Mitgliedsstaaten der Europäischen Union sind die Regierungen, insbesondere seit dem Vertrag von Lissabon (2000), dazu angehalten, Innovationen in den Organisationen in ihrem jeweiligen Hoheitsgebiet über eine Reihe von Förderprogrammen zu fördern. Die Evaluationen dieser Programme lassen durchaus positive Entwicklungen erkennen (z.B. Kwaak et al. 2001). Bislang konzentrieren sich die Evaluationen der Förderprogramme stark auf die Bewertung des In- und Outputs über Effektivitätsmessung, Ergebnisbewertung, Leistungsmessung oder Kosten-Nutzen-Analysen (vgl. Minez 2001). Diese Methoden liefern jedoch kein nachhaltiges Wissen über die Mechanismen und Kräfte, die Innovationen und ihre Umsetzung letztlich erfolgreich werden oder scheitern lassen (vgl. Fetterman 2000, Guba & Lincoln 1989). Die hier durchgeführte Evaluationsstudie basiert auf den theoretischen und praktischen Erfahrungen des interregionalen Forschungsteams in diesem Bereich, insbesondere darüber, wie umfassendes Wissen über die Prozesse im Kontext der Innovationsförderung von KMUs gewonnen werden kann. Diese Art von Wissen ist für die Konzeption von (Innovations-)Programmen nützlich.

Das Hauptziel der Evaluation war es, erklärendes Wissen über die Funktionsweise und über die Ergebnisse der aktuellen grenzübergreifenden Innovationsförderprogramme zu gewinnen. Die Ergebnisse sollen eine Grundlage für die Vorbereitungen im nächsten Interreg-IV-Förderprogramm liefern und insbesondere mögliche Beurteilungsmaßstäbe und Auswahlkriterien für neue Projekte spezifizieren. Mit der Expertise soll darüber hinaus Wissen zur Verfügung gestellt werden, auf welche Weise für die niederländisch-deutschen Grenzregionen erfolgreiche Kooperationen für Unternehmen gestaltet werden können und welche Determinanten dafür ausschlaggebend sind.

2 Untersuchungsansatz

In der Studie wurden individuelle Untersuchungen über ausgewählte Innovationsprojekte der teilnehmenden Unternehmungen und Organisationen (nachfolgend „Teilnehmer“ genannt) durchgeführt. Der Untersuchungsansatz bestand aus drei Bereichen:

- Identifizierung und Evaluierung der Innovations-Strategien in den ausgeschuchten Projekten
- Evaluierung der jeweiligen Innovations-Prozesse
- Evaluierung der jeweiligen Projektergebnisse

Die Evaluationsstudie wurde als gemeinsames Kooperationsprojekt der Radboud University Nijmegen und der Universität Duisburg-Essen durchgeführt: die Radboud University brachte schwerpunktmäßig ihre wissenschaftliche Erfahrung in Bezug auf Innovationsforschung ein; die Universität Duisburg-Essen steuerte ihre Expertise in methodischen Fragen zu qualitativen und beteiligungsorientierten Evaluationsverfahren bei.

Der Duisburg-Essener Teil der Gesamtstudie SIRE richtete das Augenmerk vor allem auf Rahmenbedingungen und Umfeld, d.h. auf Voraussetzungen innerhalb der Organisation und zu Stakeholdern, wie auch organisationsexterne Bedingungen für erfolgreiche Innovationen.

Seitens des Untersuchungsteams der Universität Duisburg-Essen wurden die hier vorliegenden Ergebnisse der Studie im Wesentlichen über retrospektive sowie prospektive qualitative Methoden erhoben. Leitend für die Fragestellungen in der qualitativen Erhebung der Daten war der Blickwinkel der Projektteilnehmer und Experten, die in die Evaluationsstudie miteinbezogen waren (Empowerment Evaluation, Fetterman, D.M., 1996). Die quantitative Erhebung als Teil dieser Studie wurde durch das Untersuchungsteam der Radboud University Nijmegen zu den oben genannten Bereichen durchgeführt. Der Innovationsgehalt der ausgewählten Projekte wurde dort ex post bestimmt, gemäß der Untersuchungsfrage, wie innovativ die niederländisch-deutschen Interreg-III-A-Projekte sind.

Empowerment-Evaluation und traditionelle Evaluationsmethoden schließen sich gegenseitig nicht aus. Vielmehr produziert der Empowerment-Evaluationsprozeß eine reichhaltige Datensammlung, aus der heraus zusammen mit der quantitati-

ven Erhebung durch das Untersuchungsteam der Radboud University Nijmegen umfassende Ergebnisse und Empfehlungen gewonnen werden konnten.

Beide Untersuchungsteams legen zu den Ergebnissen, die sich in weiten Teilen ergänzen, eigene Berichte vor.

2.1 Untersuchungsansatz der Gesamtstudie SIRE

Die SIRE-Evaluationsstudie untersucht die Determinanten des Erfolgs im Interreg-II-A-Programm geförderter niederländisch-deutscher Innovationsprojekte. Dies geschieht anhand einer Tiefenanalyse von 10 ausgewählten Projekten aus dem Förderbereich „Wirtschaft, Technologie und Innovation“ mittels eines mehrstufigen retrospektiv-prospektiven und quantitativ-qualitativen Evaluationsdesigns. Da es sich um (grenzübergreifende) Kooperationen zwischen mehreren Projektpartnern handelt, ist die Analyseeinheit nicht eine einzelne Organisation, sondern das jeweilige Projekt.

Evaluierung der Projektplanung, Durchführung und Ergebnisse

Da es sich um Kooperationsprojekte handelt, konzentrierte sich der Focus der Analyse neben dem *Innovationsmanagement* (Innovationsstrategien und -prozesse) auf das *Kooperationsmanagement*. Das *Nachhaltigkeitsmanagement* in den Projekten im Sinne der Berücksichtigung ökologischer und sozialer Faktoren (sustainability) und im Sinne von Umsetzung und Dauerhaftigkeit von Innovationen war außerdem Gegenstand der Untersuchung. Die genannten drei Aspekte wurden für die Phasen Projektplanung, Projektdurchführung und Resultate (Effekte) nach Abschluss des Projekts retrospektiv untersucht.

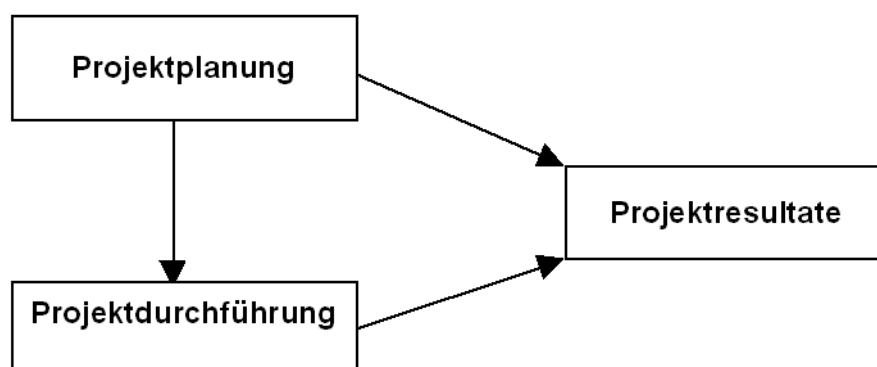


Abbildung 1: Schema Projektplanung, -durchführung & -ergebnisse

Projektplanung, Projektdurchführung und Projektresultate werden zueinander in Beziehung gesetzt. Untersucht wird, inwieweit Projektplanung und -durchführung Einfluss auf die Projektresultate haben und inwieweit die Projektdurchführung von der Projektplanung beeinflusst wird. Sind die „am besten“ geplanten und ausgeführten Projekte auch die Projekte mit den besten Ergebnissen?

Generierung strategischer Ideen und Entwicklung von Strategievorschlägen

Zusätzlich zur retrospektiven Untersuchung wurden mit einem prospektiven Ansatz die Kooperations- und Innovationserfahrungen und Perspektiven der Projektpartner untersucht. Methodisch wurde dabei eine Delphi-Analyse in dreistufiger Variante eingesetzt, deren Fragestellungen durch eine projektretrospektive Focusgruppe vorbereitet wurden. Das zentrale Augenmerk lag dabei auf den Stärken und Schwächen der Projektverläufe und –rahmenbedingungen und auf den entsprechenden Erfolgsfaktoren und Herausforderungen für die Innovationsprojekte. Die im Rahmen der Focusgruppe und des Delphi-Verfahrens geäußerten strategischen Anregungen und Wünsche der Projektpartner werden analysiert und „inventarisiert“, um daraus Ideen in Bezug auf die Ausführung des Interreg-Programms zu generieren.

Aus diesen Ergebnissen werden, gemeinsam mit den Ergebnissen und Schlussfolgerungen der retrospektiven Untersuchungsteils Strategievorschläge und -empfehlungen für den Auftraggeber (Euregio) entwickelt.

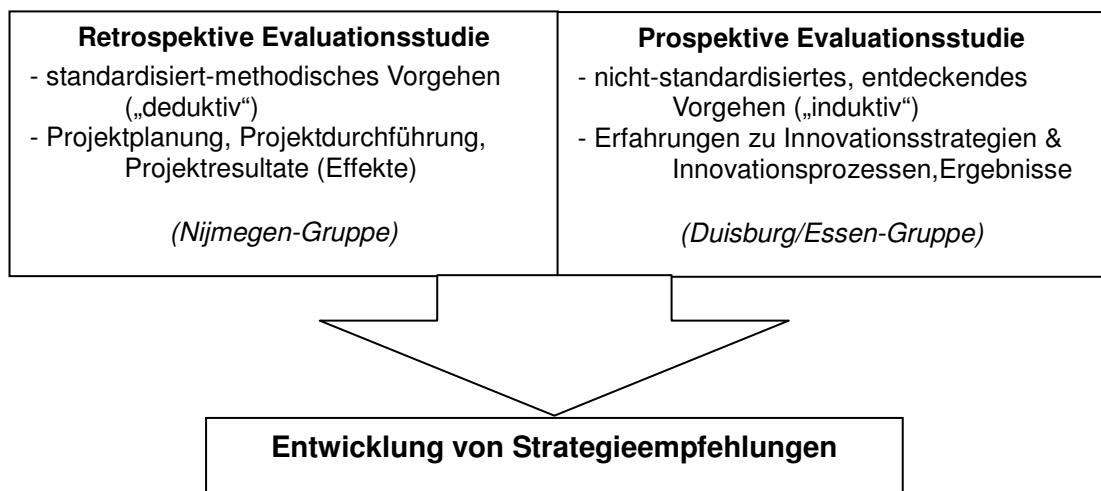


Abbildung 2 Retrospektive und prospektive Studie

Folgende Methoden und Datenquellen wurden genutzt:

retrospektiver Teil	prospektiver Teil
<ul style="list-style-type: none"> - Evaluationsfragebogen Beamte (Beurteiler) - Evaluation/ Analyse der Projektanträge - retrospektiver Internet-Fragebogen - 'Stakeholder'-Befragung 	<ul style="list-style-type: none"> - Fokusgruppe (retrospektiv und prospektiv) - dreistufige Delphi-Studie - nicht-standardisiertes Vorgehen

Tabelle 1: Datenquellen der Gesamtstudie

Insgesamt wurden sechs Datenbestände mit jeweils eigenen Schwerpunkten angelegt.

Untersuchungsziel

Datenbestände	Retrospektive Vorgehensweise, gerichtet auf die Evaluation von:			Prospektive Vorgehensweise	
	Projektplanung	Projektdurchführung	Resultate und Effekte	Inventarisierung strategische Wünsche	Entwicklung Strategieempfehlungen
1 Allgemeine Evaluationen durch Beamte	+	+	+		
2 Evaluationen Projektanfragen	++				++
3 Retrospektiver Fragebogen	++	++	+		
4 „Stakeholder“-Befragung			++		
5 Fokusgruppe	++	++	++	+	+
6 Delphi-Untersuchung				++	++

Tabelle 2: Übersicht Schwerpunkte und Methoden SIRE-Gesamtstudie

2.2 Untersuchungsdesign Duisburg-Essen

Das Untersuchungsteam der Universität Duisburg-Essen ist neben einer Literaturrecherche in zwei weiteren methodischen Schritten folgenden Fragestellungen nachgegangen, die aus Sicht der Projektteilnehmer und Innovations-Experten eingeschätzt werden sollten:

Welche förderlichen Umfeldbedingungen waren Ihrer Meinung nach vorhanden, damit die Interreg-Innovationsprojekte erfolgreich durchgeführt werden konnten?

Dazu sollten Erfahrungen aus laufenden wie auch aus bereits abgeschlossenen Innovationsprojekten in den drei befragten Euregio-Regionen berücksichtigt werden, die mit ausgewählten Projektpartnern in einer moderierten Fokusgruppe zusammengetragen wurden.

Aus den Ergebnissen dieser Fokusgruppe zur Projekt-Retrospektive wurden Schlussfolgerungen für eine weitere Fragestellung gezogen:

Welche Voraussetzungen braucht es, um künftig Innovationsprojekte erfolgreich durchführen zu können und welche Art von externer Unterstützung würde das Management von Innovationsprojekten in den Euregio-Regionen befördern?

Um zu einer prospektiven Sichtweise zu kommen, wurde in drei Delphi-Befragungen die Expertise von ausgewählten Projektteilnehmer und Innovations-Experten eingeholt. Aus den Ergebnissen dieser Befragung wurden schließlich die Empfehlungen generiert.

2.2.1 Literaturrecherche zur theoretischen Fundierung

Aus der wissenschaftlichen Literatur und Diskussion zum Thema Innovation wurde zunächst ein dem Untersuchungsfeld und -gegenstand entsprechendes spezifisches Verständnis von Innovation erarbeitet. Dieses dient als Basis und Ausgangspunkt für die Ausdifferenzierung des Designs der SIRE-Studie. In einer Reihe von Treffen der beiden Forschungsteams (Universität Nijmegen und Universität Duisburg-Essen) sowie mit Unterstützung des Internets wurde das gemeinsame Innovationsverständnis diskutiert und entwickelt. Die Aspekte des zugrunde gelegten Innovationsverständnisses finden sich in Kapitel 3.

Das gemeinsame Innovationsverständnis gewährleistet, dass die empirischen Ergebnisse der beiden Forschungsgruppen trotz unterschiedlichen Vorgehens aufeinander beziehbar sind. Zusätzlich wurden die jeweiligen Forschungsansätze – standardisiertes, statistisches und nicht-standardisiertes entdeckendes Vorgehen – der Gruppen miteinander abgestimmt.

Hinsichtlich der Duisburg-Essener Teilstudie ging die theoretische Fundierung zunächst in die Fragestellungen und die inhaltliche Ausrichtung der Fokusgruppe im Februar 2007 ein. Zugleich wurde jedoch, dem entdeckenden – nicht auf Hypothesenprüfung gerichteten – Forschungsansatz entsprechend, auf offene, nur wenig vorstrukturierte Fragen Wert gelegt. Die ist insbesondere für die Fokusgruppe als erstem Schritt der prospektiven Teilstudie wichtig; im Prozess der anschließenden Delphi-Studie wurden die Fragen dann von Runde zu Runde weiter spezifiziert.

2.2.2 Fokusgruppe zur Projekt-Retrospektive

Eine moderierte *Fokusgruppe* zur Projekt-Retrospektive (Kerth 2001) wird mit den Beteiligten im Allgemeinen nach Abschluss eines Projektes durchgeführt. Diese nicht-standardisierte qualitative Herangehensweise der Datenerhebung unterscheidet sich von rigiden Formen der Befragung, beispielsweise eine Retrospektive mittels eines vorgegebenen Antwortspektrums durch einen externen Befrager. Vielmehr berichten die Teilnehmer sich gegenseitig aus ihrer Expertise heraus über ihre Erfahrungen zu komplexen Situationen oder Themen. Die Kommunikation untereinander führt zu einem wechselseitigen Reflexionsprozess. Er hilft den Projektteilnehmern, notwendige Verbesserungen für die Durchführung zukünftiger Projekte zu erkennen und motiviert, über Veränderungen bzw. „wie es anders/besser sein könnte“ nachzudenken.

Für den Untersuchungsgegenstand wurde für einen eintägigen Workshop eine Fokusgruppe aus beteiligten Projektpartnern von niederländischer und deutscher Seite gebildet. Die Fragestellungen in der *Fokusgruppe* bezogen sich insbesondere auf Meilensteine am Anfang, in der Mitte und am Ende der Durchführung eines Innovationsprojektes. Die vorgegebenen Fragen wurden gegenseitig in einer Interview-Situation von den Teilnehmern in der Weise diskutiert, dass mehr Wert auf Erfolgsvariablen (Stärken, Ressourcen, Lösungsansätze) und deren Zustandekommen bei der Planung und Durchführung des jeweiligen Innovationsprojektes gelegt wurde, als auf Defizite oder die Analyse von Problemen (An-

satz des Appreciative Inquiry nach Cooperrider et al. 2000).

Ausgehend von der konstruktivistischen¹ Annahme, dass hinter jeder Beschreibung zugleich auch die Beschreibung des Gegensatzes liegt, hat der Fokus auf Rahmenbedingungen und Prozesse, die für das Gelingen des Projektes eine Rolle spielten, dazu geführt, Veränderungspotentiale zu aktivieren. Die Teilnehmer konnten wichtige Ansatzpunkte für inhaltliche Fragestellungen identifizieren, die vom Untersuchungsteam für eine im zweiten Schritt der Untersuchung vorgesehene prospektive Befragung aufgegriffen wurden.

Die abschließenden Ergebnisse des Workshops wurden dokumentiert und daraufhin ausgewertet, inhaltliche Ausgangsfragen für den ersten Fragebogen zur Delphi-Befragung zu generieren.

2.2.3 Delphi-Befragung

Eine *Delphi-Befragung* ist eine systematische interaktive Methode zur Abschätzung von zukünftigen Entwicklungen. Sie wurde in den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts entwickelt und bekannt durch den Report von Gordon & Helmer (1964), wo erstmalig mit dieser Prognosetechnik die Richtung der langfristigen Tendenzen in der Wissenschafts- und Technologieentwicklung beurteilt wurde (vgl. Häder 2000). Inzwischen sind Delphi-Befragungen verbreitet und werden in vielen Bereichen, wie bei Fragen zu Umwelt und Bildung, im Marketing und zu Vorhersagen künftiger technologischer Entwicklung, eingesetzt. Erarbeitet werden die Prognosen über zukünftige Entwicklungen bzw. zu Einschätzungen auf der Basis von Wissen, Erfahrung, fachlicher Einschätzung und deren Abgleich untereinander (Häder 2002; Häder & Häder 2000). Der Grundgedanke ist, dass die angefragten Experten aufgrund ihres vertieften Einblicks in die Materie und ihrer Erfahrung zielsicherer künftige Trends erkennen können, als dies mit theoretischen Annäherungen oder einer Extrapolation von Annahmen möglich wäre. Eine Delphi-Befragung (oder Delphi-Panel) besteht in der Regel aus mindestens drei Umfragerunden mit einer festgelegten Anzahl von ExpertInnen eines bestimmten Fachgebietes.

Die Fragestellungen werden vorab formuliert und an die Mitglieder des ExpertIn-

¹ Nach Cooperrider werden Wirklichkeitskonstruktionen unter anderem von der jeweiligen Perspektive des Beobachters geprägt.

nen-Panels, die zueinander anonym bleiben, beispielsweise per e-mail versandt. Die Antworten der jeweiligen Fragerunde werden zusammengefasst und die Schlussfolgerungen daraus mit neuen Fragestellungen in die nächste Runde verschickt. Zu diesem konsensualen Prozess wurden für die SIRE Evaluationsstudie die Projektteilnehmer als „Praxis-Experten“ wie auch Wissenschaftler als „Theorie-Experten“ zur Teilnahme eingeladen.

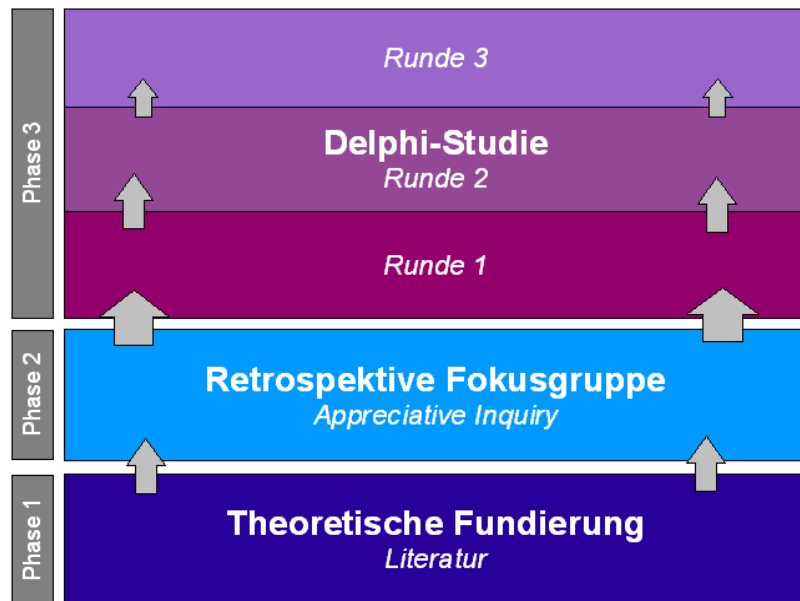


Abbildung 3: Aufbau der Teilstudie (Essener Evaluationsgruppe)

2.6 Stichprobe und zeitliche Durchführung

Empirische Grundlage für die Gesamtstudie SIRE war eine Auswahl von 10 Projekten aus dem Förderbereich „Wirtschaft, Technologie und Innovation“ der Interreg III A-geförderten Projekte. Diese Projekte waren so ausgewählt, dass sowohl solche mit guter Performance als auch solche mit weniger guter Performance in die Auswahl kamen und bildeten sowohl für den Nijmegener Teil als auch den Essener Teil der Studie die Basis der empirischen Untersuchung. In jedem der 10 Projekte waren jeweils mehrere Organisationen als Projektpartner verbunden.

Für die *retrospektive Fokusgruppe* sowie für die *Delphi-Befragung* wurden die in den betreffenden Projektanträgen genannten Partner angeschrieben und zur Mitarbeit/ Beteiligung eingeladen. Bei den Partnern handelte es sich um kleine und mittlere Unternehmen (KMUs), wissenschaftliche Einrichtungen (Hochschulen und Forschungsinstitute) Einrichtungen der Wirtschaftsförderung (regionale Ver-

waltungen/ Behörden) und um Berufsorganisationen und Branchenverbände. Die angefragten Projektpartner standen zu den jeweiligen Projekten in unterschiedlich engem Verhältnis. Zwischen Status als Initiator des Projekts bis hin zu lediglich beratender Funktion (Beirat) sind alle Abstufungen vorhanden.

An der Fokusgruppe Anfang Februar 2007 nehmen 11 Personen von 9 verschiedenen Projektpartner-Organisationen teil. Damit wurden 9 der 10 Projekte aus der Stichprobe abgedeckt. Die Durchführung folgte den oben beschriebenen Schritten und Charakteristika. Die gewonnenen Ergebnisse bildeten, gemeinsam mit dem aus der Literatur erarbeiteten Innovationsverständnis, die Basis für die Konstruktion der ersten Delphi-Befragung (vgl. Abbildung).

Eine geplante zweite Fokusgruppe im März kam aufgrund weniger Anmeldungen nicht zustande.

Die *Delphi-Befragung* umfasste drei Runden, die sich auf den Zeitraum von Mai bis Oktober 2007 verteilen. Wiederum wurden alle Projektbeteiligten per e-Mail zur Teilnahme eingeladen und über den Gesamtverlauf um Beteiligung gebeten. Zusätzlich wurden für das Delphi-Panel Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler angefragt, sich mit ihrem Wissen als Experten für Innovation einzubringen.

Runde	Befragungsphase	Auswertungsphase	Bemerkungen
1	versendet am 11. Mai (mit Frist 31. Mai)	Beginn: Anfang Juni, zugleich nachfassen	ausstehende Antworten gehen bis 22.6. ein
2	versendet am 26. Juli (mit Frist bis 15. August)	Beginn: 20. August, zugleich nachfassen	erweiterter Kreis an Einladungen; ausstehende Antworten bis 31.8.
3	versendet am 16. September (Frist: 30. Sept.)	Beginn: 3. Oktober, zugleich nachfassen	ausstehende Antworten bis 12.10.

Tabelle 3: zeitlicher Ablauf der Delphi-Runden

Erwartungsgemäß schwankte die Beteiligung über die Runden, sie lag zwischen 10 und 18 Teilnehmer/innen. Zur Erweiterung der Datenbasis wurden für die zweite Runde Personen, die an der ersten Runde nicht teilgenommen hatten, noch einmal eingeladen und konnten in die laufende Studie einsteigen. Zusätzlich wurden mit Unterstützung der *Euregio* einige wenige weitere Teilnehmer/innen eingeladen. Aus der nachfolgenden Tabelle wird die Zahl der Befragten, unterschieden nach Projektbeteiligten und Expertinnen/Experten, je Runde

ersichtlich.

		Tln. Delphi Runde			
		Nr.	1	2	3
Projekt-partner	01				
	02				
	03				
	04				
	05				
	06				
	07				
	08				
	09				
	10				
	11				
	12				
	13				
	14				
	15				
	16				
Experten	17				
	18				
	19				
	20				
N:		20	14	18	10

Tabelle 4: Teilnehmer Delphi-Studie

Auswertung

Dem Untersuchungsfokus auf die inhaltlich-thematischen Erfahrungen, Einschätzungen und Perspektiven der Untersuchungsteilnehmer/innen entsprechend wurde für die Auswertung ein vorwiegend entdeckendes Vorgehen (Patton 2002; Strauss 1998) gewählt. Dabei wurden, in starker an inhaltsanalytische Verfahren, induktive und deduktive Auswertungsschritte kombiniert (Mayring 2003, 2000).

Besonderer Wert wurde darauf gelegt, Unterschiede zwischen den Äußerungen nicht auszublenden, sondern die Heterogenität der Positionen und verschiedenen Sichtweisen zu berücksichtigen. Da die Befragten aus verschiedenen Bereichen kommen (Wirtschaft, Wissenschaft, Kommunalverwaltung etc.), konnte so ein inhaltlich breites Spektrum von Perspektiven eingefangen werden.

Zum Ende einer jeden Delphi-Runde wurden die Analyseergebnisse in Thesen zusammengefasst und den Teilnehmer/innen in der nächste Runde – teils in

Form von Fragen, teils in Thesenform – vorgelegt.

Verbindungen zwischen den Ergebnissen der niederländischen und der deutschen Teilstudie ergeben sich vor allem aus der Nutzung des gleichen Samples (Stichprobe) von 10 Projekten für die Datengewinnung und -auswertung. Zudem ist die Studie sowohl in den Teilstudien wie auch im Gesamt-Forschungsansatz im selben Begriff von Innovation bzw. im selben Innovationsverständnis gegründet. Darüber hinaus wurden Teile der Auswertung in gemeinsam erarbeitet (z.B. die Begutachtung der Projektanträge der teilnehmenden Projekte). Auch wurden in den regelmäßigen Treffen der Forschungsteams die jeweiligen Fortschritte und Zwischenergebnisse inhaltlich besprochen, z.B. hinsichtlich ihrer möglichen Interpretationen und Bedeutung.

3. Bedeutungsmuster von Innovation

Der Evaluationsstudie liegt ein Innovationsbegriff zugrunde, der von beiden Teams als aus der Literatur gewonnener, theoretischer Bezugspunkt gemeinsam erarbeitet wurde. Das erarbeitete Verständnis ist Ausgangspunkt für das Design der Teilstudien.

Der Begriff „Innovation“ wurde von Schumpeter in die Wirtschaftswissenschaft eingeführt und als 'Durchsetzung neuer Kombinationen' definiert (Freitag 1998). „Bei Innovationen handelt es sich einerseits um Neuerungsprozesse, andererseits kann auch das Ergebnis dieser Prozesse als Innovation bezeichnet werden.“ (ders., S. 5).

Eine Klassifikation verschiedener Ansätze zu Innovation ist unter verschiedenen Perspektiven möglich (Freitag 1998; Biemanns 1992).

Klassifikationsansätze "Innovation" (Auswahl)	
1. <i>Systemzustand und Innovation</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Planmäßige ("Programmierte") Innovation - Außerplanmäßige Innovation ("Slack" Innovation; Notinnovation)
2. <i>Fokus der Innovation</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Technische Innovationen (Produkt oder Serviceinnovation, Innovation des Produktionsprozesses) - Soziale Innovation (Innovation der Organisationsstruktur; Innovation des Humankapitals)
3. <i>Motor der Innovation</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Market-Pull Innovation (Nachfrageinnovation, demand-pull, need-pull); auch: Reaktive Innovation - Technology-Push Innovation (Angebotsinnovation); auch: Proaktive Innovation
4. <i>Effekt der Innovation/Neuigkeitsgrad</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Routineveränderung (Traditionelle, "Normale", Inkrementelle oder Basis-Innovation) - Radikale Veränderung (Nichttraditionelle oder Revolutionäre Innovation)

Abbildung 4 Klassifikation 'Innovation' nach Freitag (1998)

In der vorliegenden Untersuchung liegt der Fokus auf dem Effekt von Innovationen; dazu wurden die Bedingungen für inkrementelle bzw. für radikale Innovation in den Organisationen der Projektpartner betrachtet. Merkmale dieser beiden Innovationsformen zeigt die folgende Tabelle:

Inkrementelle Innovation	Radikale bzw. grundlegende Innovation
<ul style="list-style-type: none"> - Reduktion der Kosten oder funktionelle Verbesserungen bei bestehenden Produkten, Dienstleistungen oder Prozessen - nutzt vorhandenes Wissen - erhöht die Wettbewerbsfähigkeit in vorhandenen Märkten oder Branchen - geringe Unsicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> - neue Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse mit bislang nicht gekannten Eigenschaften - basiert auf neuem Wissen - bewirkt wesentliche Veränderung, die ganze Märkte oder Branchen transformiert oder auch neue kreiert - hohe Unsicherheit

Tabelle 5: inkrementelle & radikale Innovation nach Mandl (2005)

Nach Mandl (2005) finden sich Konzepte, wie radikale Innovationen hervorgebracht werden, „insbesondere in drei Disziplinen, die jedoch wenig Verbindung miteinander aufweisen:

- Innovationsmanagement bzw. Innovation Management
- Wissensgenerierung bzw. Knowledge-Creation
- Organisationslernen bzw. Organizational Learning

1. Konzepte des *Innovationsmanagements* gehen davon aus, dass innovative Ideen bereits vorhanden sind; sie fokussieren demgemäß vor allem auf die Umsetzung einer innovativen Idee in der Investitionsentscheidung, im Marketing, Forschung und Entwicklung sowie Produktion bzw. auf den Einsatz von Projektmanagement.

2. Konzepte der *Wissensgenerierung* dagegen fokussieren darauf, wie neues Wissen entsteht, und damit auf die Frage, wie ein Unternehmen neue Ideen kreieren kann.

3. Konzepte des *organisationalen Lernens* sind in dem Sinne ganzheitlicher als die beiden vorangehenden, als sie sowohl die Frage, wie neues Wissen entsteht, behandeln, als auch, wie dieses Wissen zu neuen oder verbesserten Produkten, Verfahren oder Dienstleistungen führt“ (Mandl 2005, 2).

Das von Schumpeter (1911/1993) eingeführte, heute als „klassisch“ bezeichnete Modell basiert im wesentlichen auf den folgenden Annahmen zur Erklärung der Entstehung von Innovationen (vgl. Marinova & Phillimore, 2003):

- eine außergewöhnliche Unternehmerpersönlichkeit setzt eine Neuerung gegen alle Widerstände durch (Schumpeter).
- aufgrund eines Wandels der Nachfrage greifen Unternehmen veränderte Präferenzen von Kunden auf und bieten neue Produkte an („demand-pull-Ansätze“).
- eine autonome technische Entwicklung erzwingt wirtschaftliche Innovationsprozesse („technology-push-Ansätze“).

In einer Übersicht zur Entwicklung des Innovationsverständnisses beschreiben Marinova und Phillimore (2003) sechs Generationen von Innovationsmodellen:

1. 'Blackbox'-Modelle

2. lineare Modelle
3. interaktive Modelle
4. Systemmodelle
5. evolutionäre Modelle und
6. 'innovative Milieus'.

Klassische Modelle sind in der wissenschaftlichen Diskussion heute zugunsten evolutionärer Modelle (s.u.) und der Theorie innovativer Milieus (Camagni 1991; Camagni & Capello 2000; Keeble & Wilkinson 2000; Ratti et al. 1997) abgelöst. Das evolutionäre Modell innovativen Handelns (Hodgson 1993; Metcalve 1995; Nelson & Winter 1982; Saviotti 1996) entsteht aus der Kritik, gegenüber klassischen und insbesondere neoklassischen Modellen.

In Anlehnung an Begriffe und Theorien der Evolutionsbiologie werden spezifische Abläufe beschrieben (vgl. Marinova & Phillimore, 2003).

- *Variation*: Es werden Neuerungen bei Produkten, Prozessen und Formen vorgenommen, allerdings überleben nur einige, die die alten Produkte und Prozesse ersetzen. Dabei gilt: je zahlreicher und größer die Heterogenität der Variationen, desto reichlicher sind die Möglichkeiten für eine vorteilhafte Innovation.
- *Selektion*: Die Selektion arbeitet auf der Basis gegenwärtiger Inputs, als Selektionskriterien kann man sich beispielsweise Entscheidungsprämissen vorstellen.
- *Retention*: Der Lernprozess erfolgt durch Reproduktion der etablierten Produkte und Prozesse.

Die Analysen der evolutionären Innovationstheorie unterscheiden sich von den klassischen Erklärungen in dreierlei Hinsicht:

- Den technischen und organisatorischen Kompetenzen wird ein zentraler Stellenwert beigemessen. Die evolutionäre Theorie wendet sich gegen einen rationalen, vollkommen informierten Akteur. Stattdessen betont sie relativ stabile Routinen, in denen sich die Erfahrungen und die Lerngeschichte von Individuen, Organisationen, Professionen und wissenschaftlichen Disziplinen verkörpern.
- Pfadabhängigkeiten und Verriegelungseffekte (Lock-In) werden betont.

Die Auswahl und die Weiterentwicklung neuer Produkte, Technologien und Dienstleistungen erfolgt pfadabhängig, da Organisationen auf bislang akkumulierte Wissenbestände zurückgreifen (Ortmann 1995).

- Institutionen im Sinne von „Spielregeln einer Gesellschaft“ (North 1992) nehmen einen zentralen Stellenwert ein. Das bedeutet, dass Innovation nicht ausschließlich das Ergebnis rationaler Kalküle sind, sondern von inner- und zwischenbetrieblichen Austausch- und Aushandlungsprozessen geprägt sind.

In der Literatur lassen sich vier unterschiedliche Varianten evolutionstheoretischer Erklärungen von Innovationsprozessen unterscheiden (Heidenreich 1999):

Organisationales Lernen

Die Debatte um organisationales Lernen greift die Idee auf, dass Wissen von Organisationen in ihrer Regeln und Routinen verankert ist. Entscheidend für die Innovationsfähigkeit von Organisationen ist die Fähigkeit, diese Regeln und Routinen angesichts neuer Herausforderungen zu verändern.

Ein zentrales Problem des betrieblichen Innovationsmanagements ist die Frage, wie verschiedene Professionen miteinander kooperieren, also wie man ein integriertes Ergebnis erreichen kann, obwohl eine Anzahl an Spezialisten eingesetzt wird.

Pfadabhängigkeit organisationaler Innovationen

Weil die wirtschaftliche Position von Unternehmen durch deren firmenspezifisches, schwierig zu imitierendes Wissen bestimmt wird, ist die zentrale Aufgaben von Unternehmen die pfadabhängige Weiterentwicklung und der Schutz dieser Kernkompetenzen.

Innovationsnetzwerke

Innovationsnetzwerke werde als vertrauensbasierte, mit der Zeit stabilisierte Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmen, Ausbildungs- und Fortbildungseinrichtungen, politisch-administrativen Instanzen und den (prospektiven) Anwendern definiert. Diese Beziehungen können die Variation erleichtern, aber auch durch Verriegelungseffekte (Retention) Innovationsdynamiken blockieren.

Regionale und nationale Innovationssysteme („innovative Milieus“)

Das für Innovationen erforderliche Wissen ist in erheblichem Maße räumlich konzentriert (regionale Wirtschaftskluster), weil bestimmte Innovationspfade durch die Akkumulierung von Kompetenzen durch nationale und regionale Institutionen unterstützt wird.

Eine wirtschaftspolitische Unterstützung von Clustern kann unter Berücksichtigung folgender Kriterien sinnvoll sein:

- 1) Es geht nicht in erster Linie um die Förderung von Technologien, sondern um die Unterstützung von Innovationen
- 2) Diversifizierte Netzwerkstrukturen ("transdisziplinäre Kooperationsformen"): Förderung von Innovations- und Kooperationsvorhaben jenseits etablierter technologischer Kompetenzen
- 3) Förderung horizontaler Kooperationen: Kooperation von Konkurrenten
- 4) Globale Ausrichtung: Einbindung multinationaler Unternehmen in regionale Netze und Förderung einer internationalen Ausrichtung von Vertrieb, Produktion und Entwicklung
- 5) Neuprofilierung von Netzwerkmoderatoren: Zentral für den Erfolg von Netzwerken sind Einrichtungen, die verschiedene Partner aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Öffentlichkeit zusammenbringen. Die Leistungsfähigkeit dieser Einrichtungen muss beständig auf dem Prüfstand stehen
- 6) Ansetzen an bisherigen Stärken (Andockstellen); keine Nachahmung in- und ausländischer Erfolgsrezepte

Bedenkenswert für eine zukunftsweisende Innovationsförderung sind neuere Überlegungen zum Innovationsverständnis, wie sie insbesondere von Befürwortern des „Open Innovation“-Konzeptes (Chesbrough 2003; Kuhlen 2006; Piller 2006) diskutiert werden. Dieses Konzept soll nachhaltigen Umgang mit Wissen und Informationen schaffen und das in erster Linie von Schumpeter vertretene ökonomische und politische Dogma aufheben, dass durch „erzwungene Exklusivität“ des Wissens Anreize für Innovationen gegeben werden. Nach Kuhlen (2006) schafft gerade der freizügige Umgang mit Wissen und Informationen Anreize für einen steigenden Innovationsgrad in Wirtschaft und Wissenschaft, da Innovationen nur auf der Basis bereits vorhandenen Wissens gedeihen können.

Einem solchen Innovationsverständnis stehen allerdings bisher intensive Schutzvorschriften für geistiges Eigentum entgegen. Vertreter des „Open Innovations“-Konzeptes fordern daher ein radikales Umdenken bisheriger auf exklusiver Verwertung abzielender Regelungen für geistiges Eigentum zugunsten der Prinzipien von Freizügigkeit, Transparenz und Nachhaltigkeit beim Umgang mit Wissen und Informationen.

Eine wichtige Rolle spielt in diesem Innovationsverständnis der „Kunde als Initiator und Beteiligter im Innovationssystem“ (Piller, 2006).

„So wird der *Markt* nicht nur als Quelle der Bedürfnisinformation, sondern vor allem *auch als Quelle von Lösungsinformation* gesehen. Diese Abkehr vom 'manufacturing-active paradigm' basiert auf der Beobachtung, dass viele Innovationen nicht ausschließlich auf rein interne Aktivitäten eines Unternehmens beruhen. Der „Innovationsprozess kann vielmehr als *interaktive Beziehung* zwischen einem fokalen Unternehmen (klassisch: der 'Innovator') und seinen Zulieferern, Kunden und anderen Institutionen gesehen werden [...]. Das frühe Bild des „einsamen“ innovativen Unternehmers nach Schumpeter (1942) weicht so einer deutlich vielschichtigeren Sichtweise des Innovationsprozesses als Netzwerk verschiedenster Akteure.“ (Piller 2006, 4f; Hervorh. Im Original)

Bei der Heranziehung der Einsichten aus der Innovationsliteratur für diese Evaluationsstudie muss berücksichtigt werden, dass in der Literatur die kleinste Analyseeinheit das Unternehmen bildet, diese Einheit in der vorliegenden Untersuchung aber die Projekte sind. In der entsprechenden Übertragung sind folgenden Merkmale des Innovationsmanagements auf Projektniveau für die Gesamtstudie bedeutsam:

Merkmale des Innovationsmanagements auf Projektniveau

Merkmal	Bezug zur „Innovationsliteratur“
Das Maß, in dem wissenschaftliche Kenntnisse in dem Projekt angewendet werden	technology push
Das Ausbildungsniveau der Projektmitarbeiter	technology push
Das Maß, in dem potenzielle Abnehmer oder Zielgruppen am Innovationsprozess beteiligt sind	demand pull
Das Maß, in dem andere „Stakeholder“ beteiligt sind / konsultiert werden, z.B. Lieferanten, Konkurrenzbetriebe, Bildungsanstalten, finanzielle Einrichtungen, Interessenverbände, Consultants u.a.	Offene Innovation
Die Kernkompetenzen der zusammenarbeitenden Organisationen	Kenntnis-kombinationen
Das Maß, in dem Projektpartner während des Projekts weiter Informationen einholen und Berichte verfassen, und wie stark diese Informationen berücksichtigt werden	feedback loops
Neue Kenntnisse/Technologien	Innovativität
Neuer Absatzmarkt/Zielgruppe	Innovativität

Tabelle 6: Merkmale des Innovationsmanagements

Neben *Merkmale*n für Innovationsmanagement sind der Literatur (und unseren weiteren Quellen) auch zwei wichtige *Bedingungen* zu entnehmen, in die das Management von Innovationsprojekten eingebettet sein muss.

Bedingungen für Innovationsmanagement auf Projektniveau

Bedingung	Bezug zur „Innovationsliteratur“
Das Maß, in dem Partner in einem Projekt als innovative Organisationen auftreten	Innovationsroutinen
Der physikalische Abstand der Partner zu wichtigen externen Wissenslieferanten für dieses Projekt	Innovationsumgebung

Tabelle 7: Bedingungen für Innovationsmanagement

Für den praktischen Erfolg von Innovationsprojekten spielen zudem potenzielle Probleme im Kooperationsverhältnis und damit die Frage des Zusammenarbeits-Managements eine Rolle. Kooperationsprojekte zwischen Organisationen misslingen oft oder sind zumindest nicht unproblematisch. Rooks (2002) unterscheidet drei Arten von Problemen in Zusammenarbeitsverhältnissen: Kooperationsprobleme, Koordinationsprobleme und Probleme durch höhere Gewalt.

1. *Kooperationsprobleme* – Kooperations- oder Zusammenarbeitsprobleme sind die Folgen von mehr oder weniger weitreichendem Egoismus der individuellen Partner.² Obwohl mangelnde Zusammenarbeit zu ungünstigen Ergebnissen für jeden führt, ist das Risiko von Opportunismus immer gegeben. Wie ist ein Handeln, das negative Folgen für alle Beteiligten zeitigt, möglich? Ein Beispiel aus dem Wirtschaftsfeld Rohölindustrie veranschaulicht die Problematik. Bei niedrigen Ölpreisen einigen sich die Öl produzierenden Länder oft in gegenseitiger Zusammenarbeit auf freiwillige Produktionsbeschränkungen, um die Preise wieder nach oben zu treiben. Je nachdem, wie sehr die Preise steigen, ist es jedoch für jedes einzelne Land sehr verlockend, sich über die Absprachen hinwegzusetzen und wieder mehr Öl zu produzieren. Das Beispiel veranschaulicht den dualen Charakter der Zusammenarbeit. Auf der einen Seite steht das gemeinsame Interesse der Projektpartner (Schicksalsgemeinschaft), auf der anderen Seite passen die Interessen nicht hundertprozentig zusammen. Gegensätzliche Eigeninteressen spielen weiterhin eine Rolle und bekommen manchmal die Oberhand, so dass Probleme in der Zusammenarbeit entstehen können.

2. *Koordinationsprobleme* – Kooperationsprobleme sind nicht die einzigen möglichen Probleme, die in einer Beziehung auftreten können. Auch wenn sich alle Partner vollkommen kooperativ verhalten, können Probleme entstehen. Für einen reibungslosen Ablauf der Zusammenarbeit müssen die Teilnehmer die Aktivitäten, die sie gemeinsam unternehmen, aufeinander abstimmen: Die Partner müssen die Aktivitäten koordinieren. Das setzt voraus, dass man miteinander kommuniziert. Wenn diese Kommunikation Schwächen aufweist, können als Folge von Missverständnissen Probleme entstehen, ohne dass dabei eine Absicht unterstellt werden kann. Die Koordinationsprobleme nehmen in dem Maße zu, in dem die Anzahl der zusammenarbeitenden Partner wächst. Darüber hinaus wird die Kommunikation auch umso schwieriger, je heterogener die Zusammensetzung der Gruppe der zusammenarbeitenden Partner ist. Dabei ist an Unterschiede in Ausbildung, Fachjargon, Kultur und Hintergründe zu denken. Aber auch eine große geografische Entfernung zwischen zusammenarbeitenden

² Egoismus oder Opportunismus führen zu Kooperationsproblemen, da dadurch der Grundstein der Kooperationsbeziehungen angegriffen wird, nämlich das Vertrauen. Es geht dabei darum, Vertrauen zu schenken und geschenktes Vertrauen zu honorieren. Kooperationsprobleme werden daher auch mit dem Begriff „Vertrauensprobleme“ bezeichnet.

Partnern kann zu Kommunikationsproblemen führen (Blumberg 1997). Ein weiterer wichtiger Faktor ist die physikalische Komplexität des Produkts. Je größer die Anzahl von Bestandteilen oder Spezifikationen, desto größer ist die Gefahr von Koordinationsproblemen. Bei der Herstellung eines Computers ist die Gefahr, dass Fehler auftreten, größer als bei der Herstellung einer Büroklammer.

3. *Probleme höherer Gewalt* – Aber auch, wenn sowohl Zusammenarbeit als auch Koordination in einem Projekt perfekt funktionieren, muss es nicht vor Problemen gefeit sein. Unvorhersehbare Umstände, die nicht in der Macht der teilnehmenden Organisationen stehen, können den Teilnehmern jederzeit die sprichwörtliche Suppe versalzen und Probleme und Verzögerungen verursachen. Wir sprechen in diesem Fall von Problemen höherer Gewalt. Rooks (2002) legt fest, dass als Probleme höherer Gewalt Probleme bezeichnet werden, die durch *random acts of nature* verursacht werden.

Zwei Gruppen von Faktoren können die Kooperationsprobleme verursachen: „Unsicherheit“ und „Abhängigkeit“; sie bilden das so genannte Problempotenzial. *Unsicherheit* entsteht z.B., wenn Spezifikationen fortlaufend angepasst werden müssen (technologische Unsicherheit) oder als Folge der Unvorhersehbarkeit von Nachfrage und Angebot (Marktunsicherheit). Neben diesen externen Faktoren kann auch durch die Partner selbst Unsicherheit geschaffen werden (interne Unsicherheit). Wenn beispielsweise ein Partner über Informationen verfügt, die ein anderer Partner nicht hat, kann bei letzterem Unsicherheit entstehen, da er die Leistung des ersten nicht gut beurteilen kann (Monitoringproblem). Rooks (2002, S. 91) und Noorderwier, John und Nevin (1990) weisen nach, dass in Kunden-Lieferanten-Beziehungen die Leistungen eines Lieferanten proportional schlechter sind, je schlechter der Kunde die Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung beurteilen kann. Mit anderen Worten: Lieferanten scheinen die Unsicherheit der Kunden zu missbrauchen. Umgekehrt können Parteien mit Kenntnislücken und Monitoringproblemen bei einem Projekt selbst weniger schnell geneigt sein, sich für eine Zusammenarbeit zu entscheiden – auch wenn alle anderen Faktoren stimmen.

Neben Unsicherheit können Kooperationsprobleme auch durch *Abhängigkeit* entstehen. Die Erwartung ist, dass sich ein Teilnehmer weniger kooperativ zeigt, je weniger abhängig er vom Projekt ist. Er kann sogar die Abhängigkeit seines Partners strategisch ausnutzen, indem er sich gratis auf dessen Kosten mittragen

lässt (so genannte *free rider*). Umgekehrt gilt: Je abhängiger ein Projektpartner von einem Projekt und/oder seinen Mitpartnern ist, desto kooperativer wird er sich in der Beziehung positionieren.

Von Seiten der Soziologie wird angemerkt, dass die ökonomische Vorgehensweise von Zusammenarbeitsbeziehungen unvollständig ist und Ergänzungen bedarf. Soziologen verweisen auf den Einfluss des Maßes der sozialen Einbettung der Projektpartner bei ihrer Zusammenarbeit. Wenn Projektpartner beispielsweise in der Vergangenheit bereits öfter zusammengearbeitet haben, wird dies positive Auswirkungen auf ihre aktuelle Zusammenarbeit haben (*shadow of the past*). Oder: Je mehr die Partner planen, auch in der Zukunft zusammenzuarbeiten, desto mehr werden sie sich im aktuellen Projekt kooperativ zeigen (*shadow of the future*).

Probleme bei Zusammenarbeitsprojekten kann das Projektmanagement versuchen zu verhindern (Planung) und/oder zu lösen (Problemregulierung).

Vertragliche Vereinbarungen: Bekanntestes Instrument der Vermeidung von Problemen ist die Erstellung eines Kooperationsvertrages (*contracting*). Je größer das Problemrisiko ist, desto umfangreicher wird der Kooperationsvertrag gestaltet, mit Absprachen, die so speziell wie möglich sind. Andersherum gilt, je größer die soziale Einbettung zwischen den Partnern ist, desto größer ist das gegenseitige Vertrauen - und das Bedürfnis, alles bis ins kleinste Detail schriftlich festzulegen, ist entsprechend kleiner.

Selektion: Außer durch das Verfassen eines Vertrages kann man auch versuchen, Probleme zu vermeiden, indem man seine Partner sorgfältig *aussucht* und *überprüft*. Hier gilt: Je größer das Problemrisiko ist, desto sorgfältiger muss der Such- und Selektionsprozess ausfallen. Umgekehrt heißt das: Je größer die soziale Einbettung zwischen potenziellen Partnern ist, desto weniger umfangreich wird auch der Such- und Selektionsprozess ausfallen.

Konfliktregulierung: Probleme kann man auf sich beruhen lassen - oder versuchen, sie zu lösen. Zum Beispiel durch gemeinsame Gespräche der Projektmitarbeiter, durch das Ansprechen des Problems auf höherer Ebene, sei es in der eigenen Organisation oder bei den Partnern, oder sogar durch das Einschalten eines Schiedsgerichtes oder Gerichtes (das geschieht in nicht einmal drei Pro-

zent der Fälle). Darüber hinaus kann man auch mit Maßnahmen drohen - oder diese auch tatsächlich ausführen.

Zusammenfassend kann man das Managementmodell für Zusammenarbeit vereinfacht wie folgt wiedergeben:

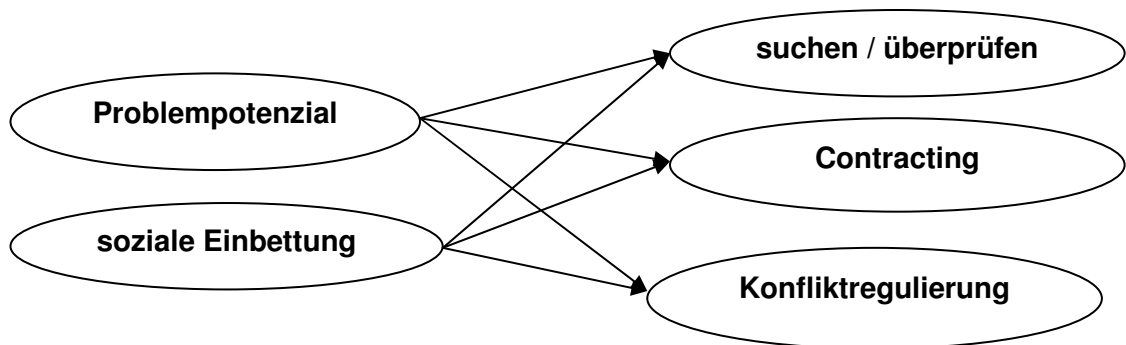


Abbildung 5 Modell Kooperationsmanagement

4 Das Management von Innovationsprojekten

„Innovationen brauchen den Mut zur Lücke und das Wagnis von Risiko und das haben von Visionen.“ (Zitat Delphi-Panel)

Nach Ansicht von Mandl, (2005) hängt die Zukunftsfähigkeit einer Organisation³ von ihrer Innovationsfähigkeit ab, will sie in Zeiten des Wandels und des verschärften Wettbewerbs überleben. Innovationsfähigkeit wird damit zur Kernkompetenz für Organisationen. Charakteristisch für Innovations- bzw. Pionierprojekte ist, dass mit dem Innovationsvorhaben im allgemeinen inhaltlich (Produkt/Dienstleistung) und / oder sozial (Zielgruppe, Kunden) Neuland betreten wird, was in KMUs oft mit hohen Risiken (aber auch Chancen) verbunden ist.

³ Organisation bezeichnet hier Unternehmen und Einrichtungen/Institutionen im Bereich Soziales, Agrarwesen, Umwelt, Gesundheit, Bildung etc.

Die Ausrichtung und Steuerung von Innovationsprozessen hebt sich von den Zielen und Methoden des Routinehandelns deutlich ab. Neben einem fundierten Wissen zu Projektmanagement spielt die Gestaltung der sozialen Architektur der Organisation eine große Rolle. Dies ist umso wichtiger, je risikoreicher ein Innovationsvorhaben ist. Innovationsmanagement bedeutet deshalb (nach Rascher, I., 2005):

- Überwindung von Widerständen
- Findung und Ermutigung von Promotoren
- Gewinnung von Kooperationspartnern
- Einleitung von Diffusionsprozessen
- Weckung von Initiative und Kreativität
- Bewusster Umgang mit Informationen im Wissensmanagement
- Bewusstes Projektmanagement bei Zeit- und Finanzplanung

Mit diesen Merkmalen unterscheiden sich Innovationsprojekte beispielsweise von Standardprojekten, die in einer Organisation in ähnlicher Weise mehrfach und routinemäßig durchgeführt werden und bei denen vor allem Fachwissen zur spezifischen Technologie gefragt ist.

Ein umfassendes Innovationsmanagement geht über die technologische Innovationsfähigkeit hinaus. Beeinflusst wird das Gelingen eines Innovationsprojektes maßgeblich durch das Innovationsverständnis in der Organisationsstruktur, in der Strategie und in der Organisationskultur, sowie durch äußere Rahmenbedingungen, mit Auswirkungen auf den Ressourceneinsatz und die Ausrichtung von Prozessen. Das Innovationsmanagement stellt Organisationen zumeist vor neue Anforderungen, da die damit einhergehenden Veränderungen bewusst gestaltet werden müssen. Mitunter ist dies verbunden mit völlig neuen Rollen und Funktionen, die durch ein gezieltes Personalmanagement neu besetzt werden müssen. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht wird eine Innovation (radikal oder inkrementell) dann als erfolgreich bezeichnet, wenn sich die Idee in der vorgesehenen Zeit als Neuheit auf dem Markt durchsetzt oder als Prozessinnovation zu einer Kostenreduzierung innerhalb der Organisation führt.

4.1 Erfolgskritische Faktoren bei der Durchführung von Innovationsprojekten

Die Ergebnisse der Literaturrecherche (siehe Kapitel 2.2.1 und Kapitel 3), die Ergebnisse der Fokusgruppe „Projekt Retrospektive“ und die Ergebnisse der Projektanalysen (siehe Bericht Radboud University) wurden zeitlich parallel gewonnen.

Fokusgruppe zur retrospektiven Analyse

Zur Herausarbeitung erfolgskritischer Faktoren für Fragestellungen an das Delphi-Panel wurden aus der **Fokusgruppe**⁴ folgende Beiträge berücksichtigt:

Durchgängig hat die Diskussion ergeben, dass - im Unterschied zu sonstigen Projekten - die Durchführung eines Innovationsprojektes vor allem vor Beginn und am Anfang mit besonderen Hürden verbunden ist. Projektpartner sind auf den Aufwand zur Antragstellung, auf notwendige organisatorische Veränderungen, wie auf eine intensive Nutzung externer Einflussmöglichkeiten oftmals nicht eingestellt. Dabei wurde von den Befragten keine Unterscheidung zwischen inkrementeller und radikaler Innovation getroffen.

Im Gegensatz zu den „Erfahrenen“, die bereits mehrfach Innovationsprojekte durchführten, hatten neue Projektpartner, größere Schwierigkeiten, „ihre“ Organisation von dem Vorhaben zu überzeugen. Auch fehlten ihnen Fürsprecher, im Vergleich zu den „Erfahrenen“, die auf ein Netzwerk und eine Lobby zurückgreifen konnten, um bei Entscheidungsträgern auf lokaler und überregionaler Ebene für Zustimmung zum neuen Innovationsprojekt zu werben.

Ein wichtiger erfolgskritischer Faktor ist die Kommunikation in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit. Sie ist geprägt von unterschiedlichen Haltungen, Kompetenzen, Zielsetzungen und Strategien der Zusammenarbeit, die im Einzelnen zum Unsicherheitsfaktor für eine erfolgreiche Durchführung des Projektes werden.

⁴ die Fragen zum gegenseitigen Interview bzw. zur Abschlussrunde der Fokusgruppe Projekt Retrospektive können dem Fragebogen im Anhang entnommen werden. Zur Beschreibung des Ablaufs der Fokusgruppe, siehe Kapitel 2.2.2

Die Diskussion hat auch ergeben, dass der Innovationserfolg der Euregio-Projekte zu wenig mit Nachhaltigkeit/Robustheit hinsichtlich der Marktdurchsetzung verknüpft wird; ein Anliegen, dem in der Delphi-Befragung genauer nachgegangen wurde.

Ein Nebeneffekt der Fokusgruppe war, dass die Diskussion zwischen den Beteiligten das Fehlen geeigneter Strukturen aufgezeigt hat, in denen ein regelmäßiger Erfahrungsaustausch möglich ist, zu Tipps und Know-How, zu Kontakten und zu interessanten Perspektiven im Zusammenhang mit dem Thema Innovations- und Wissensmanagement.

Annäherungen im ersten Delphi-Panel⁵

Für die Delphi-Befragung wurden, vor dem Hintergrund des konzeptionellen Analyse und Literaturrecherche und den konkreten Beiträgen aus der Fokusgruppe Fragestellungen für die **1. Runde der Delphi-Befragung⁶** zu den nachfolgenden Schwerpunkten entwickelt:

1. Annahmen und Perspektiven zum Thema Innovation

Insbesondere interessierten hier Voraussetzungen für die Durchführung von Innovationsvorhaben und die Einschätzung zum inkrementellen versus radikalen Innovationsverhalten.

2. Förderliche Umgebungsbedingungen

Hier sollte vor allem der Stellenwert der Zusammenarbeit mit Partnern bzw. Netzwerken befragt werden, auch was dazu beiträgt, damit sich ein innovatives Milieu formiert.

3. Innovationsstrategien

Dazu wurde einerseits der Umgang mit Stakeholdern und Kunden ausgewählt. Gefragt wurde aber auch, ob und wie äußerer Druck innovative Ideen generiert.

⁵ Zur Beschreibung der Delphi-Befragung, siehe Kapitel 2.2.3

⁶ die Einzelfragen der 1., 2. und 3. Runde an das Delphi-Panel können den Fragebögen im Anhang entnommen werden

4. Umgang mit Unsicherheit

Die Fragen bezogen sich auf Methoden und Prozesse, die Unsicherheiten vermeiden helfen, wie auch auf das Lernen aus Fehlern und auf den Nutzen von Vertrauen. Gefragt wurde auch, inwieweit die Prinzipien der Corporate Governance hilfreich sind.

5. Identifizierung von Hemmnissen in der Bewertung von Innovationsideen

Zugrundegelegt wurde den Fragen der Zusammenhang und die wechselseitige Beeinflussung zwischen Struktur, Strategie und Kultur innerhalb einer Organisation und deren Beitrag zur Innovationsfähigkeit. Darüber hinaus wurde das Verhältnis zum transnationalen Partnern befragt und wie grenzüberschreitende Kooperationen extern unterstützt werden könnten

6. Nachhaltigkeit von Innovationen

Die Fragestellung bezog sich darauf, ob und wie sich in Organisationen eine stabile Innovationskultur erzeugen lässt, die unterscheidet zwischen ökonomischer Robustheit und sozial und ökologisch nachhaltigen Effekten.

Verdichtung im zweiten Delphi-Panel

Aufbauend auf die Auswertung der Rückmeldungen des ersten Delphi-Panels wurden für die **2. Runde der Delphi-Befragung** die Fragestellungen zu den bisherigen Schwerpunkten erweitert und mit neuen Themen ergänzt, deren Behandlung von den Praktikern und Innovationsexperten als erfolgskritisch angesehen wurden:

1. Nachhaltigkeit und Innovation

Zumindest auf Seiten der Experten bestand die Annahme, dass sich Nachhaltigkeit nicht über kontinuierliche Verbesserung als ein „Mehr vom Selben“ herstellen lässt, sondern indem sich Organisationskulturen grundlegend mit verändern (d.h. Musterveränderung). Angeführt wurde ebenfalls, dass KMU (kleine und mittlere Unternehmen) einen großen Bedarf an unbürokratischer Innovationsförderung haben. Nachgefragt wurde daher, welche Dimensionen in der Organisation bezüglich der Innovationsfähigkeit auf den Prüfstand gestellt werden müssen, um

sich auf dem Markt künftig zu behaupten und welche externe Unterstützung den Veränderungsprozess befördern kann.

2. Organisationskultur

Aus den Antworten der ersten Befragungsrunde wurde deutlich dass innovative Milieus, wie sie in der Literatur oft idealtypisch beschrieben werden, in der Realität nur eingeschränkt existieren. Hauptsächlich werden Innovationen dadurch behindert, dass

- die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Organisationen oft nur auf wenige Organisationsebenen (z.B. Geschäftsleitung) beschränkt ist,
- den Akteuren mit höchst unterschiedlichen Organisationskulturen zuviel Kompromisse abverlangt werden, die zu Lasten des Innovationserfolgs gehen,
- die Stärkung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit der Akteure häufig Vorrang hat vor einem gemeinsamen, nachhaltigen Lernprozess,
- und Vorgaben (z.B. die Innovation muss mit dem Aufgabenportfolio kompatibel sein) dem innovativen Milieu enge Grenzen setzen.

Fragen gingen daher in die Richtung, wie sich nach Meinung der Praktiker und Experten die Widersprüche in der Praxis überwinden lassen.

3. Vertrauen

Als wichtiger Faktor in der erfolgreichen Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern wurde in der vorangegangenen Fragerunde immer wieder „Vertrauen“ genannt. Dieser „weiche Faktor“ kann allerdings mit nachprüfbaren Kriterien hinterlegt werden. Die Fragestellung war daher, welche vertrauensbildende Maßnahmen im Innen- und im Außenverhältnis der Organisation geeignet sind, um das Innovationsprojekt zu stützen.

4. Stakeholder Dialog

Die Antworten zeigten, dass das Verhältnis zu Stakeholdern im Innovationsprojekt bei den meisten der befragten Praktikern sehr ambivalent ist, während die „Innovations-Experten“ die Notwendigkeit des Stakeholder Dialogs betonen. Positive Erfahrungen wurden aus solchen Projekten berichtet, wo Stakeholder einen

hohen Informationsstand zum Projekt haben und Entscheidungsprozesse transparent sind. Es wurde daher gefragt, über welche Strategien die Ressourcen der Stakeholder in das Projekt einfließen könnten.

5. Kooperation

In den Innovationsprojekten kommt es nach Aussagen der Befragten eher im Einzelfall zu win-win-Situationen, vor allem dann, wenn die Beteiligten bereits langjährige Erfahrungen miteinander haben, gemeinsame Ziele verfolgt werden, die gegenseitige Wertschätzung gewachsen ist und wechselseitiges Lernen möglich ist. Gefragt wurde nach Prinzipien der Zusammenarbeit, die für alle Kooperationspartner, einschließlich der Förderstellen gelten könnten.

Affirmation und Konsequenzen im dritten Delphi-Panel

In der **3. Runde der Delphi-Befragung** wurden auf der Grundlage der Auswertung aus den zwei vorangegangenen Runden mit vertieften Fragestellungen Schwerpunkte bearbeitet, zu denen das Delphi-Panel überwiegend einen Zusammenhang zum Gelingen oder Misslingen eines Innovationsprojektes herstellte. Darüber hinaus konnten die Befragten konkrete Vorschläge zu den ihnen kritisch erscheinenden Punkten einbringen:

1. Erfolgsfaktoren für Innovationsvorhaben

Der Dreh- und Angelpunkt für den Erfolg eines Innovationsvorhabens ist nach Aussagen der Befragten vor allem in der eigenen Organisation zu suchen. Oftmals hängt es ausschließlich von der Überzeugungsarbeit eines einzelnen Projektleiters ab und weniger von einer Strategie, die Innovationsfähigkeit miteinbezieht, ob das Innovationsvorhaben in Gang gesetzt wird. Gefragt wurde, wo und wie Organisationen Möglichkeiten nutzen können, die sie „fit“ für Innovation machen.

2. Ökologische und soziale Nachhaltigkeit

Aus den Antworten der Vorrunde geht hervor, dass nur bedingt eine kritische Marktsteuerung erwartet wird, da - trotz gestiegenem öffentlichen Bewusstsein – bisher die Erfahrung ist, dass ein „ökologisch“ oder „sozial“ nachhaltiges Produkt bzw. Dienstleistung nicht den Ausschlag gibt für eine Kaufentscheidung des

Kunden. Die Fragen bezogen sich auf Möglichkeiten der Einflussnahme bei durch die Förderstellen.

3. Vernetzung und Austausch

Um die vom Delphi-Panel beschriebenen Chancen und Potentiale einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit zugunsten des Projektes und perspektivisch für die Entwicklung weiterer Innovationsvorhaben zu nutzen, wäre der Aufbau und die Stabilisierung von Innovationsnetzwerken wünschenswert. Gefragt wurde, welche Art der Unterstützung dazu von Seiten der Förderstellen initiiert werden müsste.

4. Risiko, Risikomanagement und Chancen

Die Antworten der ersten beiden Runden legen nahe, dass das mit Innovationsvorhaben verbundene Risiko – beispielsweise bei radikalen Innovationen und in kritischen Momenten des Projektfortgangs – eine erhebliche Herausforderung für alle Beteiligten darstellt. Damit Risiken insbesondere für KMUs nicht nur ein bedrohlicher „Ausnahmestand“ mit unklarem Ausgang bleiben, interessierte welche Hebel noch angesetzt werden können, um Risiken zu begegnen.

5. Förderung dauerhafter Innovationen über das Ende des Projektes hinaus

Entscheidend für erfolgreiche Innovationen ist, dass die neuen Ideen verwirklicht werden. Nach dem Förderzeitraum verschwinden einige Projekte jedoch manchmal in der Schublade. Die Frage war daher welche Strategien in der Organisation für die Zeit „danach“ entwickelt werden müssen.

Für die Beschreibung der **Ergebnisse** wurden die Auswertungen der Rückmeldungen über drei Runden zugrunde gelegt. In den Schlussfolgerungen, die daraus gezogen wurden und als **Empfehlungen** formuliert sind, wurden alle angesprochenen Themen im Verlauf der Delphi-Befragung berücksichtigt. Jedoch nicht alle Themen finden sich im folgenden Kapitel im Detail wieder, da die Aussagen zu einzelnen Fragestellungen bestimmten Schwerpunkten zugeordnet werden konnten.

5 Ergebnisse und Empfehlungen

Ob Innovationen erfolgreich umgesetzt werden, wird von einer Vielzahl von internen und externen Einflussfaktoren bestimmt. Innerhalb einer Organisation zählt neben den Sach- und Humanressourcen vor allem die Fähigkeit, Innovationsprozesse effizient zu organisieren. Für erfolgreiche Innovationsaktivitäten spielt die Nutzung von Impulsen aus der Unternehmensumwelt – der Stakeholder wie Kunden, Mitbewerber, Lieferanten, Wissenschaft - eine zentrale Rolle; gemeinsam mit der Fähigkeit von Organisationen, externes Wissen aufzunehmen und zielgerichtet für eigene Innovationsaktivitäten zu nutzen. Für diese Zusammenführung des externen Wissens mit den internen Kompetenzen (technologisches Know-How) ist das *Innovationsmanagement* entscheidend (vgl. Rammer 2002).

Neben unternehmensspezifischen Merkmalen spielen die *Umfeldbedingungen* der Organisationen, die Innovationsprojekte durchführen, eine zentrale Rolle. Deshalb werden die Beziehungen der Organisationen zu Stakeholdern, das Angebot an externen Unterstützungs- und Wissensquellen, sowie die interkulturellen Rahmenbedingungen der Innovationsprojekte in den nachfolgenden Ausführungen besonders betont.

In der Gesamtdarstellung der **Ergebnisse** sind ausgewählte, für den Innovationserfolg relevante Schwerpunkte aus der Auswertung der Fokusgruppe wie auch dem Delphi-Panel mit den Ergebnissen der quantitativen Befragung (des Untersuchungsteam der Radboud Universität, Nijmegen) und organisationstheoretische Hintergründe aus der Literaturrecherche in Beziehung gesetzt worden.

Die **Empfehlungen** richten sich, was die *Organisationsbedingungen* betrifft, an Projektpartner in Organisationen (“Empfehlungen an die Organisationen”).

Damit positive Umfeldbedingungen Innovationsprojekte stimulieren und günstige Voraussetzungen für die Umsetzung von Innovationen bieten, richten sich einige Empfehlungen an das Interreg-Förderprogramm (“Empfehlungen an Euregio”).

Die Ergebnisse aus der qualitativen (wie auch aus dem quantitativen) Teil der Untersuchung zeigen, dass in der Praxis die Probleme von den befragten Projektpartnern im Einzelnen erkannt sind und es bei den Projektpartnern wie auch bei den Experten viele Ideen zur Verbesserung der Situation gibt, die es wert

sind, systematisch und strukturiert aufgegriffen, kommuniziert und implementiert zu werden.

5.1 Innovationsmanagement

„Vaak is, dat bij de meeste innovatieprojecten de marktkansen niet duidelijk zijn.“
(Zitat Delphi-Panel)

Obgleich in der Regel die Notwendigkeit für grundlegende Innovationen erkannt wird, werden viele Organisationen durch das Prinzip der Risikominimierung und Bestandswahrung beherrscht. Durchgängig lassen die Rückmeldungen ein Muster erkennen, nach dem sich Organisationen und Funktionsbereiche weitgehend nur anhand vorgegebener Ziele optimieren (inkrementelle Innovation, Prozessverbesserungen im Operativen). Da sich jedoch die unternehmerischen Risiken und Investitionen, die radikale Innovation oft erfordern, für KMU's als existenzgefährdend auswirken können, wird der besondere Vorteil von KMUs, schnell und flexibel auf Markterfordernisse reagieren zu können, oft behindert.

5.1.1 Verbesserung der Innovationsstrategien durch Risikominimierung bei KMUs

Kriterien, wann ein Innovationsvorhaben gute Voraussetzungen hat, realisiert zu werden, werden von Seiten der Praktiker und der Experten unterschiedlich beurteilt: So scheinen in der Praxis eher Ergebnisse von Kosten-Nutzen-Analysen und Marktanalysen Grundlage zu sein, damit ein Innovationsvorhaben „grünes Licht“ erhält. Von den an der Delphi-Studie teilnehmenden „Innovations-Experten“ (siehe Kapitel 2.3) wird vorrangig der Faktor Mensch angeführt. Ihrer Meinung nach kommt es vor allem auf die Motivation und Bereitschaft der Beteiligten an, damit ein Innovationsvorhaben begonnen wird.

Die Auswirkung eines Innovationsprojektes auf Mitarbeiter und auf die Organisation an sich wird einerseits positiv beurteilt, weil es die technologische Entwicklung befördert und das Know How der Mitarbeiter erweitert. Die Erfahrung ist aber auch, dass sich ein Innovationsprojekt in bestehenden Routinen so einfügt, so dass keine grundsätzliche Neuausrichtung der Organisation zu erwarten ist.

Sogenannte *innovative Milieus* (vgl. Marinova & Phillimore, 2003) – also eine Vielzahl von spezifischen und interaktiven Aspekten (siehe Kapitel 3), die Innovation intern und extern befördern sollen – scheinen nur eingeschränkt zu existieren. Die in der Fachliteratur postulierten Potentiale können daher nur wenig oder unsystematisch genutzt werden. Nach Heidenreich (1995) sind die drei wichtigsten Voraussetzungen für ein innovationförderndes Milieu

- intensive Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmern einer Produktionskette (z.B. Entwicklungspartnerschaften, strategische Allianzen oder Kooperationsnetzwerke innerhalb derselben Branche;
- Institutionen, die eine vertrauensvolle, längerfristig orientierte Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Arbeitnehmern, Banken und der Wissenschaft begünstigen;
- und eine staatliche Industriepolitik, die sich nicht vorrangig auf die Forschungsförderung oder die Entwicklung bestimmter Schlüsseltechnologien konzentriert, sondern die Bildung kollektiver Regulationsstrukturen und Innovationsnetzwerke begünstigt.

Für die Projektpartner scheint es schwierig, aus eigener Kraft heraus gezielt in ein innovatives Umfeld zu investieren, auch wenn es die Ebene punktueller persönlicher guter Kontakte gibt. Als größtes Hindernis wird der Wettbewerbsdruck auf dem Markt genannt, der eher zu Konkurrenzsituationen und zu einem „Sich-Abschotten“ führt; ein Verhalten, das innerhalb der Organisation und in den Beziehungen nach außen wirkt. „Vertrauen haben“ ist ein Stichwort und die Einsicht, dass das *„jeder-denkt-nur-an-sich -Prinzip“* im Widerspruch zur Innovationsfähigkeit einer Organisation steht. Ein Teilnehmer des Delphi-Panels drückt es so aus: *„Es darf sich dabei nicht lediglich um Lippenbekenntnisse der Geschäftsführungen handeln. Der Gedanke der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit muss so argumentiert werden, dass es ja eben die Zusammenarbeit ist, die den Wettbewerb heutzutage fördert.“*

5.1.2 Inkrementelle versus radikale Innovation

Innovative Ideen treffen vielfach auf eine unhinterfragte Organisationskultur, in der die Vermeidung von Fehlern – insbesondere hinsichtlich innerbetrieblicher Machtdynamiken - grosse Bedeutung hat. Daher wird oft auch in den Organisationen versucht, die mit der Umsetzung von Innovationsprojekten einhergehende potentielle Verunsicherung zu minimieren.

Folglich werden nach Aussagen der Befragten *überwiegend* inkrementelle Innovationen durchgeführt, obgleich die Notwendigkeit für grundlegende Innovation erkannt ist. Vorwiegend in KMUs dominiert das Prinzip der Risikominimierung und Bestandswahrung. Dies hängt vor allem mit den im Vergleich zu großen Unternehmen beschränkten finanziellen Ressourcen zusammen, die riskante Investitionen für Forschung und Entwicklung wie auch eine kostenintensive Markterschließung nur eingeschränkt zulassen. Dadurch geht gerade für KMUs viel Innovationspotential verloren, das ganzen Branchen oder Märkten zugute kommen könnte.

Nach den Erfahrungen der in der Studie befragten Praktiker kann nur ein Fünftel der Innovationen als „grundlegend“ bezeichnet werden, mit denen neue Produkte auch neue Märkte und Zielgruppen ansprechen. Im Zusammenhang mit dem Management von Innovationen muss allerdings berücksichtigt werden, aus welcher Perspektive heraus diese Feststellung getroffen wird. So ist zu unterscheiden, „ob ein Produkt oder Prozess nur aus der internen Sicht des betroffenen Unternehmens und/oder auch aus der externen Perspektive von Wettbewerbern und von Produktionsmittellieferanten *generell* als „neu“ zu klassifizieren ist“ (Gerpott 2006, S. 2).

Inkrementelle Innovation folgt dem Muster, anhand vorgegebener Ziele Organisation und Funktionsbereiche zu optimieren (Prozessverbesserung im Operativen). Im Wesentlichen folgt diese Praxis strategischen Vorgaben, in denen Innovationen kompatibel sein müssen zu den Zielen und dem Aufgabenportfolio einer Organisation. Um kein nennenswertes unternehmerisches Risiko einzugehen, (beispielsweise weil das neue Produkt noch nicht ausgereift ist und – um gute Erfolgsaussichten auf dem Markt zu haben – teurer Weiterentwicklungen bedarf), wird die Meßlatte für Innovationsziele deshalb immer niedriger gesetzt. Befragte Experten behaupten sogar, dass „wir verbal immer innovativer werden, realiter

aber immer innovationswiderstrebender“ (Mandl, 2005).

Generell räumen die befragten Praktiker des Delphi-Panels inkrementellen Innovationen größere Marktchancen ein und glauben, dass Betriebe auch in Zukunft mit Prozessinnovationen auf dem Markt überleben können. Insgesamt wird jedoch weder den KMUs (SME) noch großen Unternehmen eindeutig eine größere Innovationskraft zugeschrieben.

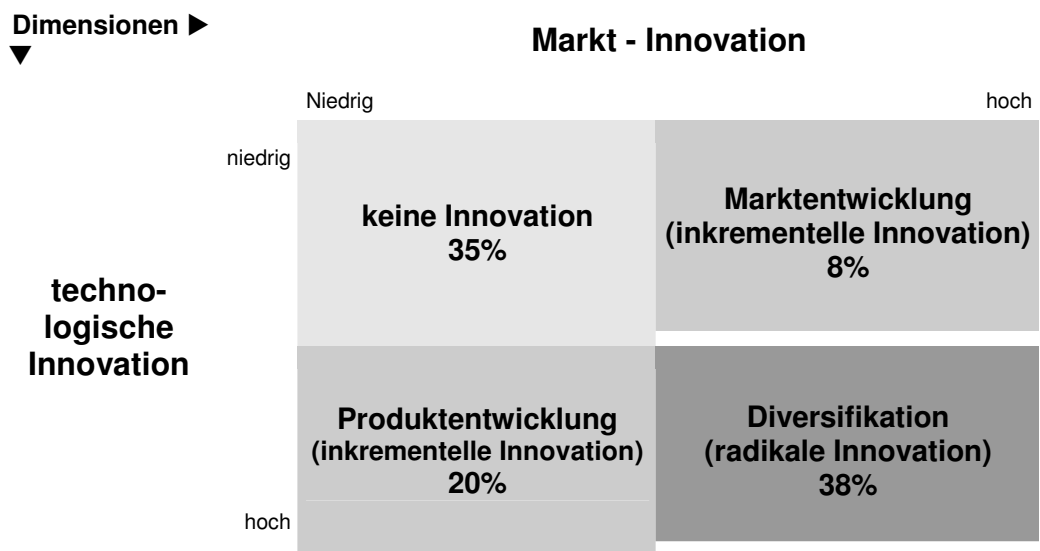
Obwohl in den Antworten der Befragten offen geblieben ist, welches Ausmaß an selbstgesteuertem Lernen oder inwieweit der Aufbau und die Nutzung innovativer Milieus radikale Innovationen bewirken, beschreibt die Literatur, dass Gesetzmäßigkeiten und Ausgangsbedingungen für radikale Innovationen auch durch grundsätzliche Überlegungen beeinflusst werden, auf die Rammer (1998) hinweist: Grundlegend neue Produktions- bzw. Dienstleistungserstellungsverfahren „sind nicht nur mit hohen Investitionen, sondern auch mit bedeutenden organisatorischen Anpassungen verbunden, die in Zeiten ungünstiger Wirtschaftslage und unsicherer Ertragsersparungen oft zurückgestellt und bei Erwartung hoher Nachfragezuwächse entsprechend forciert werden“ (S.7).

Als Beispiel für den Markterfolg inkrementeller Innovationen nennen die Befragten die Produkte und Dienstleistungen von spezifisch „jungen“ Branchen, wie die Medienbranche im Bereich neuer Technologien. Dort werden Innovationszyklen immer kürzer und radikale Innovationen haben eine schnelle Marktakzeptanz, weil Innovationen vom Konsumenten geradezu erwartet werden, d.h., hoher Nachfragezuwachs erwartet wird.

Die hier getroffenen Aussagen korrespondieren mit den Ergebnissen der zweiten Teiluntersuchung des Untersuchungsteams der Radboud Universität Nijmegen: Danach scheint die von den Entscheidungsträgern der Euregio gewünschte Innovationskraft nicht auf das Innovationsverständnis der untersuchten Projektpartner zuzutreffen. Herausgefunden wurde, dass Innovation stark mit technologischer Modernisierung in Verbindung gebracht wird, wobei Marktorientierung und soziale Eingebundenheit von Innovationen zu kurz kommen.

In der nachfolgenden Grafik wurden die untersuchten Projekte nach folgenden Innovationsgraden aufgeschlüsselt:

- keine Innovation
- inkrementelle Innovation im Hinblick auf technologische Entwicklung oder neue Märkte
- radikale Innovation im Hinblick auf technologische Entwicklung und neuer Markt



Quelle: Peter Vaessen, Radboud Universität Nijmegen

Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass ein relativ hoher Anteil der Projektpartner (35 %) das Projekt, an dem sie beteiligt sind, nicht als innovativ einschätzen, weder im Hinblick auf die technologische Entwicklung (technologisches Know How) noch in Bezug auf neue Märkte.

Im quantitativen Teil der Untersuchung schließt das Untersuchungsteam der Radboud Universität Nijmegen, dass Projekte mit hoher Innovationskraft stärker auf die regionale Ökonomie einwirken als weniger innovative Projekte oder solche, die keine nennenswerte Innovation hervorbringen. So schaffen deren Produkte oder Dienstleistungen im Vergleich einen höheren Marktanteil wie auch mehr zusätzliche Arbeitsplätze in Organisationen, die diese Produkte oder Dienstleistungen abnehmen. Durchschnittlich generiert ein Projekt mit hoher Innovationskraft, rein rechnerisch, einen neuen Arbeitsplatz in den Unternehmen, die als Kunden diese Produkte oder Dienstleistungen anwenden.

Empfehlungen an die Organisationen:

Die mit dem Innovationsvorhaben verbundenen Risiken setzen in der Organisation ein professionelles Projekt- und Risikomanagement voraus. Risikomindernd könnte dabei sein, zu Innovationsprojekten entsprechende Unternehmensverbände aufzubauen. Damit wäre das vor allem für KMU's wirtschaftliche Risiko von Innovationsprojekten auf „mehrere Schultern“ verteilt.

Innovationsprozesse selbst könnten effizienter gestaltet werden, wenn in diesen Verbänden Vertriebsstrukturen der Partnerorganisation mitbenutzt oder Entwicklungszeiten verkürzt werden können oder sich über den allgemeinen Transfer organisatorischer und unternehmenskultureller Fähigkeiten im Sinne lernender Gemeinschaften das Projektrisiko reduzieren lässt. .

Es ist auch anzunehmen, daß KMUs eher radikale Innovationen in Angriff nehmen, wenn geeignete Ressourcen für die Durchführung von Innovationsprozessen zur Verfügung stehen, (z.B. ein ausschließlich dafür festgelegter Anteil am Gesamtbudget) und ein Teil des wirtschaftlichen Risikos auch durch eine externe Absicherung aufgefangen werden kann.

Empfehlungen an Euregio:

Bewerbungen zur Förderung von Innovationsprojekten sollten die Tragweite des Vorhabens für die Organisation zusammen mit den Projektpartnern darlegen. Um Organisationen und Verbände auch zu grundlegenden Innovationsvorhaben zu ermutigen, sollten gemeinsam Handlungsstrategien erarbeitet werden, die die Konsequenzen und Auswirkungen solcher Innovationen (Veränderungsprozesse in der Organisation, weiterführende Risikoabsicherung) berücksichtigen.

Um das wirtschaftliche Risiko von Innovationsprojekten bei KMUs abzufedern, sollten mit Hilfe der Förderstellen „Innovations-Konvois“ entstehen.

Zur konkreten Unterstützung könnten für die Planung und Durchführung radikaler/grundlegender Innovationsvorhaben zusätzlich Fachkompetenz zur Verfügung gestellt werden: beispielsweise „Innovationsmentoren“, die den Prozess professionell unterstützen (siehe auch Kapitel 5.4.3 zu Innovationszentren).

Schließlich sollten Förderstellen beim Aufbau eines innovativen Netzwerkes unterstützen, was das innovative Milieu für die Generierung von Innovationen befördern würde.

5.2 Organisationsstruktur und Innovationsfähigkeit

5.2.1 Leadership

Innovationsfähigkeit in Organisationen bedeutet vor allem, durch neue Denk- und Verhaltensweisen bisherige Standpunkte und Routinen signifikant zu verändern. Dieser Vorgang umfasst nicht nur das Produkt oder die Dienstleistung, sondern durchzieht, wie Praktiker und Experten betonen, die Arbeitsprozesse selbst, das Management und als Strategie die gesamte Organisation. Genannt werden von den Befragten vor allem durchlässige Kommunikationsstrukturen innerhalb der Organisation und nach Außen: *„Die interne und externe Kommunikation ist der wichtigste Ideengenerator“*, bestätigt ein Teilnehmer des Delphi-Panels.

Bei der Realisierung von Innovationsprojekten stoßen die meisten Organisationen jedoch immer wieder auf dieselben Umsetzungshürden, die in erster Linie dem Management zugeschrieben werden. So bilden die Teams von Innovationsprojekten oft noch „vereinzelte Innovationsinseln“ innerhalb einer Organisation, die mit anderen Abteilungen wenig kommunizieren (können). Dadurch erhalten sie in erfolgskritischen Momenten, beispielsweise bei Markteinführung, oft nur wenig Rückhalt in der eigenen Organisation.

Eine Organisationskultur, in der das Innovationsvorhaben isoliert betrachtet wird, wird den über den unmittelbaren finanziellen Nutzen hinausgehenden Wert der Innovation nicht erkennen und die Mitarbeiter werden keinen Grund sehen, ihr Verhalten zu ändern. Wird das Innovationsprojekt als *„Störung des allgemeinen Betriebsablaufs“* gesehen, werden wesentliche Dimensionen des Innovationsmanagements vernachlässigt. So besteht die Gefahr, dass beispielsweise durch unzureichende Kommunikation wichtige Aktivitäten im Projekt nicht oder nicht rechtzeitig mit den Aktivitäten anderer Abteilungen (Marketing, Vertrieb) verzahnt werden, was sich spätestens bei der Vorbereitung zur Marktdurchsetzung negativ auswirken wird.

Beeinflusst wird das Gelingen eines Innovationsprojektes maßgeblich durch das Innovationsverständnis der Organisation. Ein stark technologie- und produktorientiertes Innovationsverständnis hat andere Auswirkungen auf die Struktur, auf die Strategie und auf die Kultur einer Organisation als ein Verständnis, das in Innovationsprozessen eher eine Gelegenheit für organisationales Lernen sieht. So werden Produktinnovationen eher von einer strikten Organisationsstruktur mit starker Zentralisierung und formalisierten Entscheidungsprozessen profitieren, während sich gerade eine solche Organisationsform für Prozessinnovationen als signifikantes Hemmnis erweisen kann.

Grundlegende Veränderungen in der Organisation aufgrund von Innovation werden jedoch nicht immer nur als Chance begriffen. Eine interessante Feststellung dazu macht Jacobs (1988): „Innovatoren produzieren Unsicherheit, und wer innovieren kann und dies auch in seinem Interesse vollzieht oder unterlässt, verfügt über Unsicherheitszonen für andere und somit über Macht.“ (Jacobs, 1988, S. 202). Die Unsicherheit der Mitarbeiter ergibt sich in erster Linie bezüglich ihrer künftigen Position. Umfassende Veränderungen in der Organisation sollten daher durch externes Fachwissen zu Organisations- und Personalentwicklung begleitet werden.

Empfehlungen an die Organisationen:

Innovationsfähigkeit als „Überlebensstrategie der Organisation“ einzuführen, erfordert eine umfassende Steuerung durch die Führungsebene. Insbesondere geht ein umfassendes Innovationsmanagement über die technologische Innovationskraft hinaus.

Die Durchlässigkeit bestehender Hierarchieebenen ist eine ausserdem eine wichtige Voraussetzung für das Vorankommen von Innovationsprojekten, da sich Bedeutung und Einfluß der einzelnen Funktionsbereiche (wie F&E, Marketing, Vertrieb) im Verlaufe des Innovationsprozesses verschieben.

Schließlich ist die unterschiedliche Orientierung der Mitarbeiter in den verschiedenen Funktionsbereichen zu berücksichtigen. So zeigen F&E-Mitarbeiter häufig eine sehr hohe Identifikation mit dem Innovationsvorhaben, wogegen Marketing- und Vertriebsmitarbeiter eine mehr unternehmensbezogene Orientierung auf-

weisen. Werden in der Organisation Ressourcen (Freiheitsgrade, Budget, Qualifizierungsmaßnahmen) zu Innovationszwecken zur Verfügung gestellt, kann dies zusätzlich die Kreativität der Mitarbeiter anregen.

Empfehlungen an Euregio:

Bereits in der Antragstellung können Vorgaben und Fragestellungen entwickelt werden, um das Innovationsverständnis und die Einbindung der Gesamtorganisation in das Innovationsvorhaben erkennen zu können. So können beispielsweise Angaben der Organisation zur Qualifizierung der MitarbeiterInnen, wie auch zum Ressourceneinsatz (finanziell und personell) ein Indikator sein, in wieweit die Organisation sich darauf vorbereitet, ihre Innovationsfähigkeit zu stärken.

Die mit dem Innovationsprojekt einhergehenden notwendigen Veränderungen könnten durch eine externe Begleitung bzw. durch ein Mentorensystem unterstützt werden, das sich über ein Netz von Kontakten aus bereits abgeschlossenen Innovationsprojekten bildet. Dadurch hätten „Neulinge“ die Möglichkeit, bereits vorhandenes Know How für das Folgeprogramm zu nutzen.

5.2.2 Wissensmanagement

Der Erfolg einer Innovation hängt auch davon ab, dass zur richtigen Zeit ein Gespür für eine relevante Innovation entwickelt werden kann. Voraussetzung dafür ist ein freier Zugang zu Informationen, um Trends besser erkennen und nach innovativen Lösungen zu suchen. Da Innovationsfähigkeit aus Wissen resultiert, rückt das aus Informationen abgeleitete Wissen in den Vordergrund.

Kürzere Produktlebenszyklen und der Wettbewerb erhöhen den Druck, Innovationsprozesse zu optimieren: daher können nur wenige Organisationen dauerhaft erfolgreich in der Position eines Einzelkämpfers bestehen. Wenn also Organisationen ihren Innovationsprozess „öffnen“ (open innovation) und externes Wissen internalisieren bzw. ihr internes Wissen externalisieren, können die Potentiale innerhalb und außerhalb der Organisationsgrenzen besser genutzt werden. Eine solche Fähigkeit steht allerdings im Widerspruch zu der Neigung, wenig Interesse und Offenheit für Know How entgegenzubringen, das nicht im eigenen Haus entwickelt wurde („not-invented-here“-Syndrom), was sich als Innovationshemmnis herausstellt.

Andererseits sind Innovationsprojekte auf Wissen angewiesen: *„Im Idealfall bringen Teammitglieder Information ins Team. Noch idealer ist, wenn andere in der Firma von dem Projekt wissen und Information beisteuern – und dies von dem Team willkommen geheissen“.*

Wissen ist oft sehr verstreut, kann nicht zentral abgerufen und damit auch nicht geteilt werden. Das trifft auch auf vorhandenes Know-How für das Managen von Innovationsprojekten zu, das beispielsweise bei Projektpartnern vorhanden ist, die sich bereits mehrfach an Förderprogrammen der Euregio beteiligten. Der Erfahrungsaustausch in der Fokusgruppe Projekt Retrospektive hat bei den Beteiligten zu dem Wunsch geführt, mehr Gelegenheiten für Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer zwischen den Projekten, die am Förderprogramm der Euregio-Regionen mitwirken, zu ermöglichen.

Empfehlungen an die Organisationen:

Organisationen, insbesondere Innovationsteams, sollten sich aktiv am Aufbau von Wissensbanken beteiligen.

Mit der logistischen Unterstützung von „Innovationszentren“ könnten Organisationen ermutigt werden, sich zu regionalen Verbänden zusammenzuschließen und dort Wissen einzubringen, wie auch zu nutzen. Statt exklusive „closed innovation“ zu betreiben, wäre es leichter, mit dem Modell der „open innovation“ zu experimentieren und sich an entsprechenden Initiativen zu beteiligen. Die Idee des „Open Innovation“-Konzeptes könnte mit Hilfe stärkerer Vernetzung firmen-externer Informationsnetzwerke zu einem freieren Wissenszugang beitragen.

Organisationen sollten aktiv bei Anlässen mitwirken, die der Wissenssammlung und Wissensverbreitung - grenzüberschreitend und interdisziplinär - dienen.

Unerlässlich ist, Sprachbarrieren zu überwinden und zu Denkweisen zu kommen, die das Wissen über Organisations- und Kommunikationskulturen der Partnerorganisationen erweitern. Die bewusste Gestaltung der Kommunikation und die Entwicklung von Zusammenarbeit innerhalb der Organisation und über die Organisationsgrenzen hinaus sind wesentliche Kompetenzen, für die Ressourcen bereitgestellt werden müssen.

Empfehlungen an Euregio:

Mit der Neuauflage eines Interreg-Förderprogramms sollten auch Strukturen geschaffen werden, die den beteiligten Organisationen den Weg weisen, wo Wissen über Innovationsprozesse abgerufen werden kann und wie sie am Aufbau von entsprechenden Wissensbanken mitwirken können.

Euregio bzw. entsprechende fachbezogene oder übergreifende Innovationszentren könnten Anlässe suchen bzw. schaffen, die der Wissenssammlung und Wissensverbreitung - grenzüberschreitend und interdisziplinär - dienen.

Euregio sollte sich selbst stärker als bisher an einem Wissensnetzwerk beteiligen, das Unternehmens- und Ländergrenzen überspannend mit Praktikern und Wissenschaftlern zusammenarbeitet, um Möglichkeiten der Umsetzung des „Open Innovation“-Gedankens mit zu entwickeln.

5.3 Kooperationsmanagement

- *„Gute Kommunikation, die zu Innovationen führt, ist impulsiv und gleichzeitig störend - das entspricht nicht dem klassischen Zeitmanagement“* (Zitat Delphi-Panel)

Eine gute Kommunikationskultur und eine vertrauensvolle Atmosphäre in der Zusammenarbeit werden von den Delphi-Teilnehmern immer wieder als die wichtigsten Voraussetzungen für das Gelingen eines Innovationsprojektes genannt. Dies gilt für die notwendige abteilungsübergreifende Zusammenarbeit innerhalb der Organisation, wie auch im Umgang mit Stakeholdern (Kooperationspartner und Kunden). Im Einzelnen besteht Bedarf an methodischem Wissen, wie eine Win-Win-Situation mit den Partnern systematisch entwickelt werden kann. Darüber hinaus spielen gemeinsam festgelegte Entscheidungskriterien und die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungsprozessen eine große Rolle, da in einem Innovationsprojekt die Risiken und Chancen der Kooperationspartner bezüglich Ressourceneinsatz und künftigen Nutzen oft unterschiedlich verteilt sind.

Die Mitwirkung als Kooperationspartner an einem innovativen Projekt ist für die Befragten grundsätzlich attraktiv, da sie darin eine Möglichkeit sehen, ihre eigene Innovationsfähigkeit zu verbessern.

Viele der untersuchten Interreg-Projekte (43 %) haben jedoch aus der Vergan-

genheit heraus keine Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit externen Kooperationspartnern, was im Gegensatz steht zum Erfolgsfaktor, wie er in der einschlägigen Literatur angeführt wird. Danach werden Innovationen in einem arbeitsteiligen Prozeß produziert. Das sind neben den klassischen innerbetrieblichen Funktionen wie Forschung und Entwicklung, Marketing, Vertrieb etc. auch arbeitsteilige Prozesse mit anderen Organisationen und Kunden. Kooperationen können dabei „durch abgestimmtes Handeln die Unsicherheit verhindern, die mit jedem Innovationsprozeß verbunden ist. Sie erfüllen vor allem vier Funktionen: sie unterstützen die Einbettung in vernetzte technische Systeme, die Neukombination von technischem Wissen, die gesellschaftliche Einbettung neuer Technologien sowie die Verkopplung von Hersteller- und Anwenderperspektiven“ (Freitag, M. 1998, S. 13).

Die Ergebnisse der Befragung im quantitativen Teil der Untersuchung belegen, dass ein hoher Grad an Unsicherheit besteht bezüglich der Qualität der Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern. 65 % der befragten Projektpartner geben an, dass sie zu keinem adequaten Monitoring der potentiellen Kooperationspartner in der Lage sind.

Ergänzend stellt das Untersuchungsteam der Radboud Universität Nijmegen im quantitativen Teil der Befragung fest, dass Bedeutung und Interesse an der Kooperation auch davon abhängen, wer schlussendlich Nutznießer des Innovationsprojektes ist. Über die Hälfte der befragten Projektteilnehmer sehen den Nutzen in erster Linie für ihre eigene Organisation (Zuwachs an technologischem Know How, neue Marktzugänge, Verbesserung der allgemeinen Performance), so dass sie sich in ihren Ressourcen und Aktivitäten nicht abhängig fühlen von einer gelingenden Kooperation mit externen Partnern. Die Zusammenarbeit wird daher, so die Schlussfolgerung, meist nicht von „Pull-Faktoren“ (Kundenbedürfnisse, Interesse oder wechselseitiger Nutzen mit Stakeholdern oder Kooperationspartnern) geleitet, sondern von „Push-Faktoren“ (die technologische Entwicklung ist bedeutsam für die Organisation), die beispielsweise zu Kostenreduzierung oder zu einer verbesserten Marktposition führen. Ein Effekt ist, dass - anders als von den Entscheidungsträgern beabsichtigt - Organisationen mit dem Innovationsprojekt darüber mehr ihren eigenen Zielsetzungen nachgehen als gemeinsame Ziele zu verfolgen.

5.3.1 Grenzüberschreitende Zusammenarbeit

Damit sich bei grenzüberschreitenden Innovationsprojekten eine vertrauensvolle Zusammenarbeit der Partner auf allen Ebenen entwickeln kann, ist es nötig, dem interkulturellen Aspekt mehr Zeit und Raum einzuräumen. Auch hier berichten die Befragten, dass es selbst bei erstmaligen Kooperationen in der Praxis nicht ausreichend Zeit für den Austausch relevanter Informationen gibt. Aufgrund des Zeitdrucks im Projektverlauf ist oft keine ausreichende Gelegenheit mehr, mangelndes Wissen über die Partnerorganisation und über die andere Kultur auszugleichen. Vielfach verschärft sich die Problematik aufgrund von Sprachbarrieren. Entscheidend für eine Zusammenarbeit mit einem Kooperationspartner ist neben dem technologischen Know How jedoch, dass gegenseitiges Vertrauen aufgebaut, Integrität und Bereitschaft zum Eingehen von Risiken geprüft werden kann.

Der Erfolg der Zusammenarbeit und damit der Erfolg des Innovationsprojektes begründet sich im besten Fall aus Erfahrungen, die aus einer früheren Zusammenarbeit bestehen. Auf die herausragende Rolle der Kommunikationskultur in grenzüberschreitenden Innovationsprojekten wurde differenziert eingegangen: So ist nach Meinung der Befragten nicht die Dauer des Projektes für die Qualität der Zusammenarbeit der Projektpartner ausschlaggebend, sondern wie die Zeiten der Zusammenarbeit qualitativ gestaltet sind. Fehler und Misserfolge in Kooperationen werden von den Befragten häufig auf mangelnde Kommunikation zurückgeführt.

Ergänzt werden diese Aussagen vom Untersuchungsteam der Radboud Universität Nijmegen im quantitativen Teil der Studie. Deren Feststellung ist, dass ein relativ hoher Anteil der befragten Projektpartner (38%) Probleme im Projekt angeben, wobei diese in erster Linie dadurch entstehen, dass Kooperationspartner ihre Zusagen nicht einhalten oder eine unterschiedliche Sichtweise auf die Dinge haben.

Transnationale Partnerorganisationen in den Euregio-Regionen weisen häufig eine große Heterogenität in den Organisationsstrukturen und in der Organisationskultur auf. Die Tatsache, dass man „nicht die gleiche Sprache spricht“ im

wörtlichen wie übertragenen Sinne ist hier besonders erfolgskritisch. Konflikte können beispielsweise entstehen, wenn ein Produktionsbetrieb mit einer Forschungsgesellschaft zusammenarbeitet und bei den Partnern ein unterschiedliches Bewusstsein zu Zeitmanagement besteht. In der Lösung des Problems muß der Aspekt der kulturellen Unterschiede erkannt und mitbedacht werden.

Schließlich stellt das Untersuchungsteam der Radboud Universität einen Zusammenhang her zwischen gelingender Zusammenarbeit im derzeitigen Projekt und Erfahrungen aus der Vergangenheit wie auch zu den Perspektiven: Gibt es eine „gemeinsame Vergangenheit“ so war diese häufig dadurch geprägt, dass sie - im Vergleich zur Zusammenarbeit mit einheimischen Partnern – zeitlich signifikant kürzer ausfällt, weniger erfolgreich war und weniger intensiv war.

Demnach unterscheiden sich Erwartungen und Vorgehensweisen auch was die „gemeinsame Zukunft“ betrifft. So haben bereits 75 % der einheimischen Kooperationspartner gegenüber dem befragten Projektpartner den Wunsch nach künftiger Zusammenarbeit über das Ende des anstehenden Innovationsprojektes hinaus signalisiert – und zwar bereits vor Beginn der konkret anstehenden Kooperation im Interreg-Projekt. Demgegenüber kamen solche Signale nur zu 50 % von ausländischen Kooperationspartnern. Die Aussicht auf eine weitere künftige Zusammenarbeit befördert aus theoretischer Sicht jedoch das kooperative Verhalten in der Zusammenarbeit im laufenden Projekt ungemein.

Empfehlungen an die Organisationen:

Innovationsteams sollten gerade bei grenzüberschreitenden Vorhaben so qualifiziert sein, dass sie Sprachbarrieren überwinden und über interkulturelle Kompetenz verfügen. Dazu sollte die Organisation entsprechende Qualifizierungen ihrer Mitarbeiter unterstützen.

Die Projektpartner sollten von sich aus in informellen Treffen bereits vor und während der Zusammenarbeit Möglichkeiten schaffen, um andere Denkweisen und die Organisations- und Kommunikationskultur des potentiellen Partnerunternehmens kennen zu lernen. Allgemein unterstützen Kommunikationsanlässe, die eine offene Kommunikation zulassen, die Vertrauensbildung.

Erfolgreiche Innovationsprojekte brauchen erheblich mehr Zeit und Energie im

Vorfeld, um die „soziale Architektur“ vertrauensvoll zu gestalten, bevor die „eigentliche“ Arbeit beginnt. Gerade in grenzüberschreitenden Kooperationen müssen mehr Gelegenheiten für face-to-face-Kommunikation geschaffen werden, als in nicht grenzüberschreitenden Kooperationsprojekten.

Zwischen allen Kooperationspartnern sollten die ethischen Grundlagen für unternehmerische Zusammenarbeit (principles of corporate governance) gelten, kommuniziert und in Vereinbarungen dokumentiert werden.

Empfehlungen an Euregio:

Ein bewusst herbeigeführter Rahmen, der von den Projektpartnern als „entspanntes Umfeld“ wahrgenommen wird, wie auch institutionalisierte Arbeitstreffen könnten dazu beitragen, herauszufinden, wie die andere Seite „tickt“.

Die Einhaltung der ethischen Grundsätze für unternehmerische Zusammenarbeit (principles of corporate governance) sollten Voraussetzung sein für die Genehmigung von Fördermitteln.

Da von den Befragten häufig der zu enge Zeitrahmen bei den Vorbereitungen zu Beginn des Innovationsprojektes genannt wurde, um sich im Vorfeld ausreichend über den künftigen Kooperationspartner zu informieren, sollten in einer Datenbank umfassend Informationen und Referenzen aus früheren Kooperationen über potentielle Kooperationspartner eingespeist werden. Diese Transparenz könnte in manchen Branchen eine bessere Auswahl für eine passende Zusammenarbeit ermöglichen.

Die Förderstellen sollten signalisieren, dass in erfolgskritischen Momenten des Projektes mit den Projektpartnern gemeinsam nach Lösungen gesucht wird und für Konfliktfälle einen unabhängigen Mediator mit interkultureller Kompetenz vorgehalten.

5.3.2 Zusammenarbeit mit Stakeholdern

Das fördernde Potential von Stakeholdern – intern und extern – als Reflexionspartner, Türöffner für den Zugang zu weiteren Ressourcen und als Know-How-Träger wird häufig nicht ausreichend erkannt und daher nicht ausgeschöpft. Dies behindert deutlich die Ausbildung und Nutzung der in der neueren Innovationsli-

teratur ausgiebig diskutierten „innovativen Milieus“. Sind Stakeholder nicht von Anfang an und auch nicht ausreichend in das Innovationsprojekt eingebunden, neigen sie in erfolgskritischen Momenten erfahrungsgemäß eher dazu, nicht hinter dem Projekt zu stehen.

Die Einbeziehung von *Stakeholdern*, vor allem von Kunden, in die Entwicklung eines Innovationsprojektes wird von den Mitwirkenden am Delphi-Panel sehr ambivalent gesehen. So werden Stakeholder einerseits als Ressource empfunden, andererseits als kontrollierend oder gar hinderlich für den Fortgang des Innovationsprojektes betrachtet. Bezüglich der Bedeutung der Stakeholder in kritischen Situationen wird daher eher eine Hoffnung ausgedrückt, dass diese idealerweise unterstützend und lösungsorientiert agieren. Dies ist jedoch dann am wahrscheinlichsten, wenn sie von Anfang ausreichend informiert sind und in Entscheidungsprozesse einbezogen werden und der Nutzen des Innovationsprojektes für beide Seiten kommuniziert werden kann.

Damit *Stakeholder* in erfolgskritischen Situationen hilfreich mitwirken können, ist es nötig zu wissen, wie diese das Problem sehen, wie sie über deren Ursachen denken und welche Maßnahmen sie als effektiv betrachten. Außerdem muß man sich über die Interessen der Stakeholder im Klaren sein und Möglichkeiten entwickeln und pflegen, wie sie den Innovationserfolg für sich nutzen können. Schließlich muss man auch detailliert die Strategien verstehen, die von den Beteiligten benutzt werden, um die Ziele ihrer eigenen Organisation / Abteilung durchzusetzen.

Eine besondere Anspruchsgruppe sind aktuelle und potentielle *Kunden*.

Sie werden von den Projektpartnern als kompetente Ansprechpartner kaum oder erst in einem fortgeschrittenen Stadium des Innovationsprozesses einbezogen, obwohl ihnen die Produkte / Dienstleistungen zugute kommen sollen. Dadurch ist die Orientierung der Innovation am Kundennutzen oft nur wenig erkennbar. Vielfach überwiegt noch das traditionelle Verständnis des Innovationsprozesses als „*manufacturing-active paradigm*“. Innovation als geschlossener, unternehmensinterner Prozess, in der dem Kunden die Rolle, „speaking only when spoken to“ (von Hippel 1978) zugewiesen wird.

Nach neuerem Innovationsverständnis (Piller 2006) werden Innovationen in Ko-

operationen in einem einander ergänzenden Prozeß produziert. Neben den klassischen innerbetrieblichen Funktionen wie F&E, Marketing usw. sind es auch arbeitsteilige Prozesse mit anderen Organisationen und oft auch dem Kunden selber. (Siehe auch Kapitel 3 zum Innovationsverständnis).

Schließlich wurden in der Befragung die *Förderstellen* in der Euregio selbst als Stakeholder betrachtet.

Abläufe, Vorlaufzeiten und Entscheidungsprozesse der Förderstellen werden für die Antragsteller von Innovationsprojekten oft als „träge“ wahrgenommen und nicht auf der Höhe der Zeit, da immer kürzer werdende Innovationszyklen auf dem Markt agiles Handeln erfordern. Zu fragen wäre hier, inwieweit bürokratische Hürden abgebaut werden können.

Ob die Entscheidungskriterien der Förderstellen nachvollziehbar sind, die Zusammenarbeit über den Projektzeitraum als förderlich für das Innovationsprojekt empfunden wird, ist nach Aussage der Befragten oft vom punktuellen persönlichen Kontakt beider Seiten in der Region abhängig und nicht systematisch gewährleistet.

Empfehlungen an die Organisationen:

Da Stakeholder den Vorteil haben, ihr spezifisches Know How und ihre differenzierten Zugänge zu Entscheidungsträgern, Medien und Ressourcen zugunsten des Innovationsprojektes einsetzen zu können, ist eine kontinuierliche „Kundenpflege“ essentiell. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit setzt jedoch voraus, dass die Organisation zusammen mit den Stakeholdern die Interessen und den wechselseitigen Nutzen der Zusammenarbeit herausarbeitet, damit die Notwendigkeit des Innovationserfolges für alle Seiten erkannt wird.

Die Einbeziehung des Kunden in das Innovationsprojekt sollte gezielt und zu einem frühen Zeitpunkt erfolgen. Damit kann die Organisation ihren Informationshintergrund vergrößern und ein besseres „fit-to-market“ erreichen, was Unsicherheiten im Innovationsprozess reduzieren hilft. Dazu sollte die Organisation entsprechende Organisations- und Kommunikationsstrukturen einführen, die auch vom Kunden genutzt werden können.

Empfehlungen an Euregio:

Da Förderstellen unter anderem auch Stakeholder mit eigenen Stakeholder-Interessen sind, können sie ihr spezifisches Know-How sowie ihre spezifischen Unterstützungsmöglichkeiten einbringen. So könnten die Förderstellen ihren „Überblick“ über die Teilnehmer an den Förderprogrammen nutzen und differenziert auf deren spezifische Bedürfnisse eingehen (KMUs, neue bzw. projekterfahrende Organisation).

Förderstellen sollten mit Vorgaben und leitenden Fragen bei den Projektpartnern die Orientierung an und die Auseinandersetzung mit Governance-Themen einfordern.

Selbstverständlich werden diese Prinzipien innerhalb der Administration dem Verwaltungshandeln selbst zugrunde gelegt und gelebt.

5.3.3 Networking

Erfolgreiche Innovationen setzen in der Regel die Interaktion zwischen dem Innovationsprojekt und anderen Akteuren voraus. Netzwerke können als externe Informationsquellen Innovationsvorhaben befördern. Ihre vergleichsweise informellen, unbürokratischen Strukturen bewähren sich bei der Herausbildung eines "innovativen Milieus", in dem Unternehmen, Universitäten, Schulen, Forschungsgesellschaften und Verbände gemeinsam an der Entwicklung neuer Produkte / Dienstleistungen und der hierfür notwendigen Qualifikationen, institutionellen Rahmenbedingungen, Kooperationsmustern und Erkenntnisse mitarbeiten.

Was Innovationsnetzwerke ausmacht ist ihre Beziehungs- und Aufbaustruktur (soziale community), wobei die regionale Nähe nicht unbedingt eine Rolle spielt (Manger 2005). Nach Weyer (1997) zeichnen sie sich darüber aus, „dass soziale Akteure zwar autonome Interessen verfolgen, jedoch ihre Handlungen mit denen anderer Akteure derart koppeln, dass der Erfolg ihrer Strategien vom Erfolg ihrer Partner abhängt“ (ders. S. 53). Wichtig für das Entstehen und die Aufrechterhaltung ist, dass alle am Innovationsnetzwerk Beteiligten einen „Vertrauensvorschuß“ einbringen, gegenüber Netzwerkpartnern, die auf den ersten Blick nicht erkennbar kurzfristig „nützlich“ sind. Die Akteure verstehen ihr (nicht konkurren-tes) Handeln im Netzwerk so, dass ihr Wissensbeitrag Teil eines gemeinsamen Lernprozesses ist: „Zunehmend entdeckten die Netzwerkpartner in ihrer eigenen

Arbeit Wissensbezüge zu anderen Netzwerkakteuren und banden deren Wissen in die eigene Projekte ein. Je mehr man miteinander arbeitete, desto mehr wurden wechselseitige Bezugspunkte entdeckt.“ (Manger 2005, S. 11).

Bei den Befragten gelten enge Beziehungen zwischen Nutzern und Produzenten sowie Unternehmen und Wissenschaft, intra- und intersektorale Netzwerke als wichtige "Wettbewerbsvorteile" von Organisationen, die Innovationen betreiben. Das Netzwerk in der Branche wird als wichtig erachtet, jedoch wird es im Innovationsmanagement scheinbar vor allem informell genutzt. Grund dafür sind größtenteils Konkurrenzprobleme der Akteure im Netzwerk.

Empfehlungen an die Organisation:

Die Organisation sollte strategisch das Networking im Innovationsmanagement verankert haben. Der Mehrwert liegt im interdisziplinären Wissensaustausch über den kurzfristigen individuellen Nutzen hinaus.

Innovationsteams aus Organisationen könnten sich an "Innovationsgruppen" (die beispielsweise über ein Innovationszentrum initiiert werden) mit heterogenem Hintergrund und aus unterschiedlichen Disziplinen beteiligen. Diese Gruppen sollten sich zu für ihre Aufgabe spannende Themen aber auch zu praktischem Know-How für das Management von Innovationsprojekten austauschen sowie neue innovative Ideen entwickeln können.

Empfehlungen an Euregio:

Um Innovationsvorhaben zu fördern und Synergien innerhalb und branchenübergreifend besser zu nutzen, sollten Vernetzungsaktivitäten von "Außen" angestoßen werden, z.B. durch Innovationszentren.

Die Förderung eines Innovationsprojektes sollte schon bei Antragstellung berücksichtigen, ob und in welche – grenzüberschreitende und interdisziplinäre - Netzwerke die Partnerorganisationen eingebunden sind.

5.4 Nachhaltige regionale Entwicklung

- *„Hätten Sie mir die Frage vor vier Jahren gestellt, hätte ich eindeutig eine Nachfrage nach sozialer Nachhaltigkeit erwartet.“ (Zitat Delphi-Panel)*

Bei der Nachhaltigkeit von innovativen Produkten/Dienstleistungen wird im Fol-

genden unterschieden zwischen

- ökonomischer Nachhaltigkeit, im Sinne von Robustheit und dauerhafter Durchsetzung des Produktes / der Dienstleistung auf dem Markt
- sozial nachhaltige Effekte und
- ökologisch nachhaltige Effekte

Je nach Betrachtungsweise wird der Bedeutung von Nachhaltigkeit nicht das gleiche Augenmerk zuteil. So werden insbesondere Innovationen eher selten unter dem Gesichtspunkt sozialer Nachhaltigkeit geprüft.

Zumindest auf Seiten der Experten besteht die Annahme, dass sich Nachhaltigkeit nicht über kontinuierliche Verbesserung als ein „Mehr vom Selben“ herstellen lässt, sondern indem sich Organisationskulturen grundlegend mit verändern, d.h. eine Musterveränderung stattfinden muss.

5.4.1 wirtschaftliche Dauerhaftigkeit / Robustheit

Entscheidend für erfolgreiche Innovationen ist, dass die neuen Ideen, die verwirklicht werden, sich auf dem Markt durchsetzen. Erst dann kann man von einem Innovationserfolg sprechen. Dabei geht es den Befragten nicht immer um den monetären Wert, sondern auch darum, innovatives Praxiswissen zu entwickeln und damit Vorreiter auf dem Markt zu sein.

Erfahrungsgemäß benötigen Organisationen für eine dauerhafte Markteinführung von Innovationen bis zu zwei bis drei Jahren nach Abschluss der Projektphase. Eine dauerhafte Marktakzeptanz wird um so eher erreicht, wenn bereits bei der Planung und im Verlauf des Innovationsprojektes die Zusammenarbeit mit relevanten Partnern im Hause (z.B. Marketing, Vertrieb) „eingefädelt“ wird und die Organisation fähig ist, schon in frühen Phasen des Innovationsprozesses die marktbezogenen und technologischen Unsicherheiten zu reduzieren.

Ein erfolgskritischer Moment für das Innovationsprojekt ist die Markteinführung des innovativen Produktes/der Dienstleistung. Spätestens dann erweist sich, inwieweit organisationsintern Akzeptanz für das Innovationsprojekt besteht. Setzt sich die Neuerung nur zögerlich durch, besteht das Risiko, dass gegebenenfalls

weitere Ressourcen eingesetzt werden müssen.

Auch die Kooperation mit dem Kunden scheint sich auszuzahlen. So stellt Piller (2006) fest, dass im Ergebnis ein höherer Fit der Innovation mit den Marktbedürfnissen zu erwarten ist, wenn Kunden im Sinne der *user innovation* im Innovationsprozess mitwirken: „Das Flop-Risiko sinkt. Ein *höherer „fit-to-market“* stellt oftmals die Basis einer Differierungsstrategie dar – und damit die Möglichkeit, die Zahlungsbereitschaft aller Kunden zu steigern.“ (S. 7).

Zu den Marktwirkungen stellt das Untersuchungsteam der Radboud Universität im quantitativen Teil fest, dass die meisten Kunden mit den Produkten und Dienstleistungen aus den Innovationsprojekten im Großen und Ganzen zufrieden sind. Sie rechnen jedoch nur mit einer begrenzten Nachfrage. Dies mag damit zusammenhängen, dass die untersuchten Projekte Nischenmärkte bedienen.

Empfehlungen an die Organisation:

Unterstützt die Gesamtorganisation das Innovationsprojekt von Anfang an, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass die Innovation erfolgreich auf dem Markt eingeführt wird.

Für die Vermarktung sollten die Projektpartner feste Budgets/Reserven einplanen.

Das Know-How von Disziplinen, die für eine Markteinführung wichtig, jedoch in der eigenen Organisationspraxis nicht ausgeprägt sind, sollte von Außen eingeholt werden (z.B. Öffentlichkeitsarbeit, Business Plan, Marketingkonzept).

Das Innovationsmanagement sollte sich stärker nach den Kunden ausrichten. Über ein

intensives Verständnis der Nutzung- und Anwendungsumgebung der Abnehmer und durch Einbeziehung der Kunden als *Quelle für Lösungsinformation* (Piller, 2006) können sie entscheidend zum Innovationserfolg beitragen.

Empfehlungen an Euregio:

Mit Anreizen/Anreizsystemen sollten Organisationen angespornt werden, Modelle guter Praxis für modernes Innovationsmanagement zu entwickeln, die eine

Mitwirkung von Kunden in der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen vorbildlich praktizieren.

Förderstellen sollten ein Mentorensystem zum Innovationsmanagement zwischen „Erfahrenen“ und „Neulingen“ unterstützen, das insbesondere KMUs (SME) nützen könnten.

In den Förderprogrammen sollten für Projektpartner regelmäßige Arbeitstreffen organisiert werden, um den Erfahrungsaustausch vor, während und nach Abschluss des Innovationsvorhabens zu intensivieren. Vorgeschlagen wurde von den befragten Projektpartnern, dass ein größeres Augenmerk nicht nur auf das Marketing erfolgreicher Projekte gelegt wird, sondern auch „Mißerfolgsgeschichten“ so aufbereitet werden, damit an Innovationsprojekten Interessierte daraus lernen können.

5.4.2 Ökologische und soziale Nachhaltigkeit

Obwohl die Gleichrangigkeit der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit – Ökonomie, Ökologie, Soziales – in Theorie und internationaler wie regionaler Debatte unbestritten ist, werden ökologische und soziale Nachhaltigkeit in der Praxis von Innovationsvorhaben auch bei den Delphi-Teilnehmern dieser Untersuchung nur selten als zentrale Elemente verstanden (im Gegensatz zur ökonomischen Nachhaltigkeit im Sinne von robuster und dauerhafter Marktpräsenz).

Auch in der Nachhaltigkeitsdebatte zu ökologischen und sozialen Dimensionen lässt sich eine starke Betonung des ökologischen Aspekts von Nachhaltigkeit feststellen. Nach Littig/Grießler (2004) steht dies in Zusammenhang mit der Entstehungsgeschichte der Idee einer nachhaltigen Entwicklung: „Mit anderen Worten, sie ist im Kontext der Geschichte der Umweltbewegungen und -politiken der Nachkriegszeit, kurz der Geschichte des „Environmentalismus“, zu sehen. Im Zuge der zunehmenden Globalisierung wurden dabei umweltpolitische Themen mit entwicklungspolitischen Problemen verknüpft.“ (S. 4).

Diese allgemeine Entwicklung erklärt möglicherweise, dass Aspekte ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit in Innovationsprojekten in den Organisationen der an der Studie beteiligten Projektpartner bisher kaum Eingang gefunden haben, so

dass sie in der vorliegenden Untersuchung nur rudimentär aufgegriffen werden konnten.

Littig/Grießler stellen in ihrem Bericht zum Projekt „soziale Nachhaltigkeit“ fest, dass auf wissenschaftlicher und politischer Eben an Konzepten und Indikatoren sozialer Nachhaltigkeit gearbeitet wird, Homogenität bei all diesen Ansätzen jedoch nicht in Sicht ist: „Vielmehr wird soziale Nachhaltigkeit oftmals auf Partizipation reduziert, bisweilen auch mit einer kaum weiter spezifizierten Lebensqualität gleichgesetzt. Woran es allerdings grundsätzlich mangelt ist eine Integration der sozialen, ökologischen und ökonomischen Kriterien. Darüber hinaus fehlen häufig Begründungen warum bestimmte Kriterien angeführt werden und andere nicht.“ (S. 15). Dieser Sachverhalt erschwert auch für die vorliegende Untersuchung die Orientierung, so dass nur allgemeine Empfehlungen an die Förderstellen gegeben werden können.

Überraschend positiv werden von den Befragten die Erfolgsaussichten vor allem für Innovationen zu ökologisch nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen bewertet; darüber scheint allerdings soziale Nachhaltigkeit teilweise ins Hintertreffen zu geraten und an Bedeutung zu verlieren. Trotz eines gestiegenen gesellschaftlichen Bewusstseins über die Sinnhaftigkeit von ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit, wird nur bedingt eine kritische Marktsteuerung durch den Kunden erwartet. Die Annahme ist, dass auch künftig der Geldbeutel den Ausschlag dafür geben wird, wie Kaufentscheidungen getroffen werden. Auf welche Weise und von wem der Trend zu ökologisch und sozial nachhaltigen Innovationen befördert werden könnte, ist daher eine wichtige Frage.

Wie schon erwähnt, kommt es bei Projekten mit hoher Innovationskraft zu nachhaltigen ökonomischen und sozialen Effekten in der Region. Nimmt man „Beschäftigung“ als einen Indikator sozialer Nachhaltigkeit (vgl. Littig/Grießler, 2004), so entsteht dort, wo innovative Produkte oder Dienstleistungen von den Abnehmern eingesetzt werden, eine Form von sozialer Nachhaltigkeit in Folge neuer Arbeitsplätze. Was allerdings den direkten bzw. indirekten Beschäftigungseffekt angeht, hat das Untersuchungsteam der Universität Radboud in seiner quantitativen Untersuchung festgestellt dass zwischen den einzelnen Projekten das Potential dazu sehr schwankt.

Empfehlungen an Euregio:

Da der Nutzen sozialer Nachhaltigkeit nicht immer von Anfang an erkennbar ist, sollten Förderstellen für ein „social entrepreneurship“ ermutigen und das Thema in der Region immer wieder anschieben.

In den Vorgaben der Förderstellen könnten Kriterien sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit entwickelt und explizit an den Output von Innovationsprojekten gekoppelt werden, so dass Förderleistungen darauf abgestimmt werden.

Förderstellen könnten konsequent solchen Innovationsprojekten den Vorzug geben, die bestimmte Aspekte sozialer /ökologischer Nachhaltigkeit beinhalten.

Es könnte ein Anreizsystem entwickeln, um Organisationen zu ermuntern, mit sozial nachhaltiger Innovation im eigenen Unternehmen soziale Nachhaltigkeit zu schaffen.

5.4.3 Innovationszentren

Innovationsprojekte anzustoßen und sie erfolgreich durchzuführen scheint aufgrund der Ergebnisse aus den Befragungen eher von persönlichen Kompetenzen, Beziehungen, von den individuellen Vorstellungen und dem eisernen Willen einzelner Projektpartner abzuhängen.

Die Antworten deuten im Allgemeinen darauf hin, dass die Praktiker mit ihren vielfältigen Problemen jedoch oft allein gelassen sind und eher eine Strategie des „Durchwurstelns“ verfolgen.

Insbesondere besteht bei den an Innovationsprojekten Beteiligten Bedarf an Kontakten zu (potentiellen) Kooperationspartnern und zu Projektpartnern für einen länderübergreifenden, interdisziplinären Erfahrungsaustausch. Unterstützung wird gesucht beim Projektmanagement, bei der Lösung von Problemen, insbesondere zur Eingrenzung von Risiken im Projekt. Interesse besteht am Management von Ideen wie auch am Lernen von Beispielen des „Erfolgs“ und des „Mißerfolgs“ bei abgeschlossenen Innovationsprojekten.

Neben der Idee von „Innovationsmentoren“ aus dem Netzwerk der „Erfahrenen“, findet die Idee eines Innovationszentrums als unterstützende Struktur für die Planung, Durchführung und Markteinführung von grenzüberschreitenden Innovationsprojekten großen Anklang bei den befragten Praktikern und Experten.

Dazu müsste das Innovationszentrum ein breites Spektrum von Kompetenzen bündeln, sich neutral und motivierend verhalten, sich in der Brückenfunktion verstehen und einen niedrighschwelligen Zugang zu den Angeboten garantieren.

Im einzelnen wurden von den Befragten folgende Funktionen, Rollen und Aufgaben genannt, die für ein Innovationszentrum wünschenswert wären:

- Als „Heiratsvermittler“ hat das Innovationszentrum breites Wissen und kennt Interessen und Stärken möglicher Kooperationspartner
- Das Innovationszentrum kann Kontakte in der Branche, in der Region und grenzüberschreitend herstellen
- Es kann Experten benennen z.B. bei Patenten
- Es unterstützt bei der Regelung von Konflikten
- Das Innovationszentrum organisiert regelmäßig Projekt Retrospektiven
- Es unterstützt beim Sammeln und Verteilen von Wissen und treibt Veröffentlichungen voran
- Projekt begleitend werden Innovationsteams unterstützt, z.B. beim Erstellen eines Businessplan, zu Marketing-Strategien
- Das Innovationszentrum bietet Trainings für interessierte Organisationen zu Innovationsmanagement an
- Für das Management von Ideen und die Förderung des „Weiterdenkens“ werden gezielt Veranstaltung organisiert
- Das Innovationszentrum moderiert den Erfahrungsaustausch, so dass Lernen von „Fehlern“, bzw. von erfolgreichen Projekten möglich wird
- Interessierte Organisationen werden durch die Angebote des Innovationszentrums für zu Innovationsvorhaben ermutigt
- Das Innovationszentrum bringt länderspezifisches und interdisziplinäres Know-How ein, z.B. zur Zusammenarbeit mit Universität, zwischen Privatwirtschaft und öffentlicher Hand

6 Zusammenfassung

Insgesamt vermitteln die Ergebnisse, dass die Projektpartner in der Praxis einen großen Bedarf an unterstützenden Begleitmaßnahmen haben, um Organisationsschwächen (insbesondere auf Führungsebene) und mangelnde Kenntnisse erfolgreichen Projektmanagements, wie auch Unsicherheiten / Risiken im Umgang mit Partnern aus anderen Kulturen (im weitesten Sinne) auszugleichen.

1.

Gesucht werden Anlässe und Kommunikationsgefäße (container) für Wissenssammlung, Wissensverbreitung, für Kontakte, Ideen- und Erfahrungsaustausch, Praxistipps und zur Bildung von Netzwerken sowie zu vertrauensbildenden Maßnahmen für das Eingehen von Kooperationen.

2.

Die Überwindung von Sprachbarrieren und Möglichkeiten, in einem „entspannten Umfeld“ und in Arbeitstreffen andere Denkweisen, Organisations- und Kommunikationskultur des Partnerunternehmens kennen zu lernen, erleichtert den initiierenden Organisationen die Entscheidung für eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit und reduziert das Risiko des Misserfolgs für das Innovationsprojekt.

3.

Um ein solides Projektmanagement in den Innovationsvorhaben zu unterstützen, wird die Anwendung und Einhaltung der Regeln der Corporate Governance für alle Beteiligten (einschliesslich der Förderstellen) gefordert. Damit wird erwartet, auftretenden Konflikten in der Zusammenarbeit, aber auch der Konkurrenzgefahr (Ideenklau, Abfälschung des Innovationsproduktes/Dienstleistung) besser begegnen zu können.

4.

Nachhaltige Innovationen, also Produkte / Dienstleistungen, die sich auf dem Markt durchsetzen, wie auch einen sozialen und / oder ökologisch nachhaltigen Effekt aufweisen, könnten durch Vorgaben der Förderstellen angeregt werden. Dazu könnten Kriterien für Förderleistungen explizit an den Output gekoppelt werden.

Da der Nutzen nicht immer von Anfang an erkennbar ist, sollten Förderstellen „immer wieder anschieben“, den roten Faden beibehalten und das Projekt im obigen Sinn auf Kurs halten.

5.

Neben Projektmanagement ist vor allem ein realistisches Risikomanagement essentiell für den Erfolg von Innovationsprojekten. Für die Durchführung und Ver-

marktung von Innovationen sollten Organisationen einerseits feste Budgets und Reserven einplanen, Ressourcen für qualifiziertes Personal und Freiräume zur Verfügung stellen, aber auch das Know-How zu Disziplinen einholen, die in der eigenen Organisationspraxis nicht ausgeprägt sind.

6.

Weiterhin lässt sich Risiko über Verteilung auf mehrere Schultern, in Verbänden (innovation convoy) minimieren und der Durchführungsprozess in Innovationsprojekten sollte bei „Neulingen“ von „Innovationsmentoren“ unterstützt werden. Neue Ansätze, mit Wissen und Innovationsideen umzugehen (open innovation) sollten erprobt werden. Das erfordert einen systematischen Aufbau geeigneter Strukturen.

7.

Organisationsintern werden Innovationsprojekte oft noch zu stark insulär gesehen. Häufig liegt es daran, dass Zielsetzungen und Strategien nicht auf Innovationsfähigkeit ausgerichtet sind, und daher kein systematisches Innovationsmanagement betrieben wird.

Der Erfolg in der Durchführung und die Marktdurchsetzung sind jedoch wesentlich davon abhängig, dass von Anfang an, während und insbesondere im erfolgskritischen Moment der Markteinführung alle relevanten Teile der Organisation mit dem Projektteam Hand in Hand gehen, d.h. Marketing, Vertrieb etc. sich die Innovation zur Sache machen und beteiligt werden.

Hier ist die umfassende Steuerung durch die Führungsebene notwendig.

8.

In vielen Antworten hat es den Anschein, dass die Praktiker mit ihren vielfältigen Problemen allein gelassen sind und eine Strategie des „Durchwurstelns“ verfolgen.

Auf großen Anklang stößt daher die Idee eines Innovationszentrums als unterstützende Struktur für die Planung und Durchführung von grenzüberschreitenden Innovationsprojekten.

Dazu müsste das Innovationszentrum ein breites Spektrum von Kompetenzen bündeln, sich neutral und motivierend verhalten und einen niedrig schwelligen Zugang garantieren.

7 Literatur

- Biemans, W. G. (1992). *Managing Innovation Within Networks*. London. Routledge.
- Blomberg, Boris F. (1997). *Das Management von Technologiekoooperationen*. Amsterdam: Thesis.
- Camagni, R. & Capello, R. (2000). The role of inter-SMEs networking and links in innovative high-technology milieux. In D. Keeble & F. Wilkinson (Eds.), *High-technology clusters, networking and collective learning in Europe*. Aldershot: Ashgate, S. 118-155.
- Camagni, Roberto (1991) (Hrsg.). *Innovation Networks: Spatial Perspectives*. London.
- Chesbrough, Henry (2003). *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston. Mcgraw-Hill.
- Cooperrider, David L., Sorensen, Peter F. Jr., Yaeger, Therese F. & Whitney, Diana (Eds.) (1987). *Appreciative Inquiry. An Emerging Direction for Organization Development*. Champaign. Stipes Publishing.
- Europäische Union (2000/2007). Der Vertrag von Lissabon. Konsolidierte Fassung des Primärrechts der Europäischen Union. Download: <http://www.reformvertrag2007.eu/>
- Gordon, T. J. & Helmer, Olaf (1964). *Report on a Long Range Forecasting Study*. R-2982.
- Fetterman, David, Kaftarian, Shakeh J. & Wandersman, Abraham (Eds.) (1996). *Empowerment Evaluation. Knowledge and Tools for Self-Assessment and Accountability*. Thousand Oakes. Sage.
- Freitag, M. (1998). *Die Bedeutung der Kooperation für den Innovationserfolg kleiner und mittlerer Unternehmen* (Beitrag zu den Dresdner Innovationsgesprächen des Kreativzentrums der Technische Universität Chemnitz). Dresden.
- Gerpott, J. (2006). Identifizierung „neuer Märkte“ im Bereich Telekommunikation und deren regulatorische Behandlung. [Download: www.bundesnetzagentur.de/media/archive/6020.pdf]
- Guba, Egon & Lincoln, Yvonne (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Beverly Hills. Sage.
- Häder, Michael (2002). *Delphi-Befragungen. Ein Arbeitsbuch*. Opladen. Westdt. Verlag.
- Häder, Michael & Häder, Sabine (Hrsg.) (2000). *Die Delphi-Technik in den Sozialwissenschaften. Methodische Forschungen und innovative Anwendungen*. Opladen. Westdt. Verlag.
- Heidenreich, M. (1999). *Neuere Entwicklungen der Innovationsforschung und ihre Bedeutung für die betriebliche und politische Praxis*.

- Hodgson, G.M. (1993). *Economics and Evolution: Bringing Life Back into Economics*. Cambridge: Polity Press.
- Keeble, D. & Wilkinson, F. (2000) (Eds.). *High-technology clusters, networking and collective learning in Europe*. Aldershot: Ashgate.
- Kerth, Norman L. (2001). *Project Retrospectives. A Handbook for Team Reviews*. New York: Dorset House Publishing.
- Kuhlen, R. (2006). Open Innovation. Teil einer nachhaltigen Wissensökonomie. In: O. Drossou, S. Krempf & A. Poltermann, *Die wunderbare Wissensvermehrung. Wie Open Innovation unsere Welt revolutioniert*. Hannover. Download: <http://www.wissensgesellschaft.org/themen/wissensoekonomie/OpenInnovation.pdf>
- Littig, B., Grießler, E. (2004). Soziale Nachhaltigkeit. In: Bundeskammer für Arbeiter und Angestellte (Hrsg.). *Informationen zur Umweltpolitik*. Bd. 160, Wien.
- Mandl, Christoph (2005). *Radikale Innovation als Kernkompetenz*. Download: www.metalogicon.com
- Manger, D. (2005) Entstehung und Funktionsweise eines regionalen Innovationsnetzwerks – Eine Fallstudienanalyse. Hrsg. Institut für Soziologie, TU Berlin – Fakultät VI, Berlin
- Marinova, Dora & Phillimore, John (2003). Models of Innovation. In: Larisa V. Shavinina (Ed.), *The International Handbook on Innovation*. Elsevier Science Ltd., 44-53.
- Mayring, Philipp (2000). Qualitative Inhaltsanalyse. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum. Qualitative Social Research*, 1(2). Verfügbar über: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-00/2-00mayring-d.htm> [Zugriff 06.01.2008].
- Mayring, Philipp (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (7. Auflage). Weinheim. Deutscher Studien Verlag.
- Metcalf, J. S. (1995). Technology Systems and Technology policy in an Evolutionary Framework. *Cambridge Journal of Economics*, 19, 25-46.
- Ministerie van Economische Zaken MINEZ (2001). *De Reis. Transitie naar een duurzame energiehuishouding*. Den Haag.
- Nelson, Richard R. & Winter, Sidney G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press
- Noorderwier, T. G., John, G. & Nevin, J. R. (1990). Performance Outcomes of Purchasing Agents in Industrial Buyer-Vendor Relationships, *Journal of Marketing*, 54 (Oct). 80-93.
- North, Douglass C. (1992). *Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung*. Tübingen.
- Ortmann, Günther (1995). *Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität*, Opladen.

- Patton, Michael Q. (2002). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. CA. Sage Publ..
- Piller, F.T. (2006). User Innovation. Der Kunde als Initiator und Beteiligter im Innovationsprozess. In: Olga Drossou und Stefan Krempf (Hrsg.), *Open Innovation. Freier Austausch von Wissen als soziales, politisches und wirtschaftliches Erfolgsmodell*. Hannover: Heise-dpunkt. [Download: <http://www.mass-customization.de/download/pil2005-1.pdf>]
- Rammer, C. (2002). *Innovationsverhalten der Unternehmen. Studien zum deutschen Innovationssystem Nr. 12-2003*. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), Mannheim [Download: www.zew.de]
- Rascher, I. (2005). *Menschen machen Innovationen – Wie aus Wissen Innovationen werden können*. Folienvortrag, Ruhr-Universität Bochum [Download: www.wissensmanagen.net]
- Ratti, Remigio, Bramanti, Alberto & Gordon, Richard (1997). *The Dynamics of innovative regions: the GREMI approach*. Aldershot: Ashgate.
- Rooks, Gerrit (2002). *Contract en Conflict. Strategisch Management van Inkooptransacties* [Vertrag und Konflikt. Strategisches Einkaufsmanagement]. Amsterdam: Thela Thesis.
- Saviotti, P. P. (1996). *Technological evolution, variety and the economy*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Schumpeter, J. A. (1911, 1993). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmerrgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*. München.
- Strauss, Anselm L. (1998). *Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. München. Fink.
- von Hippel, Eric (1978). Successful industrial products from customer ideas. presentation of a new customer-active paradigm with evidence and implications, *Journal of Marketing*, 42/1, 39-49.
- Weick, Karl E. (1985). *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Weyer, J. (1997). Weder Ordnung noch Chaos. Die Theorie sozialer Netzwerke zwischen Institutionalismus und Selbstorganisationstheorie. In: Johannes Weyer u.a. (Hrsg.): *Technik und Gesellschaft. Soziale Netzwerke als Ort der Technikgenese*. Berlin: Edition Sigma, 53-99.

8 Anhang

A. Fokusgruppe: Einladung und Fragebogen

*'Regardless of what we discover, we understand and truly believe
that everyone did the best job they could, given what they knew
at the time, their skills and abilities, the resources available,
and the situation at hand.'*

(Norman L. Kerth)

**Fokusgruppe
für die Evaluationsstudie
Sustainable Innovations in the Regional Economy
- Projekt-Retrospektive -**

Datum: Freitag, 2. Februar 2007

Von 9.00 – 17.00 Uhr

Adresse: Emmericher Straße 24

Ort: Kleve

Moderation: Monika Bobzien / David Vossebrecher – Evaluationsteam SIRE



Radboud Universiteit Nijmegen



- interview-paper for participants in focus group project retrospective -

Einführung

„Appreciative Questions“

Wenn wir etwas verbessern wollen, stellen wir im allgemeinen Fragen zu Problemen oder wir wollen wissen, was nicht gut funktioniert. In diesem Fall ist es andersherum: Wir möchten wissen, was gut läuft, was schon erfolgreich ist, damit mehr davon passiert.

An die Person, die interviewt wird:

Erinnern Sie sich bitte an eine Situation - am Anfang, während des Verlaufes oder am Ende der Durchführung des Innovationsprojektes - , die Sie für den Erfolg des Projektes als förderlich erlebt haben.

An die/ den InterviewerIn:

- Wenn Sie das Interview führen, stellen Sie bitte die folgenden Fragen (Fragebogen siehe extra Seiten) so natürlich wie möglich, ohne jedoch die Fragestellung zu verändern.
- Hören Sie sorgfältig zu und konzentrieren Sie sich auf Ihr Gegenüber. Es ist keine übliche Konversation, da Sie nicht auf das Gesagte antworten oder in Diskussion treten.
- Geben Sie Ihrem Gegenüber ausreichend Zeit, über jede Ihrer Fragen nachzudenken.
- Bleiben Sie neugierig! Wenn Sie mehr und umfassendere Informationen zu einer bestimmten Antwort möchten, stellen Sie bitte folgende Fragen:
 - Erzählen Sie mehr von....
 - Können Sie dasgenauer beschreiben?
 - Können Sie das mit anderen Worten ausdrücken?
 - Gibt es dazu noch was zu sagen?
- Machen Sie sich ein paar Notizen – ausreichend, damit Sie sich an die Antworten später noch erinnern. Die Notizen sind als Hilfestellung für Sie gedacht, also bitte nur Schlüsselworte, wichtige wörtliche Aussagen oder Ideen notieren, die Sie in der 2. Runde nach dem Interview wieder einbringen können.

An die GesprächspartnerInnen:

Wählen Sie bitte untereinander aus, wer in der ersten Runde InterviewerIn bzw. Interviewte/r sein möchte.

Interview-Protokoll – 1. Runde Project Retrospective:

Name des /der InterviewerIn: _____

Name des /der Interviewten: _____

Projekt: _____

Projektlaufzeit: _____

Welche Funktion haben Sie im Zusammenhang mit dem Innovationsprojekt (z.B. Projektleiter)?

Die Erfolgsgeschichte

1. Wenn Sie an Ihre bisherigen Erfahrungen zurückdenken – als jemand, der/die an dem Innovationsprojekt beteiligt war - was würden Sie rückblickend aus Ihrer Sicht als erfolgreich einschätzen? Gibt es etwas, dass Sie als **highlight** besonders in Erinnerung haben?
Erzählen Sie bitte kurz die Geschichte, wie es dazu kam.
2. Woran erinnern Sie sich besonders gern, wenn Sie an die Durchführung des Projektes denken?

Interne Perspektive:

3. Welche organisatorischen **Rahmenbedingungen** haben das Projekt unterstützt, damit es erfolgreich werden konnte?
4. Auf welche Weise unterscheiden sich die Rahmenbedingungen dieses Projektes von der übrigen Arbeit oder anderer Projekte?
5. Welche **Interaktionen in der eigenen Organisation** haben besonders dazu beigetragen?
6. Wie würden Sie die Interaktionsprozesse charakterisieren?
7. In welchen Phasen des Projekts war das Zusammenspiel Ihrer Meinung nach besonders wichtig?

Externe Perspektive:

8. Welchen Beitrag haben außerhalb der eigenen Organisation **andere** geleistet, damit das Innovationsprojekt ein Erfolg werden konnte? (z.B. Kunden, Lieferanten, Kooperationspartner, Wettbewerber, Geldgeber, Medien oder andere Stakeholder)

9. Was empfanden Sie im Netzwerk der Kooperationspartner besonders unterstützend, bzw. als den größten Vorteil bei der Durchführung des Projekts?
10. Worin bestanden Ihrer Meinung nach gemeinsame Lernprozesse, Synergieeffekte bzw. win-win-Situationen in der Zusammenarbeit mit Ihren Kooperationspartnern?
11. Gab es auch skeptische Stimmen? Was konnten Sie daraus für die Durchführung des Projektes lernen?

Resumee:

12. Welche Herangehensweise, welche Schritte oder Methode haben Sie besonders begeistert, mit denen das Projekt vorangebracht wurde?
13. Wenn Sie an das Projekt im Sinne eines zeitlichen Verlaufs (**time line**) denken:
Welche kritischen Momente gab es? Was haben Sie gemacht und welche Schlussfolgerungen ziehen Sie aus dieser Erfahrung?
14. An welcher Stelle bzw. auf welche Weise sind Sie auf neue Gedanken gekommen?
15. Keine falsche Bescheidenheit: Was denken Sie, war Ihr eigener Beitrag, damit das Projekt erfolgreich werden konnte?
16. Was ziehen Sie persönlich aus den Erfahrungen? Wie können oder konnten Sie davon etwas übertragen auf weitere innovative Projekte? Was lässt sich daraus für die Entwicklung von Innovationsstrategien ableiten?

Vielen Dank für das Gespräch!

An beide Gesprächspartner:
Bitte bringen Sie zur 2. Runde im Plenum die notierten Antworten mit.

Die 2. Runde - Project Retrospective

Interview Zusammenfassung der Ergebnisse - Plenum:

Was hat Sie als Interviewer am meisten von dem Gehörten angesprochen oder inspiriert?

Was können wir aus diesen Berichten / Anmerkungen lernen in bezug auf wichtige Bedingungen, damit ein innovatives Projekt erfolgreich durchgeführt werden kann?

Welche der erfolgskritischen Kriterien und Bedingungen würden Sie folgenden Projektphasen zuordnen

- zu Beginn
- im Verlauf des Projekts
- zum Abschluß

Falls es noch Fragen gibt, welche würden Sie gerne noch stellen?

Wir danken für Ihre Mitarbeit und hoffen, Sie haben ebenfalls davon profitiert.

Monika Bobzien / David Vossebrecher
Moderatoren – SIRE - Evaluationsteam

B. Delphi-Runde 1: Einladung und Fragebogen

Einladung zur Delphi-Umfrage – 1. Runde

Sehr geehrte Damen und Herren, sehr geehrte Projektpartner,

Die Radboud Universität Nijmegen und die Universität Duisburg-Essen führen zur Zeit eine Evaluation ausgewählter und im Rahmen des INTERREG III A Programmes finanzierten Projekte durch. Die Studie zur Evaluation trägt den Namen SIRE (Sustainable Innovations in the Regional Economy) und schließt insbesondere Projekte aus vier Niederländisch-Deutschen Euregionen aus dem Arbeitsfeld "Wirtschaft, Technologie und Innovation" ein. Die Ergebnisse der Studie sollen in die Empfehlungen für das neue Programm "Europäische Territoriale Zusammenarbeit" einfließen und den Vergabestellen und Projektmanagern die Wahl erleichtern, damit innovative Projekte bestmöglich durchgeführt werden können.

Die Studie besteht aus drei Teilschritten

An die Projektpartner wurde bereits ein umfangreicher e-mail-Fragebogen verschickt, mit dem Basisdaten entlang der Entwicklung des Projektes erhoben werden.

In einer Fokusgruppe konnten sich Projektverantwortliche aus unterschiedlichen Projekten und Euregio-Regionen in einer Retrospektive konkret zu ihren Projekten austauschen.

In einem nun anstehenden 3. Schritt geht es darum, ebenfalls Ihr Expertenwissen aus der Praxis und/oder aus der Theorie zu nutzen, um zukünftig das Erfolgversprechende von Innovationen besser einschätzen zu können.

Mit einer Reihe von Fragen zu Themen und Aspekten des Gelingens von Innovationen laden wir Sie daher herzlich ein, an der Delphi-Umfrage mitzuwirken. Wir sind interessiert an Ihren Meinungen, Ihren Ansichten und Anregungen.

Was ist „Delphi“?

Delphi ist ein interaktives Verfahren, mit dem auf der Basis von Wissen, Erfahrung, fachlicher Einschätzung und deren Abgleich untereinander eine Prognose erarbeitet werden kann.

Eine Delphi-Umfrage besteht in der Regel aus drei Umfragerunden mit einer festgelegten Anzahl von Personen. Die Fragestellungen werden vorab formuliert und an die Mitglieder des Delphi-Panels (per e-mail) versandt. Die Antworten der jeweiligen Fragerunde werden zusammengefasst und als Grundlage der neuen Runde verschickt. Alle Daten werden selbstverständlich wieder vertraulich behandelt.

Die **drei Runden der Umfrage** sollten bis Anfang August beendet sein. Wir bitten Sie, möglichst an allen drei Runden teilzunehmen und die gewünschten Termine zur Beantwortung der Fragen einzuhalten. Nach Abschluss der Studie bekommen Sie einen Abschlussbericht zugesandt. Sie erhalten darüber hinaus eine Einladung zu einem Symposium mit dem Thema "Innovation in Grenzregionen", welches für den September/Oktober 2007 geplant ist.

Die Fragen für die 1. Delphi-Runde mit einer Beschreibung zur Vorgehensweise finden Sie in der beigefügten Datei „Fragen 1. Runde Delphi-Umfrage SIRE.doc“. Denken Sie bitte daran, vor der Bearbeitung der Fragen die Datei auf Ihren Desktop zu speichern,

damit Ihre Antworten nicht verloren gehen.

Ihre Antworten bitten wir, uns bis 31. Mai an die angegebene e-mail-Adresse zurückzusenden.

Schon jetzt ein herzliches Dankeschön für das Mitmachen bei der Delphi-Umfrage. Für Rückfragen steht Ihnen Herr David Vossebrecher, e-mail david.vossebrecher@orqlab.org gern zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

Das SIRE Evaluationsteam
Monika Bobzien / David Vossebrecher (Universität Duisburg-Essen)

1. Runde Delphi-Umfrage - Anleitung zum Bearbeiten der Fragen

Die nachfolgenden Fragen befassen sich zu ausgewählten Themen, bzw. einzelnen Aspekten, die Innovationen und die Durchführung von Innovationsprojekten befördern oder behindern können:

- 1. Annahmen und Perspektiven zum Thema Innovation**
- 2. Umgebungen, die Innovation befördern**
- 3. Innovationsstrategie**
- 4. Umgang mit Unsicherheit**
- 5. Hemmnisse in der Bewertung von Innovationsideen**
- 6. Nachhaltigkeit von Innovationen**

4. Jede Hauptgruppe wird mit einer These (*kursive Schrift*) eingeleitet.
5. Daran schließen sich die Fragen an (**fett gedruckt**). Diese Texte können nicht verändert werden.

Im Feld „Antwort“ bitten wir Sie, die Fragen zu beantworten: Sie gehen mit Ihrem Cursor auf das schattierte Feld und können beliebig viel schreiben. Sie werden sehen, der jeweilige Abschnitt wächst mit.

Beispiel:

<i>Die Thesen sind kursiv geschrieben.</i>
Die Fragen sind immer fett gedruckt. Darunter steht die Zeile Antwort.
Antwort: cccc

Um möglichst umfassende Einschätzungen in die Umfrage aufnehmen zu kön-

nen, bitten wir Sie, möglichst alle Fragen zu beantworten. Sollten Fragen aus Ihrer Sicht nicht beantwortbar sein, bitte auslassen und die anderen Fragen beantworten.

Denken Sie bitte daran, vor der Bearbeitung der Fragen die Datei auf Ihren Desktop zu speichern, damit Ihre Antworten nicht verloren gehen.

Auch wenn Sie nicht an der Delphi-Befragung teilnehmen können, bitten wir Sie, uns das mitzuteilen. Wenn Sie Fragen haben, dann wenden Sie sich bitte an David Vossebrecher,
e-mail: david.vossebrecher@orglab.org

**Bitte mailen Sie Ihre Antworten bis spätestens 31. Mai 2007 zurück - an
david.vossebrecher@orglab.org**

Ihnen schon jetzt ein herzliches Dankeschön für das Mitmachen.

SIRE – Evaluationsteam
Monika Bobzien / David Vossebrecher

„Who the hell wants to hear actors talk?“

Harry Warner (Warner Brothers), 1927,
zur Erfindung des Tonfilms nach dem Stummfilm

Sustainable Innovation in Regional Economy (SIRE)

Perspektiven – Trends – Erwartungen

**Wir laden Sie ein zur 1. Runde der Delphi-Umfrage.
Uns interessieren Ihre Ansichten, Meinungen und Erfahrungen**

1. Einstieg – Annahmen und Perspektiven zum Thema Innovation:

<i>Heute geht man davon aus, dass im Zeitalter der Globalisierung Organisationen nur dann überleben werden, wenn sie innovativ sind. Auch wenn sich Innovationen nicht planen lassen, können Ressourcen und Potenziale so gesteuert und gestaltet werden, dass sie Innovation befördern.</i>
Bitte benennen Sie die Rahmenbedingen in Ihrem Arbeitsfeld, die Ihrer Meinung nach erforderlich sind, damit Innovationen entstehen und umgesetzt werden?
Antwort:
<i>Innovationen resultieren nicht nur in neuen Produkten oder Dienstleistungen sondern bestehen auch in neuen Verfahren oder Prozessen zur Erstellung von Produkten oder Dienstleistungen. Dabei entstehen neue Ideen oft gleichzeitig in verschiedenen Köpfen in Ihrer Organisation oder an verschiedenen Orten auch außerhalb Ihrer Organisation.</i>
Wie ist Ihre Erfahrung, dass neue Arbeitsfelder in Ihrem Unternehmen entdeckt werden?
Antwort:
Welche aktuellen Herausforderungen nehmen Sie in Ihrem Arbeitsfeld wahr, worauf reagiert werden sollte?
Antwort:

<i>In den meisten Fällen bestehen Innovationen aus schrittweisen Verbesserungen bestehender Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren (inkrementelle Innovationen). Manchmal ist es jedoch notwendig oder angezeigt, mit einer „radikalen Innovation“ neue Produkte/Dienstleistungen zu entwickeln und/oder neue Märkte zu erschließen.</i>
Welche Form der Innovation überwiegt Ihrer Meinung nach in Ihrer Organisation? Bitte versuchen Sie, ein Zahlenverhältnis zwischen inkrementeller (kontinuierlicher) und radikaler Innovation anzugeben (z.B. 80:20)
Antwort:
Wie sind die Ausgangsbedingungen, die sowohl kontinuierliche Verbesserungen wie auch "radikale" Innovationen unterstützen?
Antwort:
Woran würden Sie erkennen, ob und welche Innovationsprojekte zu Ihrem Unternehmen passen?
Antwort:

2. Umgebungen, die Innovation befördern

Kooperationen <i>Es wird angenommen, dass „innovative Milieus“ ausschlaggebend dafür sind, Innovationspotentiale zu erkennen und zu entwickeln und damit innovative Projekte zu fördern. Dabei handelt es sich um (zeitlich befristete) spezielle Kooperationsbeziehungen vor allem zwischen dem Wissenschaftssystem (Universitäten, Forschungseinrichtungen) und Wirtschaftsunternehmen, aber auch zwischen verschiedenen Wirtschaftsunternehmen/Branchen und öffentlichen Einrichtungen. Ein Mix von Erfahrungen und neuen Kooperationspartnern kann für Innovationen ein strategischer</i>

<p><i>Vorteil sein. Gleichzeitig besteht jedoch potentiell immer auch eine Konkurrenzsituation zwischen verschiedenen Partnern. Um die Konkurrenz positiv zu wenden, ist es oft wichtig, den jeweiligen Nutzen von Kooperation für die Innovationspotentiale der Partner zu entdecken.</i></p>
<p>Was macht es Ihrer Meinung nach attraktiv für den Kooperationspartner, an einem innovativen Projekt mitzuwirken?</p>
<p>Antwort:</p>
<p>Wie würden Sie aus Ihrer Sicht den Mehrwert durch die Kooperation definieren?</p>
<p>Antwort:</p>
<p><i>Erkennen und Nutzen unterschiedlicher Muster - Gestaltung innovativer Milieus</i> <i>Externe Partner gehören häufig verschiedenartigen staatlichen, halbstaatlichen und privatwirtschaftlichen Organisationen an, die unter differierenden, institutionellen Rahmenbedingungen, Organisationsmustern und Wertorientierungen, Anreiz- und Karrieremechanismen agieren. Für eine erfolgreiche Durchführung des Projektes ist es erforderlich, die „Logik“ der Kooperationspartner zu erkennen und die Schnittstellen zwischen den beteiligten Organisationen zu steuern (network governance).</i></p>
<p>Wie gelingt es Ihrer Meinung nach, dass sich die Akteure in heterogenen Kooperationsstrukturen wechselseitig anschlussfähig halten?</p>
<p>Antwort:</p>
<p>Zwischen welchen institutionellen Partnern sehen Sie einen besonderen Bedarf an Schnittstellen-Steuerung?</p>
<p>Antwort:</p>
<p>Wie werden Kriterien zur Entscheidungsfindung nachvollziehbar – welche Erwartungen verknüpfen Sie damit?</p>
<p>Antwort:</p>
<p><i>Transparenz und Vertrauen</i> <i>Um Innovationsprojekte zu befördern, müssen auch politische Entscheidungsträger und Multiplikatoren, z.B. Medien, im Vorfeld als Stakeholder (Interessensvertreter) eingebunden werden.</i> <i>Dabei muss man sich über ihre Interessen im Klaren sein und den Möglichkeiten, wie sie das Vorhaben für sich nutzen können. Schließlich muss man genau die Strategien verstehen, die von den daran Beteiligten benutzt werden, um die Ziele ihrer eigenen Organisation durchzusetzen..</i></p>
<p>Welche Bedeutung hat es für Sie herauszufinden, wie Ihre Stakeholder das Vorhaben sehen?</p>
<p>Antwort:</p>
<p>Welche Annahmen haben Sie, wie Ihre Stakeholder über die Wirkung des Innovationsprojektes denken und welche Maßnahmen sie als effektiv betrachten?</p>
<p>Antwort:</p>
<p>Wie sollte mit widerstreitenden Zielen und Strategien umgegangen werden?</p>

Wie ist ihre Erfahrung?
Antwort:
Können Sie die Entscheidungsprozesse der Interessensvertreter - für oder wider das Projekt – nachvollziehen?
Antwort:
Oft lernen Kooperationspartner und Interessensvertreter mehr durch Probleme und Fehlschläge als durch den Austausch von Erfolgsgeschichten. Wie kann Ihrer Erfahrung nach eine Zusammenarbeit so gestaltet werden, dass sie auch für Probleme und Schwierigkeiten offen ist?
Antwort:

3. Innovationsstrategie:

<i>Innovationsstrategien sollten Teil der Gesamtstrategie eines Unternehmens sein und im Mittelpunkt eines effektiven und effizient funktionierenden Innovationsmanagements stehen.</i>
Wie muß Ihrer Meinung nach ein Innovationsprojekt in der Organisation eingebettet sein, gesteuert und unterstützt werden, damit es erfolgreich wird (sich ein neues Produkt /Dienstleistung auf dem Markt durchsetzt)?
Antwort:
<i>Ein zentraler Erfolgsfaktor für Innovationen ist Kundennähe. Gewinner sind heute Unternehmen, die Markttrends schnell erkennen und auch flexibel auf diese reagieren können, und ihre Ideen schnell und effizient vermarkten.</i>
Wenn Sie dieser Aussage zustimmen, ab wann würden Sie den Kunden einbeziehen?
Antwort:
Sind Kunden als Mitentwickler von Produkten oder Dienstleistungen, aus Ihrer Sicht bzw. Erfahrung heraus, ein relevanter Faktor bei der Entwicklung von Innovationsprojekten? Wie sollten sie Ihrer Meinung nach einbezogen werden?
Antwort:
<i>In kritischen Momenten Ideen generieren</i> <i>Kritische Momente erhöhen den Druck, Alternativen zu entwickeln. Laufende Projekte können dann durch neue Ideen einen weiteren Innovationsschub erhalten, (z.B. in dem ein bis dahin nicht erkannter Markt entdeckt wird, Methoden optimiert werden, neue Kooperationspartner gefunden werden etc.)</i>
Wie werden Ihrer Erfahrung nach in Ihrer Organisation in kritischen Momente Ideen generiert - bewertet und gepflegt bzw. weiterentwickelt und ausprobiert?
Antwort:
Wie werden Kooperationspartner in die Gestaltung und Weiterentwicklung beim „work in progress“ eingebunden?

Antwort:
Wie werden bzw. sollten Ihrer Meinung nach Informationen aufgegriffen und genutzt werden? Fließen sie in Kompromisse ein?
Antwort:

4. Umgang mit Unsicherheit:

<i>Die Skepsis gegenüber neuen Ideen ist im eigenen Haus oft ein Stolperstein, da alte Routinen überwunden werden müssen. Hindernisse können aber auch eine Motivationsquelle sein, um Innovation anzustoßen.</i>
Wie können aus Ihrer Sicht zukünftig förderliche Rahmenbedingungen aussehen, um mit Verunsicherungen produktiv umzugehen?
Antwort:
Profitiert Ihrer Meinung nach das Unternehmen durch das Innovationsprojekt, in dem es beispielsweise im Kerngeschäft bisherige Routinen hinterfragt, Maßstäbe etc. verändert?
Antwort:
Welche innovativen Methoden in der Umsetzung und welche Schlüsselpersonen, die Lernprozesse in Gang setzen, spielen aus Ihrer Erfahrung heraus eine wichtige Rolle?
Antwort:
<i>Je radikaler eine Innovation, d.h. je offener das Ergebnis ist, umso mehr wird der Suchprozess selbst Teil des Innovationsprozesses. Dies führt notwendigerweise dazu, dass Grenzen (z.B. bisher bestehender Regeln) überschritten werden müssen.</i>
Wo finden Ihrer Meinung nach in Ihrem Unternehmen Grenzüberschreitungen statt und wie würden Sie diese charakterisieren?
Antwort:
Inwiefern wird in Ihrer Organisation aus Fehlern gelernt? Haben Sie Erfahrung, dass es in Ihrer Organisationskultur so etwas wie „Fehlerfreundlichkeit“ gibt, die zu Innovationen führt, oder werden Fehler eher vermieden?
Antwort:

5. Hemmnisse in der Bewertung von Innovationsideen:

<i>Obwohl, wie viele Untersuchungen belegen, es nicht an Innovationsideen mangelt, gelingt es bisher nur unzureichend, ihre Erfolgsaussichten richtig einzuschätzen und so werden gerade in einer frühen Phase Vorhaben wieder abgebrochen.</i>
Wie könnte es Ihrer Meinung nach gelingen, die Erfolgsaussichten einer innovativen Idee gut einzuschätzen?
Antwort:
Welche Rolle spielt Ihrer Meinung nach die Organisationskultur bei der Aussicht auf die

erfolgreiche Durchführung des Projektes (Markteinführung)?
Antwort:
Welche Kriterien im Bewertungsprozess sollten Ihrer Meinung nach die Entscheider anlegen, um „grünes Licht“ für die Durchführung des Innovationsvorhaben geben zu können?
Antwort:

6. Nachhaltigkeit von Innovationen:

<i>Eine fundierte und nachhaltige Innovationskultur in Organisationen braucht nicht nur die Bereitschaft und Offenheit für Neues, sondern auch die Stabilität, Innovationen hinsichtlich Produkten, Dienstleistungen und Verfahren zuzulassen. Für beides werden Orte und Gelegenheiten benötigt, die (1) neues Denken und Handeln unterstützen und pflegen und (2) wo neue Ideen erprobt und bewertet werden können.</i>
Welche Orte und/oder Zeiten in Ihrer Organisation gibt es, wo Neues systematisch gefördert und gepflegt wird (eigene Abteilung, Innovationsmeetings, besondere Bereiche o.ä.)?
Antwort:
Nach welchen Regeln/Verfahren werden innovative Ideen systematisch erprobt und bewertet?
Antwort:

7. Welche weiteren Perspektiven und Trends wurden bei den vorangegangenen Fragen Ihrer Meinung nach vergessen oder zu wenig beachtet?

Bitte schreiben Sie Ihre Anregungen in dieses Kästchen:

Vielen Dank für Ihre Bemühungen!

C. Delphi-Runde 2: Einladung und Fragebögen

Einladung

SIRE – Sustainable Innovations in the Regional Economy

Wir laden Sie herzlich ein, an der Delphi-Umfrage zu Aspekten des Gelingens von Innovationen mitzuwirken.

Wir sind interessiert an Ihren Meinungen, Ihren Ansichten und Anregungen.

Sehr geehrte Damen und Herren, sehr geehrte Projektpartner,

Die Radboud Universität Nijmegen und die Universität Duisburg-Essen führen zur Zeit eine Evaluation von ausgewählten Projekten durch, die im Rahmen des INTERREG III A Programmes finanziert sind. Die Evaluationsstudie trägt den Namen SIRE (Sustainable Innovations in the Regional Economy) und schließt insbesondere Projekte aus vier Niederländisch-Deutschen Euregio-Regionen aus dem Arbeitsfeld "Wirtschaft, Technologie und Innovation" ein.

Die Ergebnisse der Studie sollen in die Empfehlungen für das neue Programm "Europäische Territoriale Zusammenarbeit" einfließen und den Vergabestellen und Projektmanagern die Wahl erleichtern, damit innovative Projekte bestmöglich durchgeführt werden können.

Die Evaluationsstudie besteht aus drei Teilschritten, die Anfang dieses Jahres begonnen wurden

Ein Teil der Projektpartner erhielt einen umfangreichen e-mail-Fragebogen, mit dem Basisdaten entlang der Entwicklung des Projektes erhoben wurden.

In einer Fokusgruppe konnten sich Projektverantwortliche aus unterschiedlichen Projekten und Euregio-Regionen in einer Retrospektive konkret zu ihren Projekten austauschen.

Eine Delphi-Umfrage in drei Runden (die erste Runde ist bereits absolviert). Sie soll uns Hinweise auf zukünftige Trends und Erwartungen zur Planung und Durchführung von Innovationsprojekten geben.

Die Delphi-Umfrage berücksichtigt das Fachwissen von Projektpartnern in den Euregio-Regionen, wie auch Erkenntnisse von externen Expertinnen und Experten aus dem Umfeld der Organisationsberatung und Forschung.

Was ist „Delphi“?

„Delphi“ ist ein interaktives Verfahren, mit dem auf der Basis von Wissen, Erfahrung, fachlicher Einschätzung und deren Abgleich untereinander eine Prognose erarbeitet werden kann.

Ein „Delphi“ besteht aus mehrere Umfragerunden. Thesen und Fragestellungen werden vorab formuliert und an die Mitglieder des Delphi-Panels (per e-mail) versandt. Die zusammengefassten Antworten und die daraus abgeleiteten Fragestellungen bilden eine neue Grundlage für die nächste Umfragerunde.

Da wir aus den Einschätzungen der 1. Runde stichhaltige Ergebnisse erarbeiten wollen, haben wir für die 2. Runde der Delphi-Umfrage den Verteiler in den Euregio-Regionen erweitert und würden uns freuen, wenn wir Sie für das Delphi-Panel gewinnen können.

Wir bitten Sie daher, an den beiden letzten Runden teilzunehmen und möglichst die

gewünschten Termine (15. August bzw. 15. September) zur Beantwortung der Fragen einzuhalten. Alle Daten werden selbstverständlich vertraulich behandelt. Nach Abschluss der Studie erhalten Sie einen Abschlussbericht und darüber hinaus eine Einladung zu einem Symposium mit dem Thema "Innovation in Grenzregionen", welches für Ende Oktober 2007 geplant ist.

Aus der ersten Fragerunde können Sie der beigefügten **Datei „2. Runde Delphi-Umfrage SIRE.doc“** die Ergebnisse entnehmen, die Ihnen helfen sollen, sich auf die Fragen zur 2. Delphi-Runde einzustimmen. Außerdem finden Sie in der Datei eine Beschreibung zur Vorgehensweise. Denken Sie bitte daran, vor der Bearbeitung die Datei auf Ihren Desktop zu speichern, damit Ihre Antworten nicht verloren gehen.

Wir bitten um Rücksendung Ihrer Antworten **bis 15. August** an die angegebene e-mail-Adresse. Für Rückfragen steht Ihnen Herr David Vossebrecher, david.vossebrecher@orglab.org, gern zur Verfügung.

Schon jetzt ein herzliches Dankeschön für das Mitmachen!
Mit freundlichen Grüßen

Das SIRE Evaluationsteam
Monika Bobzien / David Vossebrecher (Universität Duisburg-Essen)

2. Runde Delphi-Umfrage – Ergebnisse aus der ersten Runde

Um Ihnen den Einstieg in die 2. Fragerunde zu erleichtern, möchten wir Sie nachfolgend über die wichtigsten Trends, Widersprüche und offenen Fragen informieren, die sich bei der Auswertung der Antworten aus der 1. Fragerunde mit PraktikerInnen und ExpertInnen ergaben:

Die wichtigsten Trends:

- Deutlich wurde in den Antworten zum geschätzten Vergleich zwischen inkrementeller und radikaler Innovation, dass in den Organisationen überwiegend inkrementelle Innovation stattfindet. Experten behaupten sogar, dass „wir verbal immer innovativer werden, realiter aber immer innovationswiderstrebender“. Auch die Erfahrungen der Praktiker belegen, dass im Schnitt nur ein Fünftel der Innovationen als radikal bezeichnet werden kann. Das wird im Wesentlichen darauf zurück geführt, dass in der Praxis Innovationen kompatibel sein müssen zu den Zielen und dem Aufgabenportfolio einer Organisation. Um kein nennenswertes unternehmerisches Risiko einzugehen, wird die Meßlatte für Innovationsziele deshalb immer niedriger gesetzt.
- Innovative Milieus – eine Vielzahl von spezifischen und interaktiven Aspekten, die Innovation intern und extern befördern sollen – scheinen nur eingeschränkt zu existieren, so dass ihre Potentiale nur wenig oder unsystematisch genutzt werden. Innovative Ideen treffen vielmehr auf eine unhinterfragte Organisationsroutine, in der Fehler und die mit der Umsetzung von Innovationsprojekten einhergehende potentielle Unsicherheit vermieden werden.
- Eine gute Kommunikationskultur und eine vertrauensvolle Atmosphäre in der Zusammenarbeit werden immer wieder als die wichtigsten Voraussetzungen für das Gelingen eines Innovationsprojektes genannt. Diese werden vor allem im Umgang mit Stakeholdern (KollegInnen, Kooperationspartner und Kunden) gewünscht. Im Einzelnen besteht Bedarf an methodischem Wissen, wie eine Win-Win-Situation mit den Partnern systematisch entwickelt werden kann. Darüber hinaus spielen gemeinsam festgelegte Entscheidungskriterien und die Nachvollziehbarkeit von Entschei-

dungsprozessen eine große Rolle.

Widersprüche:

- Die Einbeziehung von Stakeholdern, vor allem von Kunden, in die Entwicklung eines Innovationsprojektes wird sehr ambivalent gesehen. So werden Stakeholder einerseits als Ressource empfunden, andererseits als kontrollierend oder gar hinderlich für den Fortgang des Innovationsprojektes.
- Kriterien, wann ein Innovationsprojekt gute Voraussetzungen hat, realisiert zu werden, werden von Seiten der Praktiker und der Experten unterschiedlich beurteilt: So scheinen in der Praxis eher Ergebnisse von Kosten-Nutzen-Analyse und Marktanalysen Grundlage zu sein, damit das Innovationsprojekt „grünes Licht“ erhält. Auf Seiten der Experten wird vorrangig der Faktor Mensch angeführt: D.h. Motivation und Bereitschaft der Beteiligten, ein Innovationsvorhaben durchzuführen.
- Die Auswirkung eines Innovationsprojektes auf die Organisationskultur wird einerseits so beurteilt, dass Entwicklungen angestoßen und die eigene Weiterentwicklung befördert wird. Die Erfahrung ist aber auch, dass sich ein Innovationsprojekt in die bestehenden Routinen so einfügt, so dass keine grundsätzliche Neuausrichtung zu erwarten ist.

Offene Fragen:

- Radikale Innovationen scheinen andere Gesetzmäßigkeiten und Ausgangsbedingungen zu haben, als inkrementelle Innovationen. Offen geblieben ist jedoch, welches Ausmaß an selbstgesteuertem Lernen wie auch an innovativen Milieus tatsächlich bewirken, dass es zu radikalen Innovationen kommt.
- Zumindest auf Seiten der Experten besteht die Annahme, dass Nachhaltigkeit nicht über kontinuierliche Verbesserung als ein „Mehr vom Selben“ herstellen lässt, sondern indem sich Organisationskulturen grundlegend mit verändern (d.h. Musterveränderung).
- Schließlich wurde angeführt, dass KMU (kleine und mittlere Unternehmen) einen großen Bedarf an unbürokratischer Innovationsförderung haben. Das kann bedeuten, dass administrative Entscheidungsprozesse Schritt halten mit dem geforderten Tempo des Marktes, Innovationen durchzuführen. Neben der finanziellen Förderung könnte aber auch ein Schwerpunkt darin liegen, selbstgesteuertes Lernen und den interkulturellen Dialog zu befördern.

Aus der 1. Fragerunde haben wir daher folgende Themen oder auch neue Aspekte ausgewählt, die wir in einer 2. Fragerunde mit Ihnen vertiefen möchten:

7) Nachhaltigkeit und Innovation

8) Organisationskultur

9) Vertrauen

10) Stakeholder Dialog

11) Kooperation

Anleitung zum Bearbeiten der Thesen und Fragen (ab S. 4 dieser Datei)

- Jedes Thema wird mit einigen komprimierten Aussagen aus der 1. Delphi-Runde eingeleitet.
- Daran schließen sich erneut Fragen (**fett gedruckt**), in denen wir Thesen, Widersprüche und Trends aufgreifen und zur Diskussion stellen.

Im Feld „Antwort“ bitten wir Sie, die Fragen zu beantworten:
Sie gehen mit Ihrem Cursor auf das schattierte Feld und können beliebig viel schreiben. Sie werden sehen, der jeweilige Abschnitt wächst mit.

Beispiel:

<i>Die Einführung und Thesen sind kursiv geschrieben.</i>
Die Fragen sind immer fett gedruckt. Darunter steht die Zeile Antwort.
Antwort: <input type="text"/>

Um möglichst umfassende Einschätzungen in die Umfrage aufnehmen zu können, bitten wir Sie, möglichst alle Fragen zu beantworten. Sollten Fragen aus Ihrer Sicht nicht zu beantworten sein, diese bitte auslassen und die anderen Fragen beantworten.

Denken Sie bitte daran, vor der Bearbeitung der Fragen die Datei auf Ihren Desktop zu speichern, damit Ihre Antworten nicht verloren gehen.

Auch wenn Sie an der 2. und 3. Runde der Delphi-Befragung teilnehmen können, bitten wir Sie, uns das mitzuteilen.

Wenn Sie Fragen haben, dann wenden Sie sich bitte an David Vossebrecher, e-mail: david.vossebrecher@orglab.org

Bitte mailen Sie Ihre Antworten bis spätestens 15. August 2007 zurück - an david.vossebrecher@orglab.org

Ihnen schon jetzt ein herzliches Dankeschön für das Mitmachen.

SIRE – Evaluationsteam
Monika Bobzien / David Vossebrecher

"I think there is a world market for maybe five computers."

--Thomas Watson, chairman of IBM, 1943

Sustainable Innovation in Regional Economy (SIRE)

Perspektiven – Trends – Erwartungen

Wir laden Sie ein zur 2. Runde der Delphi-Umfrage

1. Nachhaltigkeit und Innovation

Erfolgskritisch für ein Innovationsvorhabens ist insbesondere der Transfer zwischen Idee und Handeln. Innovationen werden deshalb häufig nur dann als nachhaltig eingeschätzt, wenn sie die eingesetzten Investitionen rechtfertigen und sie die Projektphase „überlebt“ haben, d.h. sich auf dem Markt durchsetzen.

**Welche Gründe würden Sie anführen, ein Innovationsvorhaben auch dann weiter zu verfolgen, wenn die Marktfähigkeit noch nicht deutlich erkennbar ist?
Wie lassen sich erfolgskritische Momente erfolgreich überwinden?**

Antwort:

Damit eine Organisation angesichts der voranschreitenden weltweiten Vernetzung und sich stetig verändernder, globaler Marktbedingungen auf Dauer bestehen kann, wird ihre Innovationsfähigkeit in besonderer Weise herausgefordert. Was muss Ihrer Meinung nach auf den Prüfstand gestellt werden, um als innovativ zu gelten?

Antwort:

Viele Maßnahmen, die eher der Kategorie „kontinuierliche Verbesserungsprozesse“ zuzuordnen sind, werden „Prozessinnovation“ genannt. Diese Einschätzung wird gestützt durch den geschätzten Anteil von inkrementeller zu radikaler Innovation: So überwiegt bei unserer Befragung zum Zahlenverhältnis die inkrementelle Innovation und nur maximal ein Fünftel der als Innovation eingestuftten Entwicklungen werden als radikal zu bezeichnet.

Die Expertenmeinung geht jedoch dahin, dass sich zukünftig nur für solche Organisationen nachhaltig Möglichkeiten eröffnen, die den qualitativen Sprung von inkrementeller zu radikaler Innovation schaffen.

Wie stehen Sie diesen Aussagen gegenüber?

Antwort:
<i>Neben der ökonomischen Nachhaltigkeit – im Sinne von Durchsetzungsfähigkeit auf dem Markt - erhöht sich die Akzeptanz von Innovationsprojekten und damit die Erfolgsaussichten, wenn sie Nachhaltigkeit auch im Sinne einer ökologischen und sozialen Verantwortung nachweisen.</i>
Erwarten Sie in der Zukunft eine stärkere Nachfrage nach ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit bei Produkt und/oder Dienstleistungs-Innovationen? Aus welchen Gründen erwarten Sie dies?
Antwort:

2. Organisationskultur

<i>Der stärkste Motor um Innovationsprojekte zu beginnen, ist offenbar die Notwendigkeit, sich im Wettbewerb zu behaupten, Ressourcen zu sichern und den regionalen Standort zu verbessern. Als beste Voraussetzung um innovativ zu werden, wird eine Organisationskultur genannt, in der Innovation bereits als Kernkompetenz mitgedacht wird.</i>
Welche Bedingungen muss Ihrer Ansicht nach eine solche Organisationskultur erfüllen, um Innovationsprozesse <u>in und zwischen</u> Organisationen aktiv zu unterstützen?
Antwort:
<i>Innovation kann nur entstehen, wenn sie zugelassen wird. Folgende Faktoren werden genannt, die sich bei der Realisierung eines Innovationsprojektes als besonders „innovationsfeindlich“ herausstellen:</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. die mangelnde Bereitschaft, von Mitarbeitern und Management, bisherige Routinen zu verlassen, 2. Fehlervermeidungsstrategien anstelle von Fehlerfreundlichkeit, 3. wenig Risikobereitschaft, weil im Vorfeld nicht klar ist, ob und wie erfolgreich neue Lösungen gegenüber den alten sein werden.
Würden Sie diese Einschätzung teilen? – bitte kommentieren.
Antwort:
<i>Insgesamt ist erkennbar, dass „innovative Milieus“, um Innovation zu bewirken - wie sie in der Literatur oft idealtypisch beschrieben werden -, in der Realität nur eingeschränkt existieren, weil ...</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Organisationen oft auf wenige Organisationsebenen (z.B. Geschäftsführung) beschränkt ist, 2. den Akteuren mit höchst unterschiedlichen Organisationskulturen zuviel Kompromisse abverlangt werden, die zu Lasten der Innovation gehen, 3. die Stärkung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit der Akteure häufig Vorrang hat vor einem gemeinsamen, nachhaltigen Lernprozess, 4. und Vorgaben (z.B. die Innovation muss mit dem Aufgabenportfolio kompatibel sein) dem innovativen Milieu enge Grenzen setzen.
Wie lassen sich Ihrer Meinung nach diese Widersprüche in der Praxis überwinden?
Antwort:
<i>Risiko und Unsicherheit sind Begleiterscheinungen bei der Durchführung von innovativen Projekten. Um die instabile Situation zu überwinden, wird immer wieder angeführt, dass Projekte durch gute Kommunikation begleitet sein sollen.</i>

<p>Welche Kommunikationskultur erwarten Sie von einer innovativen Organisation, ihren Mitarbeitern und dem Management? Wie zeichnet sich „gute Kommunikation“ aus?</p>
<p>Antwort:</p>

3. Vertrauen

<p><i>Vertrauen gehört zu den „weichen“ Faktoren in der Zusammenarbeit. Für den erfolgreichen Start und Fortgang eines Innovationsprojektes wird eine vertrauensvolle Zusammenarbeit hoch bewertet. Innovationsprojekte, die mit neuen Partnern erstmalig zusammenarbeiten, müssen diese Erfahrung jedoch erst noch machen, d.h. Vertrauen ist meist nicht von Vorneherein gegeben, sondern muss sich erst entwickeln.</i></p>
<p>Nach welchen Kriterien würden Sie eine Organisation vorab beurteilen, um die Chance für eine künftige vertrauensvolle Zusammenarbeit zu erhöhen?</p>
<p>Antwort:</p>
<p>Wenn Sie mit einem neuen Kooperationspartner ein Innovationsprojekt planen: welche vertrauensbildenden Maßnahmen würden Sie Ihrerseits vorschlagen,</p> <ol style="list-style-type: none"> a. auf Ebene der beteiligten Organisationen / Institutionen, b. auf interner Ebene Ihrer Organisation (z.B. Abteilung, Team, Management)?
<p>Antwort:</p>
<p><i>Eine vertrauensvolle Kooperation ist nach den bisherigen Aussagen dadurch gekennzeichnet, dass auftauchende Probleme und Fehlschläge offen angesprochen werden können, widerstrebenden Ziele und Strategien neu abgestimmt werden oder zu Kompromissen führen und die Kommunikation untereinander permanent aufrecht erhalten wird.</i></p>
<p>Welche internen und externen Rahmenbedingungen (z.B. finanzielle und Zeitressourcen etc.) unterstützen darüber hinaus Ihrer Meinung nach eine vertrauensvolle Zusammenarbeit?</p>
<p>Antwort:</p>
<p><i>Vertrauen wird oft mit „Transparenz“, „Offenheit“ und „Partnerschaftlichkeit“ in Verbindung gebracht. Andererseits sind Macht und Einfluss der Partner oft nicht symmetrisch. Unterschiedliche Machtpotenziale können zur besseren Durchsetzung eigener Interessen genutzt werden, so dass die Zusammenarbeit an Grenzen stoßen kann, z.B. in Konkurrenzsituationen, wenn es um geistiges Eigentum oder Verwertungsrechte geht.</i></p>
<p>Welche besonderen Vorkehrungen zur Vertrauensbildung müssen im Management von Innovationsprojekten getroffen werden, damit Kooperationen auch für Zeiten von Konflikten und Spannungen („Schlechtwetter“) funktionieren?</p>
<p>Antwort:</p>
<p><i>Kooperationen können prinzipiell auf der Ebene von Organisationen als auch auf persönlicher Ebene stattfinden. Tendenziell scheint jedoch der Erfolg der Zusammenarbeit eher von der Kontinuität persönlicher Beziehungen abhängig zu sein, als von Kompetenzen, die eine Partnerorganisation einbringt.</i></p>
<p>Teilen Sie diese Einschätzung? Wie könnte eine vertrauensvolle Zusammenarbeit im Netzwerk der Organisationen aussehen?</p>
<p>Antwort:</p>
<p><i>Bei vielen Kooperationen handelt es sich um Projekte, die zeitlich begrenzt sind. Erfahrungen über längere Zeit sind jedoch eine wichtige Voraussetzung zur Vertrauensbildung.</i></p>

Schließen sich diese Vorgaben gegenseitig aus und/oder gibt es nach Ihrer Erfahrung positive Beispiele, wie diese Situation gemeistert werden kann?

Antwort:

4. Stakeholder Dialog

Für den Erfolg von Innovationsprojekten ist ein differenzierter Umgang mit den Stakeholdern – d.h. den organisationsinternen und –externen Interessensgruppen (Personen bzw. Institutionen), – von großer Bedeutung. Ihre Mitwirkung bei der Entwicklung von innovativen Ideen und ihr Nutzen für die Durchführung des Projektes wird jedoch zwiespältig beurteilt. So werden sie einerseits als Ressource gesehen, andererseits aber auch als kontrollierend oder gar für den Fortgang des Projektes als hinderlich wahrgenommen.

Aufgrund ihrer Einflussosphäre können Stakeholder ihre Interessen für oder wider das Innovationsprojekt einsetzen und durch ihre Entscheidungen wesentlich beeinflussen. Positive Erfahrungen werden von dort berichtet, wo Stakeholder einen hohen Informationsstand zum Innovationsprojekt haben und Entscheidungsprozesse transparent sind. Dabei sollten Entscheidungskriterien von vorneherein gemeinsam und für alle Beteiligten nachvollziehbar entwickelt werden.

Wenn Sie an interne Stakeholder (Team, Unternehmensleitung) denken, wie müssten Ihrer Meinung nach für die einzelnen Partner Strukturen gestaltet bzw. vorgehalten werden, damit sie Innovationen in Organisationen mit befördern und in Innovationsprojekten unterstützend mitwirken können?

Antwort:

Wie würden Sie sich vorstellen, dass auf differenzierte Weise externe Stakeholder (KundInnen, Interessensvertreter, etc.) mitwirken und über welche Strategien könnten deren Ressourcen optimal in das Innovationsvorhaben einfließen?

Antwort:

Welche Erwartungen hätten Sie an Stakeholder, wenn sich das Innovationsprojekt in einer Krise befindet oder ein Fehlschlag droht?

Antwort:

5. Kooperationen

Bei der Durchführung von Innovationsprojekten wird es überwiegend als für die eigene Weiterentwicklung wertvoll angesehen, mit Partnern zusammenzuarbeiten. Attraktiv wird eine Zusammenarbeit dann, wenn neben dem finanziellen Nutzen eine Kooperation auch ideell dazu beiträgt, dass sich der Wissenshorizont erweitert und wechselseitig Impulse gegeben werden.

Es kommt jedoch eher im Einzelfall zu win-win-Situationen, in denen die Beteiligten bereits langjährige Erfahrungen miteinander haben, Ziele gemeinsam verfolgt werden, die gegenseitige Wertschätzung gewachsen ist und wechselseitiges Lernen ermöglicht wird.

Wie lässt sich Ihrer Meinung nach das Wissen um gute Zusammenarbeit verbreitern, so dass mehr Organisationen, die im Rahmen ihrer Innovationsprojekte an Kooperationen interessiert sind, von den Erfahrungen profitieren?

Antwort:

Kooperationspartner kommen aus dem gleichen Feld (homogen) wie auch aus unterschiedlichen Feldern und Organisationskulturen (z.B. Forschungsinstitut, Bildungseinrichtung, KMU). Die Arbeitsteilung in Kooperationsbeziehungen schafft wechselseitige Abhängigkeiten, die oft nicht symmetrisch sind, so dass die Anschlussfähigkeit der Kooperationspartner nicht automatisch gewährleistet ist.

Damit in Kooperationen, Netzwerken oder Innovationsbündnissen die unterschiedlichen Interessen

<p>und Ausgangslagen für das Innovationsprojekt fruchtbar gemacht werden können, müssen sie professionell koordiniert werden. Auf Expertenseite wurden dafür unter anderem die Prinzipien der Governance (Accountability, Responsibility, Transparency, Fairness) entwickelt: Accountability (Rechenschaftspflicht und Zuverlässigkeit, vereinbarte Zielsetzungen zu erfüllen), Responsibility (Verantwortlichkeit, die jeweils übertragene Aufgabe wirksam zu erfüllen), Transparency (Offenheit und Transparenz von Prozessen und Strukturen, die für den Fortgang des Innovationsvorhabens relevant sind) und Fairness im gegenseitigen Umgang</p>
<p>In welchen Bereichen würden Sie sich künftig Verbesserungen in der Umsetzung dieser Prinzipien wünschen, damit sie gelebt werden?</p>
<p>Antwort:</p>
<p>Welcher Kooperationspartner sollte die Prozessverantwortung zur Steuerung der Governance übernehmen? (d.h. Wer kümmert sich darum, dass die Prinzipien von allen Kooperationspartnern eingehalten werden?)</p>
<p>Antwort:</p>
<p>In welcher Rolle sehen Sie die administrativen Entscheidungsgremien (die für die Förderung des Projekts „grünes Licht“ geben), Governance zu unterstützen?</p>
<p>Antwort:</p>
<p><i>Die Uhren der öffentlichen Verwaltung gehen anders.... Administrative Abläufe richten sich nicht nach dem schnellen Erfolg, der vom Markt gefordert wird. Eine unbürokratische Innovationsförderung ist jedoch eine wichtige Rahmenbedingung, damit Innovationsvorhaben zeitnah realisiert werden können.</i></p>
<p>Wo sehen Sie in den Abläufen der Administration selbst einen Innovationsbedarf?</p>
<p>Antwort:</p>
<p>Wenn Sie sich die nächsten zehn bis zwanzig Jahre vorstellen, in welchen Betrieben mit welcher Betriebsgröße erwarten Sie die meisten Innovationen? Bitte schätzen Sie das Verhältnis der Innovationsgenerierung zwischen großen Betrieben und kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) ein (z.B. 50:50)</p>
<p>Antwort:</p>

6. Welche weiteren Perspektiven und Trends wurden bei den vorangegangenen Überlegungen Ihrer Meinung nach vergessen oder zu wenig beachtet?

<p>Bitte schreiben Sie Ihre Anregungen in dieses Kästchen:</p>
--

Vielen Dank für Ihre Bemühungen!

D. Delphi-Runde 3: Einladung und Fragebögen

SIRE – Sustainable Innovations in the Regional Economy

***Wir laden Sie herzlich ein, an der letzten Runde der Delphi-Umfrage zu Aspekten des Gelingens von Innovationen mitzuwirken.
Wir sind interessiert an Ihren Meinungen, Ihren Anregungen und Empfehlungen.***

Sehr geehrte Damen und Herren, sehr geehrte Projektpartner,

Erneut möchten wir uns herzlich für die aktive Teilnahme an der zweiten Runde bedanken und freuen uns, dass wir Sie nun für die dritte und letzte Umfragerunde in das Delphi-Panel gewinnen können.

Wie Sie aus unseren vorhergehenden Runden bereits wissen, führen die Radboud Universität Nijmegen und die Universität Duisburg-Essen zur Zeit eine Evaluation von ausgewählten Projekten durch, die im Rahmen des INTERREG III A Programmes finanziert sind. Die Evaluationsstudie trägt den Namen SIRE (Sustainable Innovations in the Regional Economy) und schließt insbesondere Projekte aus vier Niederländisch-Deutschen Euregio-Regionen aus dem Arbeitsfeld "Wirtschaft, Technologie und Innovation" ein.

Die Ergebnisse der Studie sollen in die Empfehlungen für das neue Programm "Europäische Territoriale Zusammenarbeit" einfließen und den Vergabestellen und Projektmanagern die Wahl erleichtern, damit innovative Projekte bestmöglich durchgeführt werden können.

Nach Abschluss der Studie erhalten Sie einen Abschlussbericht und sind darüber hinaus zu einem Symposium mit dem Thema "Innovation in Grenzregionen" am 25. Oktober 2007 eingeladen.

Dazu verschicken wir an Sie in den nächsten Tagen noch eine gesonderte Einladung.

Die Evaluationsstudie besteht aus drei Teilschritten, die Anfang dieses Jahres begonnen wurden:

Der dritte Teilschritt umfasst eine Delphi-Umfrage in drei Fragerunden zu Aspekten des Gelingens von Innovationen. Dabei möchten wir das Fachwissen von Projektpartnern in den Euregio-Regionen, wie auch Erkenntnisse von externen Expertinnen und Experten aus dem Umfeld der Organisationsberatung und Forschung berücksichtigen.

Alle Daten werden selbstverständlich vertraulich behandelt.

Aus den ersten beiden Fragerunde können Sie der beigefügten **Datei „Fragebogen 3. Runde Delphi-Umfrage SIRE.doc“** die Ergebnisse, Trends und offenen Fragen entnehmen, die Ihnen helfen sollen, sich auf die Themen der letzten Delphi-Runde einzustimmen.

Denken Sie bitte daran, vor der Bearbeitung die Datei auf Ihren Desktop zu speichern, damit Ihre Antworten nicht verloren gehen.

Wir bitten um Rücksendung Ihrer Antworten **bis 30. September 2007** an die angegebene e-mail-Adresse. Für Rückfragen steht Ihnen Herr David Vossebrecher, david.vossebrecher@orglab.org, gern zur Verfügung.

Auch dies Mal ein herzliches Dankeschön für das Mitmachen!
Mit freundlichen Grüßen

Das SIRE Evaluationsteam
Monika Bobzien / David Vossebrecher (Universität Duisburg-Essen)

3. Runde Delphi-Umfrage – Ergebnisse aus den ersten beiden Runden

Um Ihnen den Einstieg in die 3. und damit letzte Fragerunde der Delphi-Umfrage zu erleichtern, möchten wir Sie nachfolgend über die wichtigsten Trends informieren, die sich zusammengefasst aus den ersten beiden Fragerunden mit PraktikerInnen und ExpertInnen ergaben:

Die wichtigsten Trends:

„Hätten Sie mir die Frage vor vier Jahren gestellt, hätte ich eindeutig eine Nachfrage nach sozialer Nachhaltigkeit erwartet.“

Überraschend positiv werden die Erfolgsaussichten vor allem für Innovationen zu ökologisch nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen bewertet; darüber scheint jedoch soziale Nachhaltigkeit teilweise ins Hintertreffen zu geraten und an Bedeutung zu verlieren. Trotz gestiegenem gesellschaftlichem Bewusstsein über die Sinnhaftigkeit von ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit, wird jedoch nur bedingt eine kritische Marktsteuerung durch den Kunden erwartet. Die Annahme ist, dass auch künftig der Geldbeutel den Ausschlag dafür geben wird, wie Kaufentscheidungen getroffen werden. Auf welche Weise und von wem der Trend zu ökologisch und sozial nachhaltigen Innovationen befördert werden könnte, ist daher eine wichtige Frage.

- *„Vaak is, dat bij de meeste innovatieprojecten de marktkansen niet duidelijk zijn.“*

Nachhaltige Innovation über den Abschluss der Projektphase hinaus – d.h. im Sinne einer, nach spätestens zwei bis drei Jahren absehbaren, dauerhaften Marktfähigkeit - ist auch der Anspruch im Förderprogramm der Euregio-Regionen. Wichtiger als ein vordergründig monetärer Erfolg scheint zu sein, einen Zuwachs an Wissen zu erreichen und / oder eine Vorreiterposition auf

dem Markt zu entwickeln und zu erhalten. Wie es gelingt, vorausschauend die entscheidenden Trends zu erkennen und als Organisationen ein Gespür für relevante Innovationen zu entwickeln und zu verfolgen, ist eine der zukünftigen Herausforderungen.

- *„Innovationen brauchen den Mut zur Lücke und das Wagnis von Risiko und das haben von Visionen.“*

Verstärkt hat sich in der 2. Fragerunde der Trend, dass Organisationen überwiegend inkrementelle Innovationen durchführen, wobei die Befragten weder den KMUs noch großen Unternehmen eindeutig den Vorzug geben, wer eine größere Innovationskraft besitzt.

In spezifischen „jungen“ Branchen, beispielsweise im Bereich neuer Technologien, wo Innovationszyklen immer kürzer werden, wird jedoch eine schnellere Marktakzeptanz für radikale Innovationen gesehen, da sie dort geradezu erwartet werden.

Vielfach scheint das wirtschaftliche Risiko für radikale Innovationen zu groß zu sein, so dass Innovation als Prozessverbesserungen Vorrang haben. Die Antworten der Befragten legen nahe, dass nach wie vor das Prinzip der Risikominimierung und Bestandswahrung dominiert, obgleich schon die Notwendigkeit zur Innovationsfähigkeit erkannt ist. Da mit Innovationsvorhaben jedoch schwer berechenbare Risiken einher gehen können, stellt sich die Frage, was für und in Organisationen hilfreich sein kann, um Risiken auszuhalten und zu nutzen.

- *„Gute Kommunikation, die zu Innovationen führt, ist impulsiv und gleichzeitig störend - das entspricht nicht dem klassischen Zeitmanagement“*

Auf die schon in der 1. Fragerunde herausragende Rolle der Kommunikationskultur in grenzüberschreitenden Innovationsprojekten wurde differenziert eingegangen: So ist nach Meinung der Befragten nicht die Dauer des Projektes für die Qualität der Zusammenarbeit der Projektpartner ausschlaggebend, sondern wie die Zeiten der Zusammenarbeit qualitativ gestaltet sind.

In Bezug auf die Bedeutung der Stakeholder in kritischen Situationen, wird die Hoffnung ausgedrückt, dass diese idealerweise unterstützend und lösungsorientiert agieren. Dies ist dann am wahrscheinlichsten, wenn sie von Anfang an über den Fortgang des Projektes informiert sind, in Entscheidungsprozesse einbezogen werden und der Nutzen des Innovationsprojektes für beide Seiten kommuniziert werden kann.

Damit sich bei grenzüberschreitenden Innovationsprojekten eine vertrauensvolle Zusammenarbeit der Partner auf allen Ebenen entwickeln kann, erfordert der interkulturelle Aspekt mehr Zeit und Raum für Information und Kommunikation.

Fehler und Misserfolge in Kooperationen werden häufig auf mangelnde Kommunikation zurückgeführt. Vorgeschlagen wird, dass ein größeres Augenmerk nicht nur auf das Marketing erfolgreicher Projekte gelegt wird, sondern auch „Mißerfolgsgeschichten“ so aufbereitet werden, dass an Innovationsprojekten Interessierte daraus lernen können.

- *Wie innovativ ist Administration selbst, wenn sie Innovation befördern will?“*

Schließlich zeigt die Erfahrung der Befragten, dass im Grunde alle Prinzipien der Governance bei allen Projektbeteiligten verbesserungswürdig sind. Erwartet wird, dass die entsprechenden Förderstellen (Administration) durch Vorgaben und leitende Fragen die Auseinandersetzung mit Governance-Themen einfordern und selbstverständlich diese Prinzipien in ihrem Verwaltungshandeln selbst zugrunde legen und leben.

Offene Fragen

- Innovationsfähigkeit bedeutet vor allem, über neue Denk- und Verhaltensweisen den bisherige Zustand signifikant zu verändern. Dieser Vorgang umfasst nicht nur das Produkt oder die Dienstleistung, sondern durchzieht – geht man nach den Aussagen der Befragten – auch das Operative, das Management und als strategische Innovation die gesamte Organisation. Bei der Realisierung von Innovationsprojekten stoßen die meisten Organisationen jedoch immer wieder auf dieselben Umsetzungshürden. Um diese zu überwinden, interessieren uns Ihre Empfehlungen, wo und wie Organisationen Möglichkeiten finden können, die sie „fit“ für Innovation machen.
- Durchgängig lassen die Rückmeldungen ein Muster erkennen, in dem sich allzu starr und individuell nur Organisationen und Funktionsbereiche anhand vorgegebener Ziele optimieren (inkrementelle Innovation, Prozessverbesserungen im Operativen). Mit der „Vereinzelung“ geht allerdings – gerade für KMUs - viel Innovationspotential verloren, das ganze Branchen oder Märkten zugute kommen könnte. Uns interessieren Ihre Empfehlungen wie Innovationsvorhaben mehr in Richtung Austausch und Vernetzung entwickelt werden können und welche Hindernisse und Schwierigkeiten dabei zunächst ausgeräumt werden müssen.
- Die Antworten der ersten beiden Runden legen nahe, dass das mit Innovationsvorhaben verbundene Risiko – insbesondere bei radikalen Innovationen und in kritischen Momenten des Projektfortgangs – eine erhebliche Herausforderung für alle Beteiligten darstellt. Im Umgang mit Risiken wird besonders auf gute Kommunikation gesetzt - so können Risiken zwar nicht verhindert, jedoch scheinbar besser getragen und ertragen werden. Damit Risiken nicht nur ein bedrohlicher „Ausnahmezustand“ mit unklarem Ausgang bleiben, interessiert uns, welche Hebel noch angesetzt werden können, um Risiken zu begegnen oder gar für das Projekt nutzbar zu machen.
- Entscheidend für erfolgreiche Innovationen ist, dass die neuen Ideen verwirklicht werden. Folgt man den Aussagen der Befragten, geht es dabei nicht immer um den monetären Wert, sondern auch darum, Knowhow zu entwickeln und Vorreiter im Markt zu sein. Nach dem Förderzeitraum verschwinden einige Projekte jedoch in der Schublade. Uns interessieren Ihre Empfehlungen, welche Strategien für die Zeit „danach“ entwickelt werden müssen, damit zur Innovationsförderung von der Planung bis zur Umsetzung aus erfolgreichen aber auch weniger erfolgreichen Projekten gelernt werden kann.

Aus der 1. und 2. Fragerunde haben wir daher folgende Themen zur Innovationsförderung ausgewählt, die wir in der letzten Fragerunde mit Ihnen vertiefen möchten:

1. **Erfolgsfaktoren für Innovationsvorhaben**
2. **Ökologische und soziale Nachhaltigkeit**
3. **Vernetzung und Austausch**
4. **Risiko, Risikomanagement und Chancen**
5. **Förderung dauerhafter Innovationen über das Ende des Projektes hinaus**

Anleitung zum Bearbeiten der Thesen und Fragen (ab S. 5 dieser Datei)

- Jedes Thema wird mit einigen komprimierten Aussagen aus den vorangegangenen Delphi-Runden eingeleitet.
 - Daran schließen sich erneut Fragen (**fett gedruckt**), in denen wir Thesen, Widersprüche und Trends aufgreifen und zur Diskussion stellen.

Im Feld „Antwort“ bitten wir Sie, die Fragen zu beantworten: Sie gehen mit Ihrem Cursor auf das schattierte Feld und können beliebig viel schreiben. Sie werden sehen, der jeweilige Abschnitt wächst mit.

Beispiel:

<i>Die Einführung und Thesen sind kursiv geschrieben.</i>
Die Fragen sind immer fett gedruckt. Darunter steht die Zeile Antwort.
Antwort:

Um möglichst umfassende Einschätzungen in die Umfrage aufnehmen zu können, bitten wir Sie, möglichst alle Fragen zu beantworten. Sollten Fragen aus Ihrer Sicht nicht zu beantworten sein, diese bitte auslassen und die anderen Fragen beantworten.

Denken Sie bitte daran, vor der Bearbeitung der Fragen die Datei auf Ihren Desktop zu speichern, damit Ihre Antworten nicht verloren gehen.

Wenn Sie Fragen haben, dann wenden Sie sich bitte an David Vossebrecher, e-mail: david.vossebrecher@orglab.org

Bitte mailen Sie Ihre Antworten bis spätestens 30. September 2007 zurück - an

david.vossebrecher@orglab.org

Ihnen schon jetzt ein herzliches Dankeschön für das Mitmachen.

SIRE – Evaluationsteam
Monika Bobzien / David Vossebrecher

"So paradox es klingen mag – je freizügiger der Umgang mit Wissen und Information, desto höher der Innovationsgrad für die Wirtschaft und für die Wissenschaft sowieso."

- Rainer Kuhlen in „Die wunderbare Wissensvermehrung“, TELEPOLIS, 2006, S. 17

Sustainable Innovation in the Regional Economy (SIRE)

Perspektiven – Erwartungen - Empfehlungen

Wir laden Sie ein zur 3. Runde der Delphi-Umfrage

1. Erfolgsfaktoren für Innovationsvorhaben

Nach den bisherigen Rückmeldungen der Befragten stehen Organisationen vor komplexen Herausforderungen, um Innovationsvorhaben erfolgreich planen und durchführen zu können.

Ein umfassendes Innovationsmanagement geht über die technologische Innovationsfähigkeit hinaus. Beeinflusst wird das Gelingen eines Innovationsprojektes maßgeblich durch das Innovationsverständnis in der Organisationsstruktur, in der Strategie und in der Organisationskultur. „Innovationen stören im Allgemeinen den bisherigen Betriebsablauf“. Neben fachlichem und technischem Knowhow müssen daher Faktoren treten, die zu aller erst innerhalb der Organisation liegen.

1.1

Welche geeigneten Schritte könnten und müssten Organisationen schon im Vorfeld unternehmen, um sich für ein Innovationsvorhaben systematisch vorzubereiten und Fallstricke rechtzeitig zu erkennen?

Antwort:

1.2

**Was würden Sie von einer unterstützenden Struktur erwarten, die Organisationen explizit für Innovationsvorhaben berät?
Welche Empfehlungen sollten aufgrund Ihrer Erfahrungen an Organisationen, die sich in Innovationsvorhaben engagieren explizit gegeben werden?**

Antwort:

1.3

**Welche Unterstützung würden Sie vom Netzwerk der Organisation, die das Innovationsvorhaben betreibt, im Vorfeld erwarten?
Gibt es Ihrer Erfahrung nach besonders geeignete „Enabler“, die bei der Veränderung des Innovationsverständnisses unterstützen?**

Antwort:

1.4

Wie würden Sie in Ihrer Branche / in Ihrer Disziplin ein innovatives Umfeld herstellen?

Antwort:

1.5

Wenn Sie in der Rolle eines Vorreiters Ihrer Branche / Ihrer Disziplin sind, welche Erfahrungen haben Sie mit ihrem Umfeld?

Antwort:

1.6

Wie ist es Ihnen gelungen die Konkurrenz-Gefahr auszuschalten?

Antwort:

2. Ökologische und soziale Nachhaltigkeit

Auf große Zustimmung der Befragten stößt, dass künftig der wirtschaftliche Erfolg von Innovationen eng mit ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit verknüpft sein wird.

Dazu werden eindeutige Förderpolitiken und Instrumente entwickelt werden müssen, die Organisationen dabei unterstützen, sich auf diese Zielsetzungen im Innovationsmanagement auszurichten und nicht das Soziale zu Gunsten des derzeitigen Trends zur ökologischen Nachhaltigkeit zu vernachlässigen.

2.1

Wie lässt sich Nachfrage nach sozial nachhaltigen Innovationen in der Euregio fördern / entwickeln?

Antwort:

2.2

Welche Anreize bzw. Anreizsysteme würden Sie empfehlen, damit durch Förderpolitik verstärkt nachhaltige Innovationen angestrebt werden?

Antwort:

3. Vernetzung und Austausch

Der Erfolg einer Innovation hängt auch davon ab, dass zur richtigen Zeit ein Gespür für eine relevante Innovation entwickelt werden konnte. Ein freier Zugang zu Informationen, Trends besser zu erkennen und gemeinsam nach innovativen Lösungen zu suchen, gehört zu den Vorteilen eines aktiven Netzwerkes.

Experten plädieren daher für die Installation von organisationsübergreifenden „Innovationszentren“ im Rahmen der Corporate Governance, aber auch für das Wissensmanagement und das Management von innovativen Ideen und deren Umsetzung durch die am Innovationsprozess Beteiligten.

3.1

Würde Ihrer Meinung nach ein solches „Innovationszentrum“ einen Mehrwert für die Umsetzung grenzüberschreitender Innovationsprojekte bringen? Wenn ja, welchen? Wenn nein, warum nicht?

Antwort:

3.2

Welche Anforderungen gibt es Ihrer Meinung nach an eine solche Struktur, die Innovationsbemühungen als strategische Aufgabe in und zwischen Organisationen unterstützt?

Antwort:

Nach Ansicht von Experten macht sich die Zukunftsfähigkeit von Regionen an ihrer Technologie, ihren Talenten und ihrer Fähigkeit zur Toleranz fest (R. Florida, amerik. Ökonom). Der Vorteil der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit im Euregio-Programm kann daher Vielfalt im Aufeinandertreffen unterschiedlicher Kenntnisse und Fähigkeiten bedeuten und die Chance, Erfahrungen im Umgang mit kultureller Diversität zu sammeln.

Dazu sind nach Meinung der Befragten eine differenzierte Herangehensweise, zusätzlich Zeit und Kommunikationsgelegenheiten nötig. Auch kann nicht immer davon ausgegangen werden, dass bei den Beteiligten im Vorfeld Erfahrungen zu transnationaler Zusammenarbeit vorliegen.

3.3

Welche Maßnahmen würden Sie empfehlen, um die grenzüberschreitende Zusammenarbeit für die Beteiligten zu verbessern?

Antwort:

3.4

Welche Art der Unterstützung sollte von Seiten der Förderstellen vor Projektbeginn, während der Projektphase und nach Abschluss des Innovationsprojektes angeboten werden, um Synergieeffekte zu erzeugen?

Antwort:

4. Risiko, Risikomanagement und Chancen

<p><i>Ohne Risiko keine Innovation..... Damit Organisationen bereit sind, bewusst Innovationsrisiken einzugehen, sollten sie diese so begrenzen können, dass ein Scheitern des Innovationsprojektes noch zu verkraften ist.</i></p> <p><i>Das Innovations- und Marktrisiko schlägt bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in der Regel stärker auf das Gesamtunternehmen durch, als dies bei großen Unternehmen der Fall ist, die für Innovationen eigene Strukturen und Ressourcen vorhalten können. Andererseits werden KMUs für entscheidungsfreudiger gehalten, da sie schneller auf Markt-Trends reagieren können. Dies sind mögliche Gründe, warum die Einschätzung der Befragten keine klare Zuordnung zulässt, ob künftig eher KMUs oder große Organisationen dazu neigen, Innovationsprojekte in Angriff zu nehmen.</i></p>
<p>4.1 Vorausgesetzt, dass KMUs aus den oben erwähnten Gründen von größeren Innovationsbarrieren betroffen sind, welche Empfehlungen würden Sie zum Risikomanagement geben, damit sie ihre Risikobereitschaft stärken?</p>
<p>Antwort:</p>
<p>4.2 Welche strukturellen Möglichkeiten gibt es / könnte es geben, gerade bei radikalen, als besonders risikoreich angesehenen Innovationen Risiken gemeinsam zu tragen? Um welche Risiken geht es hier Ihrer Meinung nach?</p>
<p>Antwort:</p>
<p><i>In Kooperationen ist eines der größten Probleme, dass Risiken und Chancen der konkreten Innovation unterschiedlich eingeschätzt werden, sie sich tatsächlich ungerecht verteilen oder Risiken von den Partnern nur in sehr unterschiedlicher Höhe getragen werden können.</i></p>
<p>4.3 Gibt es Ihrer Meinung nach überhaupt einen Weg aus diesem Dilemma? Wenn ja, welche Strategien und Instrumente empfehlen Sie, mit dieser Problematik umzugehen?</p>
<p>Antwort:</p>
<p><i>Ist der Grad der Ungewissheit – bezüglich der technologischen Funktionstüchtigkeit sowie der Marktfähigkeit des Produktes/ der Dienstleistung – vor und während ihrer Markteinführung sehr hoch, birgt die unternehmerische Kooperation zwischen einer oder mehrerer Stellen der öffentlichen Hand (z.B. Universitäten, Abteilungen der öffentlichen Verwaltung) und privatwirtschaftlichen Organisationen (Public Private Partnership) typischerweise noch größere Schwierigkeiten, als eine Kooperation auf rein privatwirtschaftlicher Ebene.</i></p>
<p>4.4 Wie würden Sie versuchen, mit diesen „Kulturunterschieden“ (privatwirtschaftlich – öffentliche Hand) umzugehen? Könnten Sie Empfehlungen aufgrund von Erfahrungen abgeben?</p>
<p>Antwort:</p>
<p>4.5 Sollten zum Umgang mit Risiken bei grenzüberschreitenden Innovationsprojekten spezielle Unterstützungsstellen entstehen, z.B. Innovationszentren? Wenn ja, welche Rolle sollte sie übernehmen und was sollte dort gemacht werden?</p>
<p>Antwort:</p>

5. Dauerhafte Innovationen über das Ende des Projektes hinaus

<p>Die letzte Phase im Innovationsprozess ist die dauerhafte Einführung der Innovation am Markt. Dies ist nach einschlägigen Studien ein erfolgskritischer Moment, was auch von den Befragten so gesehen wird. Insbesondere, wenn der Markt zögerlich auf die Neuerung reagiert, oder mit der Innovation eine Vorreiterrolle eingenommen wird, bleiben Anstrengungen oft noch lange Zeit nach Abschluss des Pilotprojekts bzw. Prototyps weiterhin notwendig.</p>
<p>5.1 Welche begleitenden Schritte würden Sie einer Organisation empfehlen, um die erfolgreiche Einführung der Innovation auf dem Markt schon während des Innovationsprozesses zu sichern?</p>
<p>Antwort:</p>
<p>5.2 Welche Organisationskultur ist Ihrer Meinung nach wichtig, um eine Vorreiterrolle im Markt einnehmen zu können und sie aufrecht zu erhalten?</p>
<p>Antwort:</p>
<p>5.3 Mit welchen internen und externen Partner müssen sie Ihrer Erfahrung nach besonders gut zusammenarbeiten, damit Innovation auf dem Markt erfolgreich umgesetzt werden? (z.B. zur Überwindung einer zögerliche Marktakzeptanz, in der Vorreiterrolle im Markt etc.)?</p>
<p>Antwort:</p>
<p><i>In den Antworten der Delphi-Umfrage wurde betont, dass sich erfolgreiche Innovationen nicht immer am monetär Erfolg messen müssen, sondern der Wissenszuwachs bedeutsamer sein kann.</i></p>
<p>5.4 Wie kann ein Wissenstransfer nachhaltig unterstützt werden? Welche Empfehlungen würden Sie einer Organisation geben, um sich mit der Innovation gut zu positionieren?</p>
<p>Antwort:</p>
<p>5.5 Welche Empfehlungen würden Sie geben, wie an Innovation interessierte Organisationen von abgeschlossenen Innovationsprojekten (aus erfolgreichen wie auch aus weniger erfolgreichen Projekten) im Euregio-Raum lernen können? Wer sollte Ihrer Meinung nach hierzu eine Initiative starten?</p>
<p>Antwort:</p>

6. Falls Ihre Anregungen und Ideen unter den obigen Themen keinen Platz gefunden haben, bitten wir nachfolgend um Ihre Ergänzungen. Danke

<p>Bitte schreiben Sie Ihre Anregungen in dieses Kästchen:</p>
--

Vielen Dank für Ihre Bemühungen!