



Kofinanziert von der Europäischen Union

**INNOVATE**

**INNOVATE**

**Trainings im  
Innovationsmanagement:  
Leitfaden für Trainer:innen**

## Projektinformationen

Projektkronym:	INNOVATE
Projekttitel:	Innovationsmanagement- Standard für Qualität und Geschäftsbeschleunigung
Vertragsnummer:	2023-1-AT01-KA220-VET- 000154065
Verfassende Partner:	Orange Hill Sp. z o.o.
Arbeitspaket:	WP5
Erstellungsdatum:	22.05.2025
Versionsnummer:	0.2

## Haftungsausschluss:

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der OeAD-GmbH wider. Weder die Europäische Union noch die OeAD-GmbH können dafür verantwortlich gemacht werden.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Rolle und Aufgaben des:der Trainer:in</b> .....	<b>4</b>
<b>2.1. Ermittlung und Analyse des Trainingsbedarfs</b> .....	<b>5</b>
2.1.1. Verständnis der Teilnehmer:innen für die Gestaltung effektiver Trainings .....	5
2.1.2. Beispiele für Methoden zur Ermittlung des Trainingsbedarfs .....	5
2.1.3. Wichtige Fragen für die Analyse des Trainingsbedarfs .....	6
2.1.4. Ermittlung der Lernstile der Trainingsteilnehmer:innen .....	7
<b>2.2. Vorbereitung des Trainings</b> .....	<b>8</b>
2.2.1. Festlegung der Trainingsziele .....	8
2.2.2. Erstellung eines Trainingskonzepts und Auswahl der Trainingsmethoden .....	9
2.2.3. Vorbereitung der Unterrichtsmaterialien .....	10
2.2.4. Organisation des Trainingsraums .....	10
<b>2.3. Durchführung des Trainings</b> .....	<b>11</b>
2.3.1. Die Rolle von „Gruppennormen“ im Trainingsprozess .....	11
2.3.2. Struktur der Trainingseinheit .....	11
2.3.3. Zusammenfassung und Nutzung des Recency-Effekts .....	13
<b>2.4. Bewertung des Trainings</b> .....	<b>13</b>
2.4.1. Verständnis der Bewertung des Trainingsprozesses .....	13
2.4.2. Techniken zum Sammeln von Teilnehmer:innen-Feedback .....	14
2.4.3. Tipps für Trainer:innen zur Bewertung von Trainings .....	15
<b>3. Empfohlene Trainingsmethoden innerhalb einzelner Module</b> .....	<b>16</b>
3.1. Modul 1 – Einführung in die Innovation .....	16
3.2. Modul 2 – Innovation lernen.....	20
3.3. Modul 3 – Innovationskultur.....	23
3.4. Modul 4 – Ideen generieren.....	26
3.5. Modul 5 – Zusammenarbeit in Innovationspartnerschaften.....	31
3.6. Modul 6 – Innovation planen .....	39
3.7. Modul 7 – Ideen schützen.....	52
3.8. Modul 8 – Ideen in die Realität umsetzen.....	56
3.9. Modul 9 – Fortschritte innovativer Projekte verfolgen.....	62

## 1. Einleitung

Dieser Leitfaden für Trainer:innen wurde im Rahmen des Projekts „INNOVATE – Innovation Management Standard for Quality and Business Acceleration“ erstellt. Das Projekt wird von der Europäischen Union im Rahmen des Erasmus+-Programms kofinanziert. Das Projekt wird von Oktober 2023 bis Oktober 2025 in internationaler Partnerschaft mit Einrichtungen aus Österreich, Bulgarien, Zypern, Finnland, Frankreich, Polen und Schweden durchgeführt. Ziel des Projekts ist es, europäischen Organisationen für berufliche Aus- und Weiterbildung (European Vocational Education and Training Organisations – EVE) dabei zu helfen, ihren Entwicklungsweg fortzusetzen, indem sie ihre Managementkompetenzen durch Innovation, verstanden als neues Managementparadigma, verbessern. Das Hauptziel des Projekts besteht darin, neue Methoden zur Verbesserung dieser Organisationen zu finden, zu entwickeln, zu testen und zu fördern, damit sie resilienter gegenüber neuen Herausforderungen werden.

Der Leitfaden soll die Arbeit von Trainer:innen erleichtern, die Trainings im Bereich Innovationsmanagement gemäß der Norm ISO 56000 durchführen. Diese Trainings basieren auf Trainingsmaterialien, die im Rahmen dieses Projekts entwickelt wurden, wie z. B.: das INNOVATE Whitebook, das INNOVATE-Handbuch, E-Learning, Gruppenaufgaben, Fallstudien, Übungen und andere Lehrmittel. Das vorgeschlagene Trainingsprogramm besteht aus neun thematischen Modulen, die jeweils aus mehreren Einheiten bestehen. Im Rahmen des Projekts wurden auch ein Whitepaper und ein Handbuch entwickelt, die sowohl für Trainer:innen, die Trainings im Bereich Innovationsmanagement durchführen sollen, als auch für die Zielgruppe solcher Trainings hilfreich sein können. In dem Leitfaden skizzieren wir die Rolle des:der Trainer:in im Prozess der Erwachsenenbildung (Andragogik) mit besonderem Schwerpunkt auf Training im Bereich Innovation und empfehlen spezifische Trainingsmethoden, die bei der praktischen Umsetzung der in diesen 9 thematischen Modulen enthaltenen Trainingsinhalte eingesetzt werden können.

Der Leitfaden dient lediglich der Unterstützung und Hilfestellung für die Trainer:innen, die über die entsprechenden Kompetenzen und Erfahrungen in der Durchführung von Trainings für Erwachsene verfügen sollten.

## 2. Rolle und Aufgaben des:der Trainer:in

Trainer:in zu sein ist nicht einfach. Es erfordert pädagogische Kompetenzen, fundierte Fachkenntnisse, praktische Erfahrung und eine Reihe von Soft Skills in Bezug auf den Aufbau von Beziehungen zu den Teilnehmer:innen, Kommunikation, Empathie usw. Trainer:innen sollten Expert:innen auf ihrem Gebiet sein, um das Vertrauen der Teilnehmer:innen zu gewinnen und eine Lernumgebung zu schaffen, die Offenheit und Selbstvertrauen fördert. Dies ist besonders wichtig bei Trainings zum Innovationsmanagement, die je nach Hintergrund der Teilnehmer:innen und Art der Innovation, mit der sie sich beschäftigen, variieren. So

erfordert beispielsweise ein Training mit Schwerpunkt auf sozialen Innovationen andere Kenntnisse als ein Training im Bereich technologischer Innovationen.

Trainings können Einzelpersonen, Teams oder sogar ganze Organisationen beeinflussen. Veränderungen geschehen selten über Nacht. Im Kontext der beruflichen Aus- und Weiterbildung beginnen Veränderungen in der Regel auf individueller Ebene: wenn Lernende beginnen, neue Ideen und Ansätze in ihrem Arbeitsumfeld anzuwenden. Im Laufe der Zeit können sich diese individuellen Veränderungen zu einer umfassenderen Organisationsentwicklung summieren.

Der Zweck jeder Trainingsmaßnahme ist es, die Kompetenzen der Teilnehmer:innen weiterzuentwickeln – also die Kombination aus Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen. Zunächst wird Wissen erworben, das anschließend in der Praxis angewendet wird, um Fähigkeiten zu entwickeln. Die Herausbildung von Einstellungen dauert länger und erfordert Übung, bis neue Ansätze selbstverständlich werden. Die Trainer:innen sind für den gesamten Trainingszyklus verantwortlich: Sie analysieren den Lernbedarf, entwerfen Inhalte und Vermittlungsmethoden, bereiten Materialien und Tools vor, moderieren die Einheiten und bewerten die Lernergebnisse. Bei Trainings zum Innovationsmanagement auf der Grundlage der Norm ISO 56000 sind eine sorgfältige Konzeption und Umsetzung besonders wichtig, da das Thema sowohl konzeptionelles Verständnis als auch die Fähigkeit erfordert, Methoden in realen Berufsbildungs- und Unternehmenskontexten anzuwenden.

## 2.1. Ermittlung und Analyse des Trainingsbedarfs

### 2.1.1. Verständnis der Teilnehmer:innen für die Gestaltung effektiver Trainings

Um ein effektives Trainingsprogramm zu konzipieren, ist es unerlässlich zu wissen, wer die Teilnehmer:innen sind. Die Auswahl der Teilnehmer:innen und die Bildung von Trainingsgruppen sollte in enger Zusammenarbeit mit dem Trainingssponsor erfolgen – in der Regel der Personalabteilung, der Führungskraft oder dem:der Eigentümer:in des Unternehmens. Vor Beginn eines Trainings muss eine gründliche Ermittlung und Analyse des Trainingsbedarfs durchgeführt werden. Die Trainer:innen müssen verstehen, welche Kompetenzen während des Programms entwickelt oder verbessert werden sollen.

Ein wichtiger Schritt ist die Definition der sogenannten **Kompetenzlücke** – der Differenz zwischen dem aktuellen Kompetenzniveau der Teilnehmer:innen und dem gewünschten Niveau. Lernen ist ein schrittweiser Prozess, und Veränderungen vollziehen sich im Laufe der Zeit. Deshalb ist es entscheidend, den Inhalt und das Format des Trainings an die vorhandenen Fähigkeiten und Kenntnisse der Teilnehmer:innen anzupassen. Einblicke in ihr Kompetenzniveau werden durch den Prozess der Ermittlung und Analyse des Trainingsbedarfs gewonnen.

### 2.1.2. Beispiele für Methoden zur Ermittlung des Trainingsbedarfs

Es gibt viele Methoden zur professionellen Ermittlung und Analyse des Trainingsbedarfs. Dazu können gehören:

- Gespräche mit zukünftigen Trainingsteilnehmer:innen (z. B. in Form von individuellen Tiefenbefragungen oder Gruppeninterviews),
- Forschungsumfragen in Form von Fragebögen (einschließlich beispielsweise Optionen für Text- und/oder Grafikantworten),
- Wissenstests,
- Lösen einer konkreten Fallstudie,
- Beispiel der eigenen Arbeit:  
[https://evaluation.dieberater.com/innovate\\_self\\_assessment/](https://evaluation.dieberater.com/innovate_self_assessment/)
- Beobachtung einer bestimmten Person am Arbeitsplatz oder
- Konsultationen mit Führungskräften oder direkten Vorgesetzten der Trainingsteilnehmer:innen.

Die Wahl der Forschungsmethoden und -techniken liegt im Ermessen der Trainer:innen. Bei Trainings zum Thema Innovationsmanagement sollte besonders darauf geachtet werden, dass diese für die Teilnehmer:innen attraktiv und ansprechend sind und ihre Kreativität und ihren prozessorientierten Ansatz für das Innovationsmanagement fördern. Es ist wichtig zu beachten, dass jede der genannten Methoden einen unterschiedlichen Charakter hat und einige davon zeitaufwändig sein können.

### 2.1.3. Wichtige Fragen für die Analyse des Trainingsbedarfs

Eine Reihe von Schlüsselfragen, die dabei helfen, den Trainingsbedarf vor einem Training zum Innovationsmanagement zu ermitteln und zu analysieren:

#### A. Allgemeine Fragen – organisatorischer Kontext

Welche strategischen Ziele verbindet die Organisation mit Innovation?

Vor welchen aktuellen Herausforderungen steht die Organisation bei der Umsetzung innovativer Praktiken oder Prozesse?

Gibt es einen formalen Innovationsmanagementprozess (z. B. Ideenfindung, Validierung, Umsetzung)?

Welche innovationsbezogenen Kompetenzen (z. B. Führungsqualitäten, analytisches Denken, Kreativität) sind in der Organisation bereits vorhanden und welche müssen gestärkt werden?

#### B. Fragen auf Ebene der Teilnehmer:innen

Selbstbewertung aus dem Online-Training:

[https://evaluation.dieberater.com/innovate\\_self\\_assessment](https://evaluation.dieberater.com/innovate_self_assessment)

#### C. Team- und Projektzusammenarbeit

Welche Rollen übernehmen Teammitglieder in der Regel in Innovations- oder Projektsituationen (z. B. Leiter:in, Moderator:in, kreative:r Mitwirkende:r, technische:r Expert:in)?

Wie effektiv wenden Teams innovative Methoden wie Design Thinking, agile oder Lean-Ansätze an?

Wie wird die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit bei Innovationsprojekten gefördert

und koordiniert?

Wie schafft die Organisation ein sicheres Umfeld für Experimente, Reflexion und das Lernen aus Fehlern?

In welcher Weise zeigen sich Führungs-, Kommunikations- und Problemlösungskompetenzen im Team?

#### **D. Erwartungen und Trainingsziele**

Welche konkreten Ergebnisse erwartet die Organisation von diesem Training?

Welche Kompetenzen sollten die Teilnehmer:innen entwickeln oder stärken, um die Innovationen zu steigern (z. B. Führungsqualitäten, analytisches Denken, Kreativität, Anpassungsfähigkeit, Zusammenarbeit)?

Wie werden Fortschritte und Erfolge gemessen – beispielsweise anhand von Verhaltensänderungen, der Generierung neuer Ideen oder der Umsetzung innovativer Lösungen?

Welche Folgemaßnahmen oder Mentoring-Aktivitäten sind geplant, um die Kompetenzentwicklung nach dem Training aufrechtzuerhalten?

#### **2.1.4. Ermittlung der Lernstile der Trainingsteilnehmer:innen**

Im Rahmen der Analyse und Ermittlung des Trainingsbedarfs der Teilnehmer:innen ist es sehr wichtig, die Lernstile der Teilnehmer:innen zu bestimmen (z. B. visuell, kinästhetisch, verbal, sequenziell, global usw.). Dies kann vor dem Training (wenn möglich) oder während der Trainingseinheit erfolgen. Lernstile sind bei Erwachsenen die Art und Weise, wie sie neue Informationen verarbeiten, aufnehmen und interpretieren. Eine der bekanntesten und anerkanntesten Theorien zu Lernstilen von Erwachsenen ist das Modell von David Kolb, das auf dem Zyklus der Theorie des erfahrungsbasierten Lernens (Experiential Learning Theory – ELT) basiert. Dieser Ansatz ist besonders in der Erwachsenenbildung, im Trainingsbereich und der beruflichen Weiterbildung beliebt.

David Kolbs Theorie des erfahrungsbasierten Lernens (Kolb, 1984): Kolb geht davon aus, dass Lernen ein Prozess der Umwandlung von Erfahrungen in Wissen ist und in einem vierphasigen Zyklus stattfindet:

1. **Konkrete Erfahrung:** Lernen durch direkte Erfahrungen, emotionale Beteiligung, Handeln in der Praxis
2. **Beobachtung und Reflexion:** Analyse der Erfahrung, Schlussfolgerungen ziehen, Beobachtung aus verschiedenen Perspektiven
3. **Bildung abstrakter Begriffe:** Formulierung von Theorien, Prinzipien und Modellen, Verständnis der Konzepte hinter der Erfahrung
4. **Aktives Experimentieren:** Testen neuer Lösungen in der Praxis, Umsetzen von Ideen, „Probe“-Handlungen

Es sei darauf hingewiesen, dass David Kolbs Theorie des erfahrungsbasierten Lernens in Bezug auf die Andragogik universell ist. Sie wird oft als Teil der Bibel für professionelle Trainer:innen behandelt. Wir beziehen uns hier auf diese Theorie und beschreiben ihre Nützlichkeit für die Erkennung von Lernstilen bei der Analyse und Identifizierung der Trainingsbedürfnisse der

Teilnehmer:innen. Wir werden aber auch auf Kolbs Zyklus in Bezug auf die Durchführung von Training im engeren Sinne Bezug nehmen, den Sie in den folgenden Teilen dieses Leitfadens für Trainer:innen finden.

Beschreibung und Merkmale der Lernstile nach Kolbs Theorie:

Lernstil	Beschreibung	Wesentliche Merkmale
<b>Akkomodierer:in (Praktiker:in)</b>	Lernen durch praktische Erfahrungen, Intuition und aktives Experimentieren. Verlassen sich häufig auf Informationen von anderen und bevorzugen praktische, erfahrungsorientierte Aufgaben.	Handlungsorientiert, anpassungsfähig, risikofreudig, offen für neue Erfahrungen, bevorzugt Gruppenarbeit und das Ausprobieren neuer Dinge.
<b>Divergierer:in (Entdecker:in)</b>	Lernen durch Beobachten und Reflektieren. Stark im Generieren von Ideen und im Betrachten von Situationen aus verschiedenen Perspektiven.	Kreativ, fantasievoll, emotional bewusst, gut im Brainstorming, beobachtet lieber, als selbst aktiv zu werden.
<b>Assimilierer:in (Denker:in)</b>	Lernen durch logisches Ordnen und Integrieren von Informationen in prägnante, klare Formate. Bevorzugen theoretische Modelle und abstrakte Konzepte.	Analytisch, logisch, detailorientiert, bevorzugt Vorträge und Lesungen, konzentriert sich weniger auf Menschen als auf Ideen.
<b>Konvergierer:in (Entscheider:in)</b>	Lernen durch praktische Anwendung von Ideen. Hervorragende Fähigkeiten in der Problemlösung und Entscheidungsfindung auf der Grundlage von Logik.	Technisch versiert, effizient, lösungsorientiert, bevorzugt das Arbeiten alleine, nutzt Wissen zur Lösung realer Probleme.

Eigene Ausarbeitung basierend auf: David Kolb's Experiential Learning Theory (Kolb, 1984)

## 2.2. Vorbereitung des Trainings

### 2.2.1. Festlegung der Trainingsziele

Bei der Konzeption eines Trainings ist es am wichtigsten, dessen Ziele zu definieren. Diese Ziele sollten in Form von Lernergebnissen beschrieben werden, z. B. „Durch die Teilnahme am Training lernen die Teilnehmer:innen, welche Anforderungen die Norm ISO 56000 im Bereich Innovationsmanagement stellt“ oder „Die Teilnehmer:innen lernen, die Umsetzung von Innovationen effektiv zu planen“. Es ist zu beachten, dass die Trainingsziele ambitioniert, aber gleichzeitig realistisch sein müssen. Ein einziges Training kann die eingefleischten Gewohnheiten einer Person nicht ändern. Dazu ist viel mehr Zeit erforderlich. Zur Definition der Trainingsziele können wir beispielsweise die Methoden SMART, CLEAR oder Kirkpatrick Training Goals verwenden. Die Trainingsziele müssen mit den Trainingskund:innen

abgestimmt werden. Beachten Sie, dass der:die Trainer:in nicht nur ein:e blinde:r Ausführende:r des Trainings ist, sondern den Kunden auch dabei helfen sollte, die Trainingsziele zu definieren und einige Änderungen oder Anpassungen zu empfehlen, damit das Training den Bedürfnissen der Teilnehmer:innen und Kunden so weit wie möglich entspricht.

### 2.2.2. Erstellung eines Trainingskonzepts und Auswahl der Trainingsmethoden

Der nächste Schritt besteht darin, den Inhalt und die Form des Trainings zu planen. Der:Die Trainingsleiter:in sollte den Inhalt der einzelnen Trainingsmodule, Zeitrahmen, erforderliche Materialien usw. planen. All diese Elemente sollten in den Trainingsplan aufgenommen werden, der ebenfalls mit dem Kunden abgestimmt werden sollte. Im Falle eines Trainings zum Innovationsmanagement, die auf der Grundlage der entwickelten Ergebnisse des Innovate-Projekts durchgeführt wird, ist die Sache etwas einfacher, da der Inhalt der Trainingsmodule (und kleinerer thematischer Elemente – Einheiten), die Zeitrahmen, die übrigen Gruppen- und Einzelübungen sowie andere Lehrmittel bereits festgelegt sind. Die Trainer:innen verwendet daher einen vorgefertigten Satz von Materialien, die speziell für die Durchführung dieser Art von Trainings bestimmt sind.

Der:Die Trainer:in muss auch die Trainingsmethoden auswählen, die während des Trainings zum Einsatz kommen sollen. Besondere Aufmerksamkeit sollte den sogenannten Methoden zur Aktivierung der Teilnehmer:innen gewidmet werden, darunter:

- Spiele und Trainingssimulationen,
- Teamaufgaben,
- Lernen durch Handeln,
- Action Learning,
- Design Thinking
- Einzel- und Gruppenübungen,
- moderierte Diskussionen,
- Rollenspiele,
- Open Space / World-Café-Methode,
- Gamifizierung (Simulations-Trainingsspiele)
- Quizzes und Wettbewerbe.

Es ist wichtig, dass die aktivierenden Methoden durch Vorträge, Gespräche und Präsentationen ergänzt werden.

Vorschläge für Trainingsmethoden, die zur Durchführung einzelner Trainingsmodule zum Innovationsmanagement verwendet werden können, werden später in dieser Studie vorgestellt.

Bei der Arbeit mit einer Gruppe lohnt es sich, folgende Tipps zu beherzigen:

- Legen Sie etwa alle 90 Minuten Pausen ein.
- Verwenden Sie eine präzise, inklusive und verständliche Sprache (erklären Sie alle Begriffe und Zweifel).
- Geben Sie detaillierte Anweisungen für die Durchführung von Aufgaben/Übungen.

- Teilen Sie Inhalte in kleinere Einheiten (Mikro-Lektionen) auf.
- Sorgen Sie für multisensorische Kommunikation (Videos, Bilder, Präsentationen mit Begleitkommentar).
- Bereitschaft zur Änderung der Unterrichtsform und Flexibilität (der:die Trainer:in sollte mehrere Versionen des Aktionsplans haben, z. B. Plan A, B und C, die an das Tempo der Gruppe und den Fortschritt des Lernprozesses angepasst sind).
- Wenn möglich, lohnt es sich, mit einem:einer Co-Trainer:in oder Moderator:in zusammenzuarbeiten – insbesondere bei größeren Gruppen. Dies ermöglicht eine Aufteilung der Verantwortlichkeiten und eine bessere Reaktion auf die Bedürfnisse der Teilnehmer:innen.

### 2.2.3. Vorbereitung der Unterrichtsmaterialien

Der:Die Trainer:in muss auch Lehrmittel auswählen und vorbereiten sowie Trainingsmaterialien für die Teilnehmer:innen entwickeln. Im Falle des Trainings im Rahmen dieses Projekts ist der gesamte Satz an Materialien bereits fertiggestellt. Es lohnt sich jedoch, zusätzliche Lehrmittel bereitzustellen, wie z. B. Fragebögen, Requisiten, Flipcharts, Notizkarten, mehrfarbige Marker, Szenarien, Requisiten in Form von Blöcken, Papier, Seidenpapier, Büromaterial. All dies kann für Trainer:innen während des Trainings hilfreich sein und trägt dazu bei, die Attraktivität des Trainings in den Augen der Teilnehmer:innen zu erhöhen. Die Menge der Materialien sollte jeweils an die Größe der Gruppe angepasst werden, wobei sicherzustellen ist, dass mehrere Sätze von Materialien zur Verfügung stehen.

### 2.2.4. Organisation des Trainingsraums

Der:Die Trainer:in ist auch dafür verantwortlich, dass der Trainingsort gut vorbereitet ist. Bei Online-Trainings gehört dazu auch die Planung, wie die Teilnehmer:innen bei Bedarf in virtuelle Breakout-Räume aufgeteilt werden. Trainer:innen sollten auch für gute Lernbedingungen sorgen, wie z. B. eine angenehme Raumtemperatur, angemessene Beleuchtung und gut getimte Pausen. Wenn möglich, sollte der:die Trainer:in vorab am Veranstaltungsort eintreffen, um sich mit den Räumlichkeiten vertraut zu machen und alle technischen Aspekte wie Projektor, Audiosystem und Raumaufteilung zu überprüfen.

Wichtige Überlegungen sind:

- **Schallisolierung:** Der Raum sollte ausreichend isoliert sein, um Außengeräusche zu minimieren.
- **Pausenbereich:** Wenn möglich, sollte ein separater Raum zur Verfügung stehen, in dem die Teilnehmer:innen während der Pausen Kaffee, Tee und Snacks genießen können.
- **Beleuchtung:** Natürliches Licht ist ideal; wenn dies nicht verfügbar ist, stellen Sie sicher, dass die Beleuchtung regulierbar und ausreichend hell ist.
- **Luftqualität:** Lüften Sie den Raum vor dem Training oder sorgen Sie für eine angemessene Klimatisierung.
- **Äußere Ablenkungen:** Minimieren Sie Lärm, zu grelle Farben, starke Gerüche und andere sensorische Ablenkungen.

- **Raumaufteilung:** Wenn Teamarbeit geplant ist, ordnen Sie Tische, Stühle und Durchgänge so an, dass eine reibungslose Zusammenarbeit in der Gruppe möglich ist.

## 2.3. Durchführung des Trainings

### 2.3.1. Die Rolle von „Gruppennormen“ im Trainingsprozess

Das Training sollte so durchgeführt werden, dass es für die Teilnehmer:innen den größtmöglichen Nutzen bringt und ihnen gleichzeitig ein Gefühl der Sicherheit, des Wohlbefindens und eine gute Atmosphäre vermittelt. Das Training sollte damit beginnen, dass Sie sich den Teilnehmer:innen vorstellen, das Thema und den Zweck des Trainings sowie dessen Dauer vorstellen und sogenannte „Gruppenregeln“ entwickeln (eine Vereinbarung mit den Teilnehmer:innen über die Regeln, die während des Trainings gelten, z. B. dass wir alle unsere Mobiltelefone ausschalten, uns gegenseitig respektieren, andere nicht beurteilen, den Raum jederzeit verlassen können, wenn wir uns unwohl fühlen, usw.). Es ist wichtig, dass die Gruppennormen von den Teilnehmer:innen von Grund auf entwickelt werden und alle ihre Elemente von den Teilnehmer:innen des Trainings akzeptiert werden. Der Verweis auf die Bestimmungen der Gruppennormen hilft Trainer:innen, auf schwierige Situationen zu reagieren, die während des Kurses auftreten können.

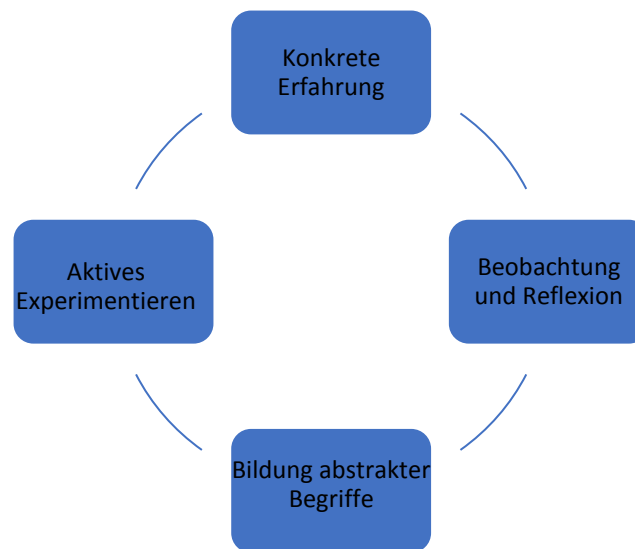
### 2.3.2. Struktur der Trainingseinheit

Jede Trainingseinheit sollte in thematische Module unterteilt sein, die den Teilnehmer:innen zu Beginn vorgestellt werden sollten. Damit die Trainingsteilnehmer:innen die größtmöglichen Effekte in Form einer Verbesserung oder Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen erzielen können, ist es notwendig, die Trainings nach der festgelegten Struktur durchzuführen. Eine der bekanntesten und effektivsten Methoden, um den Teilnehmer:innen beim Erwerb von Kompetenzen zu helfen, ist das sogenannte Erfahrungslernmodell bzw. der Kolb-Zyklus. Die Verwendung des Kolb-Zyklus in Bildungsprozessen bringt viele Vorteile mit sich. Da diese Methode auf dem aktiven Erwerb von Wissen basiert, können sich die Teilnehmer:innen des Trainings nicht nur viel mehr merken, sondern sie interessieren sich auch mehr für das behandelte Thema. Der Kolb-Zyklus besteht aus 4 Phasen. Sie können mit einer beliebigen Phase des Zyklus beginnen, sollten sich jedoch an die Reihenfolge halten (d. h. immer wissen, welche Phase auf welche folgt). Der Kolb-Zyklus besteht aus vier sich wiederholenden Phasen:

- **Konkrete Erfahrung** – etwas geschieht, ich nehme an etwas teil, ich beobachte etwas, bestimmte Daten erreichen meine Sinne. Wenn Sie an nichts teilnehmen, sind Sie nicht involviert, Sie können nichts lernen. Aktive Beteiligung, Engagement und die Bezugnahme auf sich selbst sind Voraussetzungen für den Lernprozess.
- **Beobachtung und Reflexion** – Ich achte darauf, was passiert ist oder gerade passiert, ich verarbeite die Daten, die in meinen Kopf strömen, ich vergleiche sie mit dem, was ich in meinem Gedächtnis habe, ich fasse sie in Worte. Die Erfahrung selbst reicht nicht aus, Sie

müssen auch erkennen, dass etwas passiert, dass Sie etwas erleben. Wenn Sie Ihre Erfahrungen nicht objektiv betrachten können, lernen Sie nichts.

- Bildung abstrakter Begriffe – Ich verbinde das, was ich wahrgenommen habe, zu einem Ganzen. Ich erstelle Konzepte und Theorien mithilfe abstrakten Denkens. Mein Verstand entwickelt Theorien auf der Grundlage dessen, was ich wahrnehme. Wenn Sie bei Ihrer Beobachtung nur mit dem Kopf nicken, bleibt der Lernprozess auf halbem Wege stehen. In dieser Phase generieren Sie Wissen aus der eigenen Erfahrung und Beobachtung. Mit anderen Worten: Sie ziehen Schlussfolgerungen. Sie fragen sich: Was ist die Schlussfolgerung daraus? Was kann ich daraus lernen?
- Aktives Experimentieren – Ich versuche, die allgemeinen Schlussfolgerungen, zu denen ich gelangt bin, in der Praxis anzuwenden. Ich frage mich: Was kann ich dann tun? Wie kann ich das in der Praxis anwenden? Was kann ich ändern?



Eigene Untersuchung basierend auf Van Vliet, V. (2013). David Kolb. Abgerufen am 31. Mai 2022 von Toolshero: <https://www.toolshero.com/toolsheroes/david-kolb/>

Jede Übung, jedes Trainingsmodul und das gesamte Training sollten jedes Mal von den Trainer:innen zusammengefasst werden. Am Ende des Trainings sollten die Trainer:innen sicherstellen, dass alle Teilnehmer:innen die wichtigsten inhaltlichen Aspekte verstanden haben, und ihre Fragen beantworten. Dies ist besonders bei komplexen Trainingsinhalten wichtig, da es den Teilnehmer:innen ermöglicht, ihre neu erworbenen Kenntnisse oder Fähigkeiten zu ordnen und den sogenannten **Recency-Effekt** länger aufrechtzuerhalten. Der Recency-Effekt ist ein psychologisches Phänomen, bei dem Menschen sich besser an Informationen erinnern, die sie zuletzt in einer bestimmten Abfolge gehört oder gesehen haben – z. B. am Ende des Trainings, der Präsentation oder des Vortrags. Im Kontext der Arbeit der Trainer:innen hat der Recency-Effekt praktische Bedeutung für die Planung der Struktur des Trainings.

Hier sind einige wichtige Aspekte:

- Bessere Beibehaltung der letzten Inhalte  
Die Teilnehmer:innen erinnern sich in der Regel am besten an:

- den letzten Teil eines Moduls oder eines Trainings,
  - die abschließenden Schlussfolgerungen, Zusammenfassungen,
  - die letzten Übungen oder Beispiele.
- Potenzial zur Verstärkung der Kernbotschaften  
Daher sollten Trainer:innen:
    - die wichtigsten Informationen oder Botschaften an das Ende des Moduls stellen,
    - abschließende Zusammenfassungen verwenden, die den Inhalt bekräftigen,
    - für einen starken Abschluss des Trainings sorgen, z. B. durch eine Einladung zur Reflexion oder konkrete „Takeaways“.

Der Recency-Effekt tritt meist zusammen mit dem sogenannten Primacy-Effekt auf – wir erinnern uns auch besser an das, was am Anfang erschienen ist. Die Mitte des Trainings ist in der Regel der Teil, an den wir uns am wenigsten erinnern, weshalb es sich lohnt, dort aktivierende Techniken einzusetzen. Vor dem Ende des Trainings können die Trainer:innen das Wissen der Teilnehmer:innen überprüfen (z. B. mithilfe eines Wissenstests oder Quiz). Am Ende sollten die Trainer:innen den Teilnehmer:innen Bewertungsfragebögen aushändigen, deren Ergebnisse zur Bewertung des gesamten Trainingsprozesses herangezogen werden und gleichzeitig eine wichtige Feedbackquelle für Trainer:innen darstellen.

### 2.3.3. Zusammenfassung und Nutzung des Recency-Effekts

Während des gesamten Trainings sollten die Trainer:innen **nach jeder Übung, jedem Trainingsmodul und am Ende des gesamten Programms** eine **Zusammenfassung** geben. Am Ende des Trainings müssen die Trainer:innen sicherstellen, dass alle Teilnehmer:innen die wichtigsten Punkte verstanden haben, und sollten alle noch offenen Fragen beantworten.

Dies ist besonders wichtig, wenn die Inhalte komplex sind. Zusammenfassungen helfen den Teilnehmer:innen, ihre neu erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten zu strukturieren und den **Recency-Effekt** zu nutzen.

Für Trainer:innen hat das Verständnis und die Anwendung des Recency-Effekts einen praktischen Wert: Er hilft dabei, die Struktur eines Trainingsprogramms so zu gestalten, dass die wichtigsten Botschaften den Teilnehmer:innen im Gedächtnis bleiben und das langfristige Lernen unterstützen.

## 2.4. Bewertung des Trainings

### 2.4.1. Verständnis der Bewertung des Trainingsprozesses

Die Bewertung ist eine objektive Beurteilung des Trainingsprozesses, die auf der Grundlage spezifischer Forschungskriterien durchgeführt wird. Zu diesen Kriterien gehören:

- Wirksamkeit,

- Nutzen,
- Effizienz,
- Relevanz,
- Nachhaltigkeit der Trainingsergebnisse,

Die Bewertung von Trainings umfasst in der Regel:

- Bewertung der inhaltlichen Substanz,
- Bewertung der Arbeit des:der Trainer:in (Bewertung des Wissensstands, Bewertung der verwendeten Trainingsmethoden, Bewertung der Fähigkeiten zur Durchführung des Trainings, Bewertung des Umgangs mit der Gruppe, Zufriedenheit mit den Antworten auf die Fragen der Teilnehmer:innen),
- Bewertung der während des Trainings verwendeten Trainingsunterlagen und Lehrmittel,
- Bewertung der technischen und organisatorischen Bedingungen des Trainings.

Die Ergebnisse der Trainingsbewertung sind ein hervorragendes Feedback für die Trainer:innen sowie für die Führungskräfte und Eigentümer:innen der Organisation. Die Ergebnisse der Bewertung sollten dazu dienen, die Kompetenzen der Trainer:innen kontinuierlich zu verbessern. Die Bewertung sollte zuverlässige und nützliche Informationen liefern, die eine Verbesserung der Trainingsmethoden in der Zukunft ermöglichen und Rationalisierungsentscheidungen zulassen.

#### 2.4.2. Techniken zum Sammeln von Teilnehmer:innen-Feedback

Die Trainingsbewertung wird in der Regel *ex post* (nach Abschluss des Trainings) durchgeführt. Zu diesem Zweck können verschiedene Techniken zur Datenerhebung eingesetzt werden. Zu den gängigsten gehören:

- Evaluierungsfragebögen, die von den Teilnehmer:innen am Ende des Trainings ausgefüllt werden. Erwägen Sie die Verwendung einer sogenannten visuellen/bildlichen Umfrage (Visual Feedback Form), bei der Symbole (z. B. Emoticons, farbige Elemente), einfache Grafiken oder Piktogramme verwendet werden.
- Wissenstests (vor und nach dem Training, zur Berechnung des Indikators für den Wissenszuwachs)
- „Gefällt mir/Gefällt mir nicht“-Karten. Alle Teilnehmer:innen erhalten zwei Karten – z. B. eine grüne mit der Aufschrift „Gefällt mir“ und eine rote mit „Gefällt mir nicht“. Der:Die Trainer:in gibt Aussagen vor (z. B. „Arbeit zu zweit“, „Individuelle Aufgaben“) und die Teilnehmer:innen zeigen die Karte, mit der sie sich identifizieren. Dies ist eine Form des nonverbalen, sicheren Ausdrucks der Meinungen der Teilnehmer:innen.
- Anonyme Kommentarbox / Sensorikbox. Dabei handelt es sich um eine physische oder digitale Box, in die die Teilnehmer:innen Karten oder Notizen mit Kommentaren einwerfen können. Alternativ kann es sich um eine sogenannte „Sensorikbox“ handeln, in die sie beispielsweise eine Perle einwerfen können: blau – „etwas, das mir gefallen hat“, rot – „etwas, das mich gestört hat“. Für manche Teilnehmer:innen ist Anonymität der Schlüssel zu Ehrlichkeit. Die nonverbale Form ist emotional und sprachlich weniger anspruchsvoll.
- Eine Frage auf einem Blatt Papier (One-Minute-Paper): Am Ende des Trainings schreiben die Teilnehmer:innen die Antwort auf eine einfache Frage auf, z. B.:

- „Was ist Ihnen am besten in Erinnerung geblieben?“
- „Was war schwierig?“
- Ein kurzes schriftliches Formular mit einer einfachen Frage ermöglicht es Ihnen, sich auf Einzelheiten zu konzentrieren, und ist nicht überfordernd.
- Mentimeter oder andere verfügbare Online-Tools. Interaktive, anonyme Tools zum Sammeln von Feedback in Echtzeit – z. B. Multiple-Choice-Fragen, Wortwolken, Bewertungsskalen. Sie bieten Anonymität und Interaktivität, erfordern keinen Blickkontakt und keine mündliche Äußerung.
- Interviews mit den Teilnehmer:innen in Form von Einzelgesprächen/1:1-Feedback. Nach dem Training kann der:die Trainer:in bereitwillige Teilnehmer:innen zu einem kurzen Einzelgespräch einladen – persönlich oder online. Dies ist eine eher dialogorientierte Form. Einige Teilnehmer:innen fühlen sich in einer Eins-zu-Eins-Situation sicherer. Es muss jedoch sichergestellt werden, dass ein solches Gespräch nicht als Bewertung empfunden wird.
- Beobachtungen der Teilnehmer:innen während des Trainings, ergänzt durch eine individuelle Feedback-Einheit.
- Beispiele für die Arbeit der Trainingsteilnehmer:innen in Form von Aufgaben, die selbstständig zu erledigen sind. Diese Lösung eignet sich gut für zyklische Trainings, zwischen denen die Teilnehmer:innen Zeit haben, die Umsetzungsaufgabe in der Praxis unter Verwendung der während des Trainings erworbenen Kompetenzen durchzuführen.

#### 2.4.3. Tipps für Trainer:innen zur Bewertung von Trainings

- Lassen Sie immer Auswahlmöglichkeiten für die Form der Rückmeldung zu (schriftlich, mündlich, grafisch).
- Bewerten oder kommentieren Sie die Meinungen der Teilnehmer:innen nicht direkt, insbesondere nicht vor der Gruppe.
- Sorgen Sie für sensorischen und zeitlichen Komfort – geben Sie Zeit zum Nachdenken, üben Sie keinen Druck aus.
- Nutzen Sie die Ergebnisse des Feedbacks auf sichtbare Weise, z. B. indem Sie zeigen, dass Sie sie in weiteren Arbeitsphasen berücksichtigen.

### 3. Empfohlene Trainingsmethoden innerhalb einzelner Module

#### 3.1. Modul 1 – Einführung in die Innovation

##### Methodenbeschreibung

Dieses Modul vermittelt grundlegende Kenntnisse über Innovation und Innovationsmanagement und kombiniert diese mit vielfältigen und interaktiven Trainingsmethoden, die das Engagement der Teilnehmer:innen und aktives Lernen fördern sollen. Das Modul umfasst eine Mischung aus Mini-Vorträgen, moderierten Diskussionen, individuellen Reflexionen und Gruppenaktivitäten. Diese Methoden sollen den Teilnehmer:innen helfen, Schlüsselkonzepte zu verstehen, zwischen verwandten Begriffen wie Erfindung und Innovation zu unterscheiden und verschiedene Arten und Rahmenbedingungen von Innovation, einschließlich standardisierter Definitionen, zu erkunden.

Zu den wichtigsten Methoden gehören:

- **Interaktive Mini-Vorträge:** Kurze Theorieeinheiten mit visuellen Hilfsmitteln zur Vermittlung wichtiger Definitionen und Unterscheidungen.
- **Moderierte Diskussion:** Geführte Gruppengespräche über die eigenen Erfahrungen der Teilnehmer:innen mit Innovation.
- **Gruppenarbeit und Teamaufgaben:** Die Teilnehmer:innen arbeiten zusammen, um Innovationsrahmen auf reale Szenarien anzuwenden.
- **Quizzes und Wettbewerbe:** Wissensüberprüfungen und informelle Wettbewerbe zur Vertiefung von Terminologie und Typologien.
- **Lernen durch Handeln:** Strukturierte Aufgaben, die die Anwendung der Konzepte der ISO 56000 erfordern.
- **Design-Thinking-Mikroeinheit:** Eine kurze Brainstorming-Aktivität unter Verwendung von Empathie-Mapping- oder Ideenfindungstechniken.
- **Simulationsspiel (Innovationsradar):** Eine spielerische Aktivität, bei der Gruppen verschiedene Arten von Innovationen Beispielunternehmen zuordnen.
- **Individuelle Reflexionsübung:** Die Teilnehmer:innen schreiben persönliche Erkenntnisse und deren Relevanz für ihre Arbeit auf.

##### Wie wird diese Methode angewendet?

Dieses Modul sollte mit einer gemischten Methodik durchgeführt werden, die das erfahrungsbasierte Lernen unterstützt. Die Trainer:innen sollten eine psychologisch sichere und inklusive Lernumgebung schaffen, in der die Teilnehmer:innen dazu ermutigt werden, ihre eigenen Annahmen zu hinterfragen und zu überprüfen. Die Trainer:innen fungieren nicht nur als Wissensvermittler:innen, sondern auch als Begleiter:innen, die durch strukturierte Erfahrungen Neugier und Lernen anregen.

Die Trainer:innen werden ermutigt, das Tempo und die inhaltliche Tiefe an die Lernstile der Teilnehmer:innen anzupassen (z. B. visuell, aktiv, reflektierend). Sie sollten Beispiele aus verschiedenen Branchen verwenden und visuelle Hilfsmittel wie das Rahmenwerk „Ten Types of Innovation“ und die Innovationsmatrix einsetzen.

Trainer:innen sollten aktiv aktivierende Methoden integrieren, wie z. B.:

- Design Thinking für schnelle Ideenfindung
- Simulationsbasierte Wettbewerbe (z. B. Mapping von Innovationsarten)
- Teamorientierte Herausforderungen
- Geführte Einzelarbeit
- Open-Space-Debatte (optionale Methode am Ende des Moduls)

## Lernziele

Am Ende dieses Moduls werden die Teilnehmer:innen:

- verschiedene Definitionen von Innovation und Innovationsmanagement verstehen
- zwischen Innovation, Erfindung und Verbesserung unterscheiden
- die wichtigsten Arten von Innovation und deren Anwendungsbereiche erkennen
- mit der ISO 56000-Reihe und ihrer Relevanz vertraut sein
- Beginnen, Innovationskonzepte auf ihren eigenen beruflichen Kontext anzuwenden

## Schritt 1: Einführung in das Konzept der Innovation

Dauer: 20 Minuten

Aufgabe der Trainer:innen:

- Präsentieren Sie historische und moderne Definitionen von Innovation mithilfe von PowerPoint-Folien
- Den Unterschied zwischen Innovation und Erfindung hervorheben (z. B. Unterscheidungen gemäß ISO 56000 und Oslo-Handbuch)
- Leiten Sie eine kurze Diskussion: „Was bedeutet Innovation in Ihrem Kontext?“

## Schritt 2: Standardisierte Definitionen untersuchen

Dauer: 20 Minuten

Aufgabe der Trainer:innen:

- Erläutern Sie wichtige standardisierte Definitionen aus dem Oslo-Handbuch (2018) und ISO 56000 (2025).
- Heben Sie verschiedene Arten von Innovation hervor: Produkt-, Prozess-, Organisations- und Marketinginnovation.
- Stellen Sie Innovation sowohl als Prozess als auch als Ergebnis vor.
- Verwenden Sie ein individuelles Arbeitsblatt-Quiz (Richtig/Falsch oder Multiple Choice), um das Verständnis zu überprüfen.

### **Schritt 3: Besprechen Sie die wichtigsten Arten von Innovationen**

Dauer: 30 Minuten

Aufgabe der Trainer:innen:

- Präsentieren Sie die Innovationsmatrix (inkrementelle, semi-radikale, radikale Innovation).
- Stellen Sie den Rahmen der zehn Arten von Innovation vor (Keeley et al.).
- Leiten Sie die Teilnehmer:innen durch ein Innovationsradar-Spiel: Weisen Sie ihnen bekannte Unternehmen zu und lassen Sie sie diese den Innovationsarten zuordnen
- Moderation von Design-Thinking-Mikrosprints: schnelle Ideenfindung auf der Grundlage einer Nutzer:innen-Persona

### **Schritt 4: Interaktive Gruppenübung**

Dauer: 45 Minuten

Ziel: Anwendung der Definitionen und Arten von Innovation auf reale Szenarien.

Aufgabe der Trainer:innen:

- Teilen Sie die Teilnehmer:innen in kleine Gruppen ein
- Weisen Sie jeder Gruppe eine Innovationskategorie oder einen Innovationsrahmen zu (z. B. Technologie, Prozess, Geschäftsmodell).
- Bitten Sie sie, ein reales Beispiel für eine Innovation in dieser Kategorie zu entwickeln, zu analysieren und vorzustellen
- Verwenden Sie ein Arbeitsblatt, um die Gruppendiskussion zu leiten.
- Optional kann dies als kleiner Wettbewerb mit kleinen Belohnungen gestaltet werden

### **Schritt 5: Präsentationen und Reflexion**

Dauer: 30 Minuten

Aufgabe der Trainer:innen:

- Moderieren Sie 3–5-minütige Präsentationen pro Gruppe.
- Leiten Sie Reflexionsübungen zu den Prinzipien der ISO 56000.
- Führen Sie eine individuelle schriftliche Reflexion durch: „Was werden Sie in Ihrer Rolle oder Ihrem Team anwenden?“
- Verwenden Sie optional World-Café, um einen Wechsel zwischen den Diskussionstischen zu ermöglichen.

### **Schritt 6 (optional): Gamifizierte Wissensüberprüfung**

Dauer: 15–20 Minuten

Aufgabe der Trainer:innen:

- Verwenden Sie ein interaktives Quiz-Tool oder einen physischen gamifizierten Wissenswettbewerb.
- Die Fragen können ISO-Definitionen, Innovationstypen und Fälle aus der Praxis umfassen.
- Schließen Sie mit einer Rangliste oder einer gemeinsamen Diskussion der richtigen Antworten ab.

### Empfehlungen für Trainer:innen

- Ermutigen Sie zu Fragen und zum Austausch unterschiedlicher Standpunkte.
- Fördern Sie aktive Beteiligung und multisensorisches Lernen.
- Verwenden Sie eine flexible Struktur, um unterschiedlichen Lerntempi und Vorkenntnissen gerecht zu werden.
- Verwenden Sie Beispiele aus der Praxis (z. B. Apple, Dell, Spotify) aus verschiedenen Branchen, um Schlüsselkonzepte zu veranschaulichen.
- Schaffen Sie ein Gleichgewicht zwischen Theorie und praktischer Anwendung.
- Betonen Sie, dass Innovation nicht auf Produkte beschränkt ist, sondern auch Prozesse, Modelle und Dienstleistungen umfasst
- Verstärken Sie wichtige Unterscheidungen wiederholt (z. B. Innovation vs. Erfindung).
- Führen Sie Rollenspiele oder Storytelling ein, wenn die Gruppe sehr engagiert ist.

### Benötigte Materialien

- PowerPoint-Präsentation zu Definitionen, Arten und Rahmenbedingungen von Innovation
- Flipcharts, Marker, Haftnotizen
- Innovationsmatrix und Diagramme zu den zehn Arten von Innovation als Handouts
- Arbeitsblätter für Gruppenübungen
- Ausgedrucktes Quiz oder interaktive Quiz-App
- Vorlagen für Design-Thinking-Sprints (z. B. Empathiekarten, Ideen-Canvas)

## 3.2. Modul 2 – Innovation lernen

### Methodenbeschreibung

Rollenspiele sind eine äußerst effektive Methode des erfahrungsbasierten Lernens und gelten weithin als eines der wirkungsvollsten Tools, um sicherzustellen, dass die Teilnehmer:innen die besprochenen Konzepte aktiv anwenden und üben.

Dieser Ansatz ermöglicht es den Lernenden, bestimmte Rollen zu übernehmen oder bestimmte Szenarien nachzuspielen, wodurch sie in realistische Situationen eintauchen können. Rollenspiele können in Gruppen oder zu zweit durchgeführt werden, was das Engagement fördert und die praktische Anwendung des Wissens in einer kontrollierten Umgebung erleichtert.

### Wie wird diese Methode angewendet?

Die wichtigste Regel bei der Durchführung eines Rollenspiels ist es, eine sichere Umgebung zu schaffen, in der sich die Teilnehmer:innen wohlfühlen, um mit verschiedenen Verhaltensweisen zu experimentieren, Problemlösungsstrategien zu üben und ein tieferes Verständnis für das Thema zu entwickeln.

Die wichtigsten Elemente des Rollenspiels sind:

- Szenarien – klar, spezifisch, realistisch und auf die Lernziele abgestimmt.
- Rollenverteilung mit klar definierten Charakteren.
- Anleitung und Anweisungen des:der Trainer:in zum Hauptziel dieser Übung, um die Teilnehmer:innen durch das Rollenspiel zu führen.
- Feedback nach dem Rollenspiel durch den:die Trainer:in.

### Schritt 1: Vorbereitungen

Entwickeln Sie spezifische Szenarien und beschreiben Sie die verschiedenen Rollen.

*Dauer:* 30–40 Minuten, je nachdem, wie viele Szenarien Sie entwickeln möchten.

Aufgabe der Trainer:innen:

- Legen Sie die Lernziele dieser Übung fest.
- Entwickeln Sie konkrete Szenarien aus dem realen Leben zu dem jeweiligen Thema. Legen Sie fest, ob Sie die Szenarien in Gruppen oder zu zweit spielen möchten.

*Beispiel:*

Beschreiben Sie eine Situation, in der ein Führungsansatz erforderlich ist, z. B. die Übertragung eines neuen Projekts an ein Teammitglied.

Rollen: Beschreiben Sie die Rolle der Führungskraft, die je nach Führungsstil unterschiedliche Verhaltensweisen zuweist. Beschreiben Sie auch die Rolle des Teammitglieds.

Dies ist ein Rollenspiel für Paare.

### **Schritt 2: Vorstellung der Methode**

Stellen Sie die Aktivität und ihre Relevanz für die Führung im Innovationsmanagement vor.

*Dauer:* 10 Minuten

Aufgabe der Trainer:innen:

- Stellen Sie die Aktivität vor und erklären Sie, was der Zweck ist, wie sie durchgeführt wird und wie lange sie dauern wird.

### **Schritt 3: Vorbereitungszeit für die Teilnehmer:innen**

Geben Sie den Teilnehmer:innen des Rollenspiels Zeit zur Vorbereitung.

*Dauer:* 10–15 Minuten

Aufgabe der Trainer:innen:

- Verteilen Sie das Szenario mit einer bestimmten Rolle auf Papier oder digital an die Teilnehmer:innen, die an der Aktivität teilnehmen werden.
- Wenn ein Teil der Zuhörer:innen nicht am Rollenspiel teilnimmt, können Sie ihnen eine „Beobachterrolle“ zuweisen und ihnen ein Beobachtungsblatt geben, auf dem sie sich Notizen zu den Rollenspielen machen können.
- Beantworten Sie Fragen, falls die Teilnehmer:innen welche haben.
- Wiederholen Sie die Anleitung noch einmal.

### **Schritt 4: Rollenspiel in Aktion**

Die Szenarien werden umgesetzt und die Teilnehmer:innen üben die verschiedenen Vorgehensweisen/Verhaltensweisen.

*Dauer:* 5–10 Minuten pro Szenario. Die Gesamtdauer hängt von der Anzahl der Szenarien und Rollenspiele ab.

Aufgabe der Trainer:innen:

- Beobachten Sie das Verhalten und die Körpersprache und machen Sie sich Notizen.
- Greifen Sie gegebenenfalls ein und geben zusätzliche Erläuterungen und Anweisungen für das Rollenspiel oder unterbrechen dieses.

### **Schritt 5: Feedback und Abschluss der Aktivität**

Zeit, um das gerade Präsentierte zu analysieren.

*Dauer:* 20–30 Minuten, je nach Anzahl der Rollenspiele.

Aufgabe der Trainer:innen:

- Fragen Sie alle Teilnehmer:innen, wie sie sich in ihrer Rolle gefühlt haben. Was war angenehm/was war unangenehm?
- Lassen Sie die Beobachter ihre Gedanken mitteilen.

- Geben Sie Ihr Feedback – welches Verhalten war angemessen, welche Phasen waren perfekt oder könnten verbessert werden. Geben Sie allgemeine Empfehlungen, wie und was in einer solchen spezifischen Situation zu tun ist.
- Fassen Sie die wichtigsten Lernpunkte dieser Aktivität zusammen.

### Empfehlungen für Trainer:innen

- Moderieren Sie, urteilen Sie nicht. Helfen Sie den Teilnehmer:innen, ihre eigenen Schlussfolgerungen zu ziehen.
- Seien Sie bereit, Einwänden zu begegnen, wenn es um Rollenspiele und das Einnehmen bestimmter Rollen geht. Bei Bedarf ist auch eine Änderung der ursprünglichen Rollenverteilung möglich.
- Üben Sie aktives Zuhören.

### 3.3. Modul 3 – Innovationskultur

#### Methodenbeschreibung

Leitfaden für Trainer:innen – Innovationskultur vermitteln: Eine Lernreise in die Innovationskultur

Dauer: 3,5–4 Stunden (einschließlich Pause)

Aufbau: Geschichte → Theorie → Strategie → Praxis → Persönliche Anwendung

Stellen Sie sich die Lernreise in die Innovationskultur als Metapher eines Hauses der Innovationskultur vor.



#### Wie wird diese Methode angewendet?

Pädagogischer roter Faden

- Verwenden Sie durchgehend die Metapher „**Haus der Innovationskultur**“:
  - Fundament = Theorie
  - Struktur = Strategie und Organisation
  - Innenraum und Alltag = praktische Maßnahmen
- Diese visuelle Darstellung hängt an der Wand und wird Schritt für Schritt ergänzt, um ein kohärentes Bild zu schaffen.

Dadurch wird das Ganze rhythmisch, ansprechend und pädagogisch konsistent – nicht nur Theorie, sondern eine Erfahrung des Lernens über Innovationskultur.

### Schritt 1: Anfängliche Aufwärmphase

#### 1. Anfängliche Aufwärmphase (15 Min.)

- Ziel: Die Teilnehmer:innen orientieren sich am Thema und tauschen ihre eigenen Erfahrungen aus.
- Methode:
  - Kurze Einführung und Überblick über die Lernziele.
  - „Schnelle Runde“: In welcher Situation ist Ihnen zuletzt Innovation oder ein Mangel daran in Ihrer Organisation aufgefallen?

### Schritt 2: Definition und Theorie

#### 2. Definition und Theorie (45 Min.)

- Ziel: Schaffung einer gemeinsamen Grundlage – Was bedeutet Innovationskultur?
- Methode:
  - Kurze Einführung + visuelle Darstellung („Haus der Innovationskultur“ → Grundlagen: Werte, psychologische Sicherheit, Lernen).
  - Aufgabe in kleinen Gruppen: „Welche Anzeichen deuten darauf hin, dass eine Kultur Innovation unterstützt/nicht unterstützt?“
  - Gemeinsame Diskussion, Zusammenfassung unter Berücksichtigung der Theorie.

### Schritt 3: Strategie und Struktur

#### 3. Strategie und Struktur (60 Min.)

- Ziel: Verstehen, wie Strategie und Organisationsstruktur Raum für Innovation schaffen.
- Methode:
  - Fallbeispiel (z. B. Nokia vs. Supercell): Wie Strategie die Kultur beeinflusst hat.
  - Workshop: Gruppen entwerfen eine „Mini-Strategie“ für eine fiktive Organisation. Wo gibt es Raum für Experimente in der Entscheidungsfindung? Wie können Strukturen (Teams, Belohnungen, Managementmethoden) aufgebaut werden, um die Kultur zu unterstützen?
  - Kurzer Vergleich der Ergebnisse der Gruppen.

Pause (15 Min.)

### Schritt 4: Praktische Maßnahmen

#### 4. Praktische Maßnahmen (60 Min.)

- Ziel: Konkrete Maßnahmen zur Umsetzung der Innovationskultur im Alltag üben.
- Methode:

- Simulation/Rollenspiel: Die Teilnehmer:innen erhalten eine „Herausforderung für das Managementteam“ („Das Team tauscht keine Ideen aus – was tun Sie als Führungskräfte/Kolleg:innen?“).
- Überprüfung der Lösungen und Verknüpfung mit Forschung/Theorie (z. B. psychologische Sicherheit, schnelle Experimente, Feedback-Praktiken).
- Toolkit-Übung: Auswahl von 2–3 praktischen Maßnahmen (z. B. wöchentlicher Ideen-Workshop, den Menschen für ihre Bemühungen danken, Retro-Einheiten).

### Schritt 5: Reflexion und Festigung

#### 5. Reflexion und Festigung (30 Min.)

- Ziel: Alle wenden das Gelernte auf ihre eigene Arbeit an.
- Methode:
  - Einzelaufgabe: „Schreiben Sie eine konkrete Maßnahme auf, die Sie in Ihrer eigenen Arbeit anwenden werden.“
  - Sammeln Sie die Versprechen auf einer gemeinsamen digitalen Tafel (Padlet/Miro/Jamboard).
  - Abschlussrunde: „Was war die wichtigste Erkenntnis?“

### Empfehlungen für Trainer:innen

- Verwenden Sie eine flexible Struktur, um unterschiedlichen Lerntempi und Vorkenntnissen gerecht zu werden.
- Verwenden Sie Beispiele aus der Praxis aus verschiedenen Branchen, um Schlüsselkonzepte zu veranschaulichen.
- Schaffen Sie ein Gleichgewicht zwischen Theorie und praktischer Anwendung.
- Reflexion und Verankerung des **„Hauses der Innovationskultur“** im realen Leben und in der Praxis.

### 3.4. Modul 4 – Ideen generieren

#### Methodenbeschreibung

Die „Mastermind“-Methode ist ein strukturierter Ansatz zur Problemlösung und zur persönlichen oder beruflichen Weiterentwicklung, der die kollektive Intelligenz, Erfahrung und Unterstützung einer kleinen Peergroup nutzt.

Der „Mastermind“-Ansatz ist ein Konzept, das mit der Idee des kollektiven Denkens und der Zusammenarbeit zwischen Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Erfahrungen verbunden ist. Einer der ersten bedeutenden Beiträge zum Mastermind-Konzept war das 1937 von [Napoleon Hill](#) verfasste Buch „Think and Grow Rich“. In diesem Buch beschreibt Hill das Prinzip der „Mastermind-Allianz“, einer Gruppe von Menschen, die zusammenarbeiten, um gemeinsame Ziele zu erreichen, indem sie Wissen, Ideen und Ressourcen austauschen. Laut Hill können Menschen, wenn sie ihre Köpfe und Kräfte bündeln, viel mehr erreichen als wenn sie alleine arbeiten. Im 20. Jahrhundert entstanden verschiedene Selbsthilfegruppen und Thinktanks, in denen sich Menschen mit ähnlichen Interessen oder Berufen versammelten, um Ideen auszutauschen und gemeinsam Probleme zu lösen.

Das Hauptziel der Mastermind-Methode besteht darin, den Mitgliedern zu helfen, ihre persönlichen oder beruflichen Ziele schneller und effektiver zu erreichen, indem sie kollektives Brainstorming, gegenseitige Verantwortlichkeit, Unterstützung und die einzigartigen Perspektiven der Gruppe nutzen. Zu den wichtigsten Zielen gehören:

- **Kreative Problemlösung:** Nutzung der Weisheit und Erfahrung der Gruppe, um innovative Lösungen für persönliche oder geschäftliche Herausforderungen zu finden.
- **Verantwortlichkeit:** Durch die öffentliche Verpflichtung zu Maßnahmen und die Berichterstattung über Fortschritte ist es wahrscheinlicher, dass die Mitglieder ihre Ziele verfolgen.
- **Zielsetzung und -erreichung:** Die Mitglieder setzen sich klare, umsetzbare Ziele und erhalten regelmäßig Feedback und Unterstützung, um auf Kurs zu bleiben.
- **Persönliches Wachstum:** Der Mastermind-Prozess fördert das Lernen, die Selbstreflexion und den Aufbau neuer Fähigkeiten, während gleichzeitig andere unterstützt werden.

#### Warum die Methode funktioniert:

- Unterschiedliche Perspektiven
- Unterschiedliche Erfahrungen
- Unterschiedliche WAHRNEHMUNGEN
- Abstufung und Aufbau
- Tiefer graben, anstatt sich auf die am besten erlernten neuronalen Verbindungen und Reaktionen zu verlassen
- Entscheidungsfreiheit und Respekt für die Meinungen anderer

## Wie wendet man diese Methode an?

Schritt-für-Schritt-Anleitung zur Durchführung eines Mastermind-Workshops während Ihres Trainings zum Innovationsmanagement:

### Schritt 1: Erläutern Sie das Mastermind-Konzept und dessen Zweck

Sie können die obige Beschreibung verwenden oder 2–3 informative Folien vorbereiten, um Ihr Publikum mit dem Mastermind-Konzept und dessen Verwendungszweck vertraut zu machen. Ein gut moderierter Mastermind-Prozess kann Probleme und Fragen angehen und lösen, indem er einfach die kollektive Intelligenz nutzt, die im Mastermind selbst vorhanden ist.

### Schritt 2: Abgabe von Fallbeispielen

Alle Teilnehmer:innen schreiben Probleme/Herausforderungen, die sie von der Gruppe behandelt haben möchten, auf Post-its. Sie ordnen die Herausforderungen auf einem Flipchart/Whiteboard an und bitten die Teilnehmer:innen, für die Fälle zu stimmen, die sie weiter untersuchen möchten. Es muss einen „Gewinner“ mit der höchsten Punktzahl geben, dessen Fall ausgewählt wird.

### Schritt 3: Detaillierte Fallbeschreibung

Der:Die Teilnehmer:in, dessen:deren Vorschlag die meisten Punkte erhalten hat, wird zur „Fokusperson“ (Herausforderungsinhaber:in) für die Mastermind-Diskussion. Die übrigen Teilnehmer:innen fungieren als „Berater:innen“. Die Fokusperson muss die Herausforderung detailliert beschreiben, damit der Kontext für alle Teilnehmer:innen klar ist. Es wird empfohlen, die folgende Vorlage zu verwenden:

#### *Mastermind zur Lösung schwieriger Situationen*

***Denken Sie an eine bestimmte Situation (mit einem:einer Kolleg:in/Kund:in oder anderen), auf die Sie Einfluss nehmen möchten, um bessere Ergebnisse oder effektivere und vorteilhaftere Beziehungen innerhalb des Teams zu erzielen.***

#### **BESCHREIBUNG DER HERAUSFORDERUNG:**

1. Ich möchte die Entwicklung einer bestimmten herausfordernden Situation in einer bestimmten Situation/insgesamt beeinflussen.

Beschreibung der Situation:

- die Art des Problems – wo, wie, wann und warum es entstanden ist

-----  
 -----  
 -----

○ Was wäre das ideale Ergebnis, wenn ich die Situation beeinflussen könnte (denken Sie über die Auswirkungen auf die Person, sich selbst, Ihre Kolleg:innen, das Unternehmen usw. nach)?

-----  
 -----  
 -----

2. Welche Schritte habe ich bereits unternommen, um die Situation zu beeinflussen?

-----  
 -----  
 -----

3. Vor welchen Herausforderungen stehe ich/würde ich auf diesem Weg stehen?

-----  
 -----  
 -----

4. Wer sind die wichtigsten Stakeholder in dieser Situation? Was sind ihre Bedürfnisse/Interessen/Schwierigkeiten und Vorteile?

-----  
 -----  
 -----

#### Schritt 4: Führen Sie einige Grundregeln für die Gruppe ein

Als Moderator:in ist es Ihre Aufgabe, die Grundregeln festzulegen, an die sich die Gruppe halten soll:

- Wir alle sind Teil des Masterminds, auch Sie als Moderator:in.
- Alle lesen ihre eigenen Fragen vor (nur offene Fragen) und wenden sich dabei an den:die Freiwillige:n.
- Es werden keine anderen Fragen diskutiert, nur die auf den Post-its geschriebenen.
- Der:Die Freiwillige kann sich entscheiden, bestimmte Fragen NICHT zu beantworten. Wenn der Grund dafür jedoch ist, dass es keine klare Antwort gibt, sollte er:sie dies der Gruppe mitteilen.
- Kommentare oder Urteile werden nicht toleriert. Der:Die Freiwillige ist nicht verpflichtet, sich sofort für eine Lösung zu entscheiden.

#### Schritt 5: Fragenphase

Ermutigen Sie alle Teilnehmer:innen, etwaige Klärungsfragen aufzuschreiben, die sie zu dem Fall haben. Alles, was ihnen unklar ist oder ihnen helfen würde, das Thema besser zu verstehen, damit sie anschließend alternative Lösungen vorschlagen können. Jede Frage

sollte auf einem separaten Post-it stehen. Alle Fragen sollten offen sein (keine Ja/Nein-Fragen). Dann beantwortet die Fokuspersion die ihr gestellten Fragen.

### **Schritt 6: Vorschlagsphase**

Bitten Sie die Teilnehmer:innen, ihre Vorschläge für den:die Herausforderungsinhaber:in aufzuschreiben, wie das Problem gelöst werden könnte oder was in der vorgestellten Situation getan werden könnte. Auch hier sollte jeder Vorschlag auf einem separaten Post-it notiert werden. Erinnern Sie die Teilnehmer:innen bei Bedarf an die Regeln.

### **Schritt 7: Bewertung und Verpflichtung**

Helfen Sie der Fokuspersion, alle gegebenen Vorschläge zu lesen und sie bei Bedarf mit der Gruppe weiter zu klären. Bitten Sie dann den:die Herausforderungsinhaber:in, die Lösungen zu priorisieren – welche er:sie für am besten geeignet hält, welche Ideen ihm:ihr am umsetzbarsten oder inspirierendsten erscheinen. Bitten Sie die Fokuspersion, ihre Eindrücke zu den gegebenen Vorschlägen mitzuteilen und sich vor der Gruppe zu den nächsten Schritten zu verpflichten.

### **Schritt 8: Nachbesprechung**

Es empfiehlt sich, am Ende der Aktivität etwas Zeit für Reflexion einzuplanen – insbesondere, wenn die Gruppe dies zum ersten Mal macht. Setzen Sie sich mit den Teilnehmer:innen zusammen, um ihre Erfahrungen während des gesamten Prozesses zu besprechen – Sie können (einige) der folgenden Fragen als Leitfaden für die Reflexion verwenden:

- Wie haben Sie die Struktur des Mastermind-Formats empfunden?
- Haben die zeitlichen Beschränkungen Ihr Denken gefördert oder behindert?
- Wie hat die Gruppendynamik die entstandenen Ideen beeinflusst?
- Welche Arten von Ideen haben Sie überrascht?
- Gab es Momente, in denen Sie eine besonders intensive Zusammenarbeit oder Durchbrüche beobachtet haben?
- Wie könnten Sie diese Methode in Ihrem eigenen Team oder Ihrer Organisation anwenden? (Falls nicht der Fall)
- Was würden Sie beim nächsten Mal anders machen, wenn Sie diese Methode anwenden?
- Welche Elemente dieser Methode würden Sie in andere Brainstorming- oder Entscheidungsfindungsrunden integrieren?

### **Empfehlungen für Trainer:innen**

#### **1. Schaffen Sie klare Rahmenbedingungen**

- Erläutern Sie den Zweck der Methode: Ideenfindung durch kollektive Intelligenz, wobei sich die Teilnehmer:innen jeweils auf die Herausforderung eines:einer Teilnehmer:in konzentrieren.
- Stellen Sie sicher, dass die Teilnehmer:innen die Rollen verstehen: eine „Fokusperson“ (der:die Herausforderungsinhaber:in) und der Rest als „Berater:innen“.
- Betonen Sie, dass es sich hierbei nicht um eine Debatte oder Feedbackrunde handelt, sondern um eine Gelegenheit, Ideen und Optionen zu generieren.

## 2. Strukturieren Sie die Zeit streng

- Verwenden Sie einen gut sichtbaren Timer, um jede Mastermind-Runde innerhalb der vorgegebenen Zeit (z. B. 10–15 Minuten) zu halten.
- Teilen Sie die Zeit klar ein: kurze Einführung durch die Fokusperson, stille Ideenfindung und dann mündlicher Austausch.
- Halten Sie sich an das Format – Struktur schafft Sicherheit und Fluss.

## 3. Sorgen Sie für psychologische Sicherheit

- Fördern Sie eine Atmosphäre, in der nicht bewertet wird – alle Ideen sind willkommen, egal wie verrückt oder klein sie auch sein mögen.
- Erinnern Sie die Fokusperson daran, dass von ihr nicht erwartet wird, zu verteidigen oder zu antworten – sie soll nur zuhören und Notizen machen.
- Legen Sie grundlegende Regeln fest.

## 4. Steuern Sie die Gruppendynamik

- Achten Sie auf dominante Stimmen – laden Sie ruhigere Mitglieder höflich ein, sich ebenfalls zu beteiligen.
- Halten Sie die Energie in der Gruppe im Gleichgewicht: Wenn die Diskussion in Kritik oder Ratschläge abgleitet, lenken Sie sie sanft zurück zum Ideenaustausch.
- Feiern Sie die Vielfalt der Denkweisen. Ermutigen Sie die Teilnehmer:innen, auf den Ideen der anderen aufzubauen, indem Sie Formulierungen wie „Ja, und ...“ verwenden.
- Ermutigen Sie die Fokusperson, während der Phase des Ideenaustauschs aktiv zuzuhören – dies ist ein Moment des Sammelns, keine Diskussion.

## 5. Sorgfältige Nachbesprechung

- Nehmen Sie sich immer Zeit für eine gemeinsame Reflexion. Fragen Sie, was gut funktioniert hat, was die Teilnehmer:innen überrascht hat und wie sie sich während des Prozesses gefühlt haben.

## 6. Passen Sie sich dem Workshop-Kontext an

- Die Methode funktioniert am besten mit einer kleineren Gruppe – nicht mehr als zehn Personen.
- Für Präsenzveranstaltungen (wie hier beschrieben): Stellen Sie Haftnotizen, Flipcharts oder gedruckte Vorlagen für jede Fokusperson bereit, um Beiträge zu sammeln.
- Für Online-Einheiten: Verwenden Sie gemeinsame Whiteboards oder geteilte Dokumente, um Ideen festzuhalten.

## 7. Halten Sie die Energie positiv

- Fördern Sie Kreativität und Neugierde statt Perfektion.
- Setzen Sie Humor, Herzlichkeit und Begeisterung ein, um das Engagement während der gesamten Einheit aufrechtzuerhalten.

## 8. Vermeiden Sie diese häufigen Stolperfallen

✗ Lassen Sie nicht zu, dass die Gruppe die Einheit in einen Problemlösungs- oder Kritikkreis verwandelt.

✗ Erlauben Sie nicht, dass eine Person dominiert oder die Ideen anderer ablehnt.

✗ Überspringen Sie nicht die Einleitung oder Nachbesprechung – diese sind für die Klarheit und Reflexion jeder Gruppenaktivität von entscheidender Bedeutung.

## 3.5. Modul 5 – Zusammenarbeit in Innovationspartnerschaften

### 3.5.1. PESTEL-Analyse

#### Methodenbeschreibung

Die PESTEL-Analyse (Political – politisch, Economic – wirtschaftlich, Social – sozial, Technological – technologisch, Environmental – ökologisch, Legal – rechtlich) ist ein sehr nützliches Tool nicht nur für die strategische Planung, sondern auch für die Konzeption und Umsetzung von Innovationen, insbesondere im Zusammenhang mit der Identifizierung von Chancen, Risiken und Ressourcen im Umfeld der Organisation.

Im Folgenden finden Sie professionelle und detaillierte Tipps für Trainer:innen zur Anwendung der PESTEL-Analyse in der Trainingsarbeit mit Teilnehmer:innen aus dem Bereich Innovationsmanagement – auf ansprechende, praktische und geschäftsbezogene Weise.

Ziel der Verwendung von PESTEL im Innovationstraining:

Diese Methode wird eingesetzt, um den Teilnehmer:innen zu helfen

- externe Faktoren, die Innovationen beeinflussen, abzubilden,
- Hindernisse und Chancen im Umfeld zu identifizieren,
- potenzielle Bereiche für innovative Aktivitäten aufzudecken,
- die Umweltanalyse mit den Ressourcen der Organisation und der Innovationsplanung zu verknüpfen.

## Wie wird diese Methode angewendet?

Schritt-für-Schritt-Anleitung zur Durchführung des PESTEL-Workshops während des Innovationsmanagement- Trainings:

### **Schritt 1: Vorstellung der Methode**

Stellen Sie die PESTEL-Methode und ihre Relevanz für Innovationen vor.

Dauer: 15–20 Minuten

Maßnahmen der Trainer:innen:

- Erläutern Sie kurz, was die PESTEL-Analyse ist – zeigen Sie eine Folie/ein Handout mit Definitionen der sechs Kategorien.
- Erläutern Sie ihre Anwendung im Innovationsmanagement: z. B. wie neue Vorschriften (L) oder gesellschaftliche Veränderungen (S) Innovationen vorantreiben oder erfordern können.

Tipp: Verwenden Sie ein reales Beispiel aus der Branche der Teilnehmer:innen, z. B. ESG, KI oder den Green Deal.

### **Schritt 2: Gruppen-Diagnoseübung – PESTEL-Mapping**

Teilen Sie die Teilnehmer:innen in kleine Gruppen ein und geben Sie ihnen die PESTEL-Vorlage.

Leiten Sie die Gruppen bei der Identifizierung externer Faktoren und deren Auswirkungen an.

Dauer: 45–60 Minuten

Ziel: Die Teilnehmer:innen erfassen externe Faktoren, die ihre Organisation oder Innovationsprojekte beeinflussen.

Maßnahmen der Trainer:innen:

1. Teilen Sie die Teilnehmer:innen in Gruppen (vier bis sechs Personen) ein.
2. Jede Gruppe erhält eine PESTEL-Vorlage (auf Flipchart-Papier oder als PDF).
3. Die Gruppen analysieren:
  - Welche wichtigen externen Faktoren beeinflussen derzeit Ihre Organisation in jeder PESTEL-Kategorie?
  - Welche Faktoren könnten in den nächsten zwei bis drei Jahren auftreten?

- Welche dieser Faktoren stellen eine Bedrohung dar und welche bieten Chancen für Innovationen?

### PESTEL-Vorlage – Arbeitsblatt für Teilnehmer:innen

Verwenden Sie dieses Arbeitsblatt, um externe Faktoren zu identifizieren, die das Innovationspotenzial Ihrer Organisation beeinflussen. Füllen Sie die Tabelle aus, indem Sie bestimmte Faktoren auflisten und bewerten, ob sie Chancen oder Risiken darstellen.

PESTEL-Faktor	Beispielfaktoren	Chancen	Risiken
Politisch			
Wirtschaftlich			
Sozial			
Technologisch			
Ökologisch			
Rechtlich			

Anweisungen für die Teilnehmer:innen:

- Seien Sie so konkret wie möglich: Sprechen Sie über Vorschriften, Trends, Phänomene.
- Bewerten Sie die Stärke und die Auswirkungen jedes Faktors.

### Schritt 3: Gruppenpräsentationen und aggregierte Karte

Lassen Sie die Gruppen ihre Ergebnisse präsentieren und erstellen Sie eine gemeinsame PESTEL-Karte.

Dauer: 30 Minuten

Jede Gruppe präsentiert ihre Ergebnisse. Der:Die Trainer:in sammelt die wichtigsten Faktoren in einer gemeinsamen PESTEL-Karte (auf einem Whiteboard, einem gemeinsamen Bildschirm oder einem Kollaborationstool wie Miro).

Optionale Erweiterung: Verwenden Sie Farbcodes – z. B. grün (Chancen), rot (Risiken), blau (Neutral).

### Schritt 4: Verknüpfung mit organisatorischen Ressourcen und Innovationspotenzial

Leiten Sie eine Reflexion an, in der externe Faktoren mit internen Ressourcen und Fähigkeiten verknüpft werden.

Dauer: 30–45 Minuten

Maßnahmen der Trainer:innen:

- Moderieren Sie die Reflexion und gehen Sie zur internen Analyse über:
  - Welche externen Faktoren erfordern eine innovative Reaktion?
  - Verfügt die Organisation über die notwendigen Ressourcen (personelle, technologische, organisatorische), um darauf zu reagieren?

- Wo bestehen Kompetenzlücken?
- Gibt es Bereiche, in denen die Organisation als Innovator einen Wettbewerbsvorteil erzielen kann?

Sie können eine einfache Matrix wie diese verwenden:

### Aggregierte PESTEL-Analyse-Matrix – für Gruppendiskussionen

Verwenden Sie diese Matrix, um externe PESTEL-Faktoren mit internen Ressourcen der Organisation zu verknüpfen und strategische Innovationsmaßnahmen zu identifizieren.

PESTEL-Faktor	Chance/Bedrohung	Unsere Ressourcen	Erforderliche Innovationsmaßnahmen

### Schritt 5: Umsetzung der Analyse in Ideen oder Projekte

Ermutigen Sie jede Gruppe, ein bis zwei Innovationsinitiativen zu identifizieren.

Dauer: 45 Minuten

Bitten Sie die Gruppen, ein bis zwei Innovationsideen zu entwickeln, die

- auf die identifizierten PESTEL-Faktoren reagieren,
- interne Stärken nutzen
- nach dem Training weiterentwickelt werden können.

### Rolle des:der Trainer:in – wichtige Empfehlungen

- Moderieren Sie, urteilen Sie nicht. Helfen Sie den Teilnehmer:innen, ihre eigenen Schlussfolgerungen zu ziehen.
- Stellen Sie gezielte Fragen, wie zum Beispiel:  
*„Welche technologischen Veränderungen in Ihrer Branche könnten Ihr aktuelles Geschäftsmodell stören?“*
- Verwenden Sie Beispiele aus verschiedenen Branchen – dies hilft, offeneres Denken zu ermöglichen und aus organisatorischen Silos auszubrechen.
- Fördern Sie Synergien – ein Faktor kann für die einen eine Bedrohung und für die anderen eine Chance sein.

### 3.5.2. Gruppenaufgabe: Zusammenarbeit in Innovationspartnerschaften

#### Beschreibung der Methode

Diese Übung ist eine Gruppenaufgabe, in der die Teilnehmer:innen wichtige Aspekte der Zusammenarbeit in Innovationspartnerschaften üben, darunter Kommunikation, Rollenverteilung und gemeinsame Entscheidungsfindung. Die Übung basiert auf den folgenden Anweisungen, die jedem Team gegeben werden.

#### Anweisungen für die Gruppenaufgabe

Sie vertreten eine Organisation (z. B. ein Technologieunternehmen, ein Forschungsinstitut, ein Start-up, eine NGO), die zur Teilnahme an einer Innovationspartnerschaft eingeladen wurde.

Das Ziel der Partnerschaft ist die Entwicklung einer bahnbrechenden Lösung in einem bestimmten Bereich (z. B. nachhaltige Energie, künstliche Intelligenz, Medizin der Zukunft). Ihre Aufgabe ist es, gemeinsam eine erste Kooperationsstrategie zu entwickeln.

#### Bitte beantworten Sie als Team die folgenden Fragen:

1. Was sind Ihre wichtigsten Ressourcen und Kompetenzen, die Sie in die Partnerschaft einbringen?
2. Was erwarten Sie von den anderen Partnern?
3. Wie werden Sie die Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb Ihres Teams aufteilen?
4. Welche potenziellen Herausforderungen könnten bei dieser Zusammenarbeit auftreten und wie werden Sie damit umgehen?
5. Was sind die ersten drei Schritte zur Umsetzung Ihrer Zusammenarbeit?

#### Arbeitsblatt zur Kooperationsstrategie

Name/Art der Organisation: \_\_\_\_\_

Thema / Innovationsbereich: \_\_\_\_\_

Teammitglieder: \_\_\_\_\_

1. Wichtige Ressourcen und Kompetenzen

\_\_\_\_\_

2. Erwartungen an die Partner

\_\_\_\_\_

3. Interne Rollenverteilung

\_\_\_\_\_

4. Vorhersehbare Herausforderungen und Lösungen

\_\_\_\_\_

5. Die ersten drei Umsetzungsschritte

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

### Vorbereitung für Trainer:innen

- Bereiten Sie eine visuelle Hilfe (Folie oder Handout) vor, in der das Aufgabenszenario und die Fragen beschrieben werden.
- Richten Sie den Raum so ein, dass er die Teamarbeit unterstützt (Tische, Gruppenarbeitsbereiche, Flipcharts).
- Bereiten Sie Flipchart-Papier, Marker und Timer vor.
- Weisen Sie den Gruppen optional eine Organisation zu, die sie repräsentieren sollen (z. B. Technologieunternehmen, NGO, Universitätslabor, Start-up), oder lassen Sie sie selbst eine auswählen.

### Wie wird diese Methode angewendet?

Schritt-für-Schritt-Anleitung zur Moderation der Gruppenaufgabe während des Innovationsmanagement-Trainings:

#### Schritt 1: Stellen Sie die Übung vor

Erklären Sie, dass der Zweck dieser Aufgabe darin besteht, reale Innovationspartnerschaften zu simulieren.

Betonen Sie den Fokus auf praktische Kooperationsfähigkeiten: strategische Ausrichtung, Verhandlung, Delegation und Kommunikation.

#### Schritt 2: Bilden Sie die Gruppen

Teilen Sie die Teilnehmer:innen in Teams von vier bis fünf Personen ein.

Achten Sie nach Möglichkeit auf vielfältige Erfahrungen und Perspektiven.

Weisen Sie ihnen einen „Organisationstyp“ zu oder lassen Sie sie diesen selbst wählen (z. B. Forschungsinstitut, Tech-Start-up, NGO, Unternehmens-F&E).

#### Schritt 3: Präsentieren Sie das Szenario

Stellen Sie die gemeinsame Herausforderung vor: Jede Organisation wird zu einer branchenübergreifenden Innovationspartnerschaft eingeladen (z. B. in den Bereichen KI, Klimatechnologie, Gesundheitswesen der Zukunft).

Machen Sie deutlich, dass das Ziel darin besteht, gemeinsam eine erste Kooperationsstrategie zu entwickeln.

#### Schritt 4: Erläutern Sie die Aufgabe

Jedes Team sollte eine Kooperationsstrategie entwickeln, indem es die folgenden Fragen beantwortet:

- Was sind Ihre wichtigsten Ressourcen und Kompetenzen, die Sie in die Partnerschaft einbringen?

- Was erwarten Sie von den anderen Partnern?
- Wie werden Sie die Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb Ihres Teams aufteilen?
- Welche potenziellen Herausforderungen könnten bei dieser Zusammenarbeit auftreten und wie werden Sie damit umgehen?
- Was sind die ersten drei Schritte zur Umsetzung Ihrer Zusammenarbeit?

Erinnern Sie die Teilnehmer:innen daran, dass sie 30 Minuten Zeit haben.

Empfehlen Sie die Verwendung von Flipcharts oder Folien, um die Übersichtlichkeit zu gewährleisten.

### Schritt 5: Gruppenarbeit (30 Minuten)

Lassen Sie die Teilnehmer:innen selbstständig arbeiten.

Gehen Sie als Trainer:in herum, beobachten Sie die Teamdynamik und geben Sie bei Bedarf Anleitung.

Verwenden Sie anregende Fragen wie:

- „Welche Risiken haben Sie berücksichtigt?“
- „Wie wirkt sich die Art Ihrer Organisation auf Ihren Ansatz aus?“
- „Wie stellen Sie die Abstimmung zwischen den Partnern sicher?“

### Schritt 6: Gruppenpräsentationen (5 Minuten pro Team)

Jedes Team präsentiert seine Kooperationsstrategie vor dem Plenum.

Verwenden Sie einen Timer, um die Zeit effektiv zu nutzen.

Ermutigen Sie zu klaren, strukturierten Präsentationen – erwägen Sie den Einsatz von visuellen Hilfsmitteln oder Flipcharts.

### Schritt 7: Nachbesprechung und Diskussion unter Leitung des:der Trainer:in (15–20 Minuten)

Moderieren Sie eine Reflexion und Feedback-Diskussion:

- Was waren die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Strategien?
- Welche Strategien erschienen am umsetzbarsten oder kreativsten?
- Welche Rolle spielten Kommunikation oder Verhandlungen in der Teamdynamik?
- Gab es Konflikte bei der Zuweisung von Rollen oder der Festlegung von Erwartungen?
- Wie haben die Teams Herausforderungen antizipiert und geplant?

Schließen Sie mit einer Zusammenfassung der folgenden Punkte ab:

- Bewährte Verfahren für die Zusammenarbeit im Bereich Innovation
- Häufige Fallgruben (z. B. mangelnde Klarheit, unpassende Erwartungen)
- Bedeutung von gegenseitigem Nutzen und Vertrauen

### Tipps für Trainer:innen

- Ermutigen Sie die Gruppen, Verantwortung für ihre „organisatorische Identität“ zu übernehmen.
- Betonen Sie systemisches Denken und die Abstimmung zwischen den Beteiligten.

- Erinnern Sie die Teams daran, strategische Visionen mit der operativen Machbarkeit in Einklang zu bringen.
- Wenn es die Zeit erlaubt, regen Sie nach den Präsentationen Fragen oder Feedback zwischen den Gruppen an.
- Halten Sie gemeinsame Themen während der Nachbesprechung auf einem Whiteboard oder Flipchart fest.

## 3.6. Modul 6 – Innovation planen

### 3.6.1. Kollektive strategische Rahmenbedingungen

#### Beschreibung der Methode

Bei dieser Übung geht es darum, ein gemeinsames Verständnis für die Identität, Prioritäten und langfristige Ausrichtung Ihrer Organisation oder Ihres Teams zu schaffen. Sie fördert die Abstimmung und Fokussierung und stellt sicher, dass Innovationsbemühungen und tägliche Entscheidungen auf einem klaren Sinn für Zweckmäßigkeit beruhen.

Der Prozess beginnt mit dem Golden Circle, einem Tool zur Definition Ihres WAS, WIE und WARUM. Anschließend einigt sich die Gruppe auf strategische Anker (was Sie immer tun) und strategische Kompromisse (was Sie nie tun) und formuliert schließlich eine überzeugende Fünf-Jahres-Innovationsvision.

Zusammen bilden diese Elemente die Grundlage für kluge Entscheidungen, fokussierte Innovation, klare Kommunikation und eine starke Teamkultur. Ohne sie laufen Teams Gefahr, auseinanderzudriften, ihre Ausrichtung zu verlieren und Energie für Bemühungen zu verschwenden, die ihrem Zweck nicht dienen. Diese Elemente sind nicht optional, sondern ein strategisches Muss.

Warum die Methode funktioniert

- Klärt gemeinsame Ziele und Ausrichtung
- Bringt implizite Annahmen und Werte ans Licht
- Richtet die Teammitglieder auf strategische Prioritäten aus
- Bietet einen Filter für zukünftige Entscheidungen (einschließlich Innovationen)
- Steigert die Motivation durch gemeinsame Verantwortung

#### Wie wird diese Methode angewendet?

Diese Übung lässt sich am besten in einem **halbtägigen Workshop** (ca. drei Stunden) durchführen. Sie eignet sich gut für Führungsteams, Projektgruppen oder funktionsübergreifende Teams, die sich auf Ziele, Grundsätze und Ausrichtung abstimmen müssen.

Verwenden Sie ein Whiteboard, einen Flipchart oder ein digitales Tool wie Miro, um den Prozess sichtbar und kollaborativ zu gestalten. Gehen Sie Schritt für Schritt durch den Golden Circle, die Anker, die Kompromisse und die Vision – und lassen Sie genügend Raum für Reflexion und Dialog, aber halten Sie das Tempo hoch.

*Überspringen Sie die Vision, wenn die Zeit knapp ist, und lassen Sie sie auf natürliche Weise durch die Arbeit des Innovationssystems entstehen.*

*Es muss nicht alles perfekt sein – das Ziel ist eine gemeinsame Klarheit, die gut genug ist, um als Leitfaden für das Handeln zu dienen.*

## Schritt 1 – Golden Circle (Beginnen Sie mit WAS → WIE → WARUM)

*Dauer: ca. 45 Minuten*

Der Golden Circle ist ein einfacher, aber wirkungsvoller Rahmen, der Teams dabei hilft, ihre Identität und ihren Zweck zu erkunden. In dieser Version beginnen wir mit WAS, da dies der konkreteste Ausgangspunkt ist. Von dort aus entfalten wir das WIE und gelangen schließlich zum tieferen WARUM.

Versammeln Sie die Gruppe vor einem Whiteboard, Flipchart oder digitalen Board (z. B. Miro). Stellen Sie die folgenden Fragen und notieren Sie wichtige Begriffe oder Themen.

1. WAS bieten wir an?  
Was sind die konkreten Produkte, Dienstleistungen oder Erfahrungen, die wir schaffen und liefern? Gruppieren Sie die Wertversprechen nach verschiedenen Kundensegmenten.
2. Wenn wir das tun, WIE gehen wir dabei vor?  
Welche Methoden, Prinzipien oder Werte leiten unsere Arbeitsweise?  
Was macht uns in unserer Arbeitsweise einzigartig?
3. Wenn wir so vorgehen, WARUM ist das wichtig?  
Welcher tiefere Zweck treibt unsere Arbeit an?  
Welche Veränderung versuchen wir in der Welt zu bewirken?  
Wer profitiert davon, wenn wir erfolgreich sind?

### Zurück zum Ausgangspunkt, um Übereinstimmung sicherzustellen

Sie haben mit etwas Konkretem und Einigendem (WAS) begonnen und die dahinterstehenden Methoden (WIE) aufgezeigt. Nachdem nun ein gemeinsames WARUM entstanden ist, kehren Sie zurück und fragen Sie:

„Unterstützt unser WIE dieses WARUM?“  
„Spiegelt unser WAS diesen Zweck wider?“

Dieses Hin und Her hilft der Gruppe, ihre Gedanken zu verfeinern und sicherzustellen, dass Maßnahmen, Methoden und Mission aufeinander abgestimmt sind.

## Schritt 2 – Anker definieren (Was tun wir immer?)

*Dauer: ca. 30 Minuten*

Anker sind die unverhandelbaren Grundsätze Ihres Teams oder Ihrer Organisation – die konsistenten Verhaltensweisen, Denkweisen oder Prinzipien, an denen Sie festhalten, unabhängig vom Projekt, Kontext oder der Herausforderung. Sie sorgen dafür, dass Sie geerdet und aufeinander abgestimmt bleiben, auch wenn sich alles andere verändert.

Beziehen Sie sich auf Ihren Golden Circle. Fragen Sie die Gruppe:  
„Was tun wir immer, unabhängig von der Situation oder dem Projekt?“

Dies sollten tief verwurzelte Prinzipien oder wiederholte Verhaltensweisen sein – keine Slogans, Ziele oder schön klingende Worte.

Beispiele:

- „Wir stellen die Lernenden an erste Stelle“ (Bildungsunternehmen)
- „Am Anfang steht der Vertrauensaufbau“ (Bauunternehmen)
- „Wir schaffen sinnstiftende Verbindungen“ (Cafeteria)

Versuchen Sie, zwei bis drei klare, aussagekräftige Anker zu finden, die Menschen tatsächlich in alltäglichen Handlungen wiedererkennen können, nicht nur in Wunschvorstellungen. Weitere Hinweise dazu, was als Anker geeignet ist, finden Sie in Modul 6, Einheit 2.

## Schritt 3 – Kompromisse definieren (Was machen wir niemals?)

*Dauer: ca. 30 Minuten*

Jede klare Strategie beinhaltet Entscheidungen, und das bedeutet, bestimmte Wege abzulehnen, auch wenn sie attraktiv, profitabel oder in Ihrer Branche üblich erscheinen. Das Definieren von Kompromissen gibt Ihrem Team die Klarheit und den Mut, sich auf das zu konzentrieren, was wirklich wichtig ist.

Laden Sie die Gruppe ein, zu reflektieren und zu diskutieren:  
„Was entscheiden wir uns aktiv NICHT zu tun – auch wenn es verlockend oder einfach ist bzw. von uns erwartet wird?“

Diese Kompromisse sollten Ihre Werte und strategischen Grenzen widerspiegeln. Sie tragen dazu bei, Ihren Fokus, Ihre Integrität und Ihre langfristige Vision zu schützen.

Markieren Sie sie mit dem Symbol **X** auf Ihrer Tafel oder Vorlage.

Beispiele:

- „Wir stellen niemals den Profit über die Lernergebnisse.“ (Bildungsunternehmen)

„Wir machen keine Kompromisse bei der Sicherheit – niemals.“ (Bauunternehmen)  
 „Wir verwenden keinen raffinierten Zucker oder künstliche Süßstoffe.“ (Cafeteria)

Versuchen Sie, zwei bis drei klare Kompromisse zu identifizieren, die Menschen als Filter für reale Entscheidungen verwenden können. Achten Sie darauf, dass Ihre Kompromisse konkret und umsetzbar sind und nicht allgemein oder vage (z. B. hilft „Wir gehen niemals Kompromisse ein“ nicht dabei, tatsächliche Entscheidungen zu treffen). Weitere Hinweise dazu, was als Anker qualifiziert ist, finden Sie in Modul 6, Einheit 2.

#### Schritt 4 – Erstellung einer Innovationsvision (für die nächsten fünf Jahre)

*Dauer: ca. 30 Minuten*

Nachdem die Gruppe nun ein klareres Bild davon hat, was sie tut, wie sie es tut und warum, ist es an der Zeit, sich die Zukunft vorzustellen.

Fragen Sie:

„Wenn wir unseren Zielen und Grundsätzen treu bleiben, wo könnten wir dann in fünf Jahren stehen?“

Fördern Sie ein Gleichgewicht zwischen:

Auswirkung: Wen erreichen wir? Welche Veränderungen haben wir bewirkt?

Kapazität: Wie groß ist unser Team, unsere Gemeinschaft oder unser Einfluss?

Identität: Wofür sind wir bekannt?

Fassen Sie die Vision in einigen wenigen aussagekräftigen Sätzen oder einem kurzen Absatz zusammen.

#### Schritt 5 – Nachbesprechung (Inwiefern ist das nützlich?)

*Dauer: ca. 30 Minuten*

Beenden Sie die Einheit, indem Sie die Gruppe dazu anleiten, darüber zu reflektieren, wie die Erkenntnisse aus dieser Übung echte Entscheidungen, Maßnahmen und Innovationsbemühungen unterstützen können. Fordern Sie sie auf, die heutige Arbeit mit ihren aktuellen Herausforderungen und Chancen in Verbindung zu bringen.

Verwenden Sie einige der folgenden Beispielfragen, um zum Nachdenken anzuregen:

- Was hat Sie überrascht oder Ihre Perspektive verändert?
- Welche Erkenntnisse empfanden Sie als besonders nützlich oder motivierend?

- Wie könnten uns unser Golden Circle oder unsere Anker dabei helfen, aktuelle Herausforderungen zu meistern?
- Wie werden Sie diese Prinzipien in Ihrer täglichen Arbeit anwenden?
- Was ist ein kleiner Schritt, den wir heute unternehmen können, um unsere Fünf-Jahres-Vision zu verwirklichen?

Ermutigen Sie zu ehrlichen, praktischen Überlegungen – das Ziel ist es, Engagement und Klarheit für die nächsten Schritte zu schaffen.

### Die Rolle des:der Trainer:in – wichtige Empfehlungen

- Verwenden Sie visuelle Hilfsmittel  
Stellen Sie Flipcharts, Vorlagen oder digitale Tafeln (z. B. Miro, Jamboard) bereit, um Beiträge in Echtzeit zu erfassen und zu gruppieren.
- Ermöglichen Sie allen, sich zu äußern  
Nutzen Sie stilles Schreiben, Round-Robin-Austausch oder Diskussionen in kleinen Gruppen, um sicherzustellen, dass alle Teilnehmer:innen einen Beitrag leisten – nicht nur die lautesten.
- Ermöglichen Sie Ehrlichkeit und Tiefe  
Ermöglichen Sie die Teilnehmer:innen, über Schlagworte hinauszugehen. Stellen Sie Folgefragen wie: „Was bedeutet das in der Praxis?“ oder „Können Sie ein Beispiel nennen?“
- Halten Sie ein hohes Tempo  
Legen Sie Zeitlimits für jeden Teil der Übung fest, um die Energie und Konzentration aufrechtzuerhalten.  
Zum Beispiel: „Fünf Minuten, um WAS zu definieren, fünf Minuten für WIE und fünf Minuten für WARUM.“
- Hören Sie zu und passen Sie sich an  
Auch wenn Struktur wichtig ist, sollten Sie auf die Energie und die Bedürfnisse der Gruppe eingehen. Verlangsamen Sie das Tempo für intensive Diskussionen oder beschleunigen Sie es, wenn die Dynamik nachlässt.

### 3.6.2. Schaffung eines Innovationsmanagementsystems

#### Beschreibung der Methode

Nachdem Sie Ihr strategisches Fundament (Zweck, Grundsätze und Vision) definiert haben, besteht der nächste Schritt darin, ein schlankes Innovationsmanagementsystem aufzubauen: einfach genug in der Anwendung, aber strukturiert genug, um echtes Lernen und Veränderungen im Laufe der Zeit zu unterstützen.

Das Ziel besteht darin, zwei Kernkomponenten zu entwickeln:

1. Ein System zum Sammeln von Erkenntnissen und Ideen sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation.
2. Eine Struktur und einen Rhythmus für die Entwicklung und Erprobung von Prototypen, die auf Ihre Strategie abgestimmt sind.

Dies hilft dabei, Inspiration in die Tat umzusetzen – und Innovation zu einer kontinuierlichen, gemeinsamen Praxis zu machen, anstatt zu einer einmaligen Initiative.

#### Warum die Methode funktioniert

- Sorgt für Konsistenz bei Innovationen, ohne zusätzliche Bürokratie zu verursachen
- Fördert die Zusammenarbeit und Eigenverantwortung im gesamten Team
- Verbindet das tägliche Lernen mit langfristigen strategischen Zielen
- Hilft dabei, Ideen mit hoher Wirkung gegenüber wenig wertvollen Ablenkungen zu priorisieren
- Fördert eine Kultur des Experimentierens und Feedbacks

#### Wie wird diese Methode angewendet?

Diese Übung wird am besten als **ganztägiger Workshop** (ca. sechs Stunden einschließlich Pausen) durchgeführt. Sie ist für Teams oder Abteilungen konzipiert, die bereit sind, Strategien durch schlanke Strukturen und gemeinsame Verantwortung in die Praxis umzusetzen.

Teilen Sie die Gruppe zunächst in zwei kleinere Teams auf – eines konzentriert sich auf das Sammeln von Erkenntnissen und Ideen, das andere auf das Testen und Erstellen von Prototypen. Geben Sie ihnen Raum, ihre Systeme visuell zu entwerfen und zu skizzieren, bevor sie sich als gesamte Gruppe abstimmen.

Gehen Sie zügig vor, bleiben Sie praxisorientiert und erinnern Sie alle daran: Dies ist ein Prototyp – er muss nicht perfekt sein. Das Ziel ist es, etwas zu entwickeln, das **gut genug ist, um es zu testen, daraus zu lernen und gemeinsam zu verbessern.**

*Passen Sie die Struktur gerne an die Bedürfnisse und Größe der Gruppe an. Sie können sich auf nur ein System oder einen Teil der Übung konzentrieren oder sie in zwei kürzere Einheiten mit Hausaufgaben oder Folgearbeiten dazwischen aufteilen.*

## Schritt 1: Einführung – Warum ein Innovationsmanagementsystem (IMS) aufbauen?

*Dauer: ca. 30 Min.*

Als kleines Team oder Unternehmen sind Sie wahrscheinlich bereits sehr innovativ – Sie erkennen Bedürfnisse, testen neue Angebote und passen sich schnell an. Aber wenn Sie mit dem Tagesgeschäft beschäftigt sind, können selbst Ihre besten Ideen untergehen. Die Ideen bleiben in Ihrem Kopf oder die Energie verpufft, bevor etwas umgesetzt werden kann.

Hier kommt ein leichtgewichtiges Innovationsmanagementsystem ins Spiel.

Es ist einfach eine Möglichkeit, um:

- Erkenntnisse Ihrer Kund:innen, Ihres Teams und Ihres Umfelds zu sammeln und zu organisieren
- die besten Ideen in echte Experimente umsetzen – und daraus lernen
- bei Ihrem Wachstum mit Ihrer Strategie und Ihren Werten im Einklang zu bleiben

### Warum dies für Ihr Unternehmen wichtig ist

Dieses System baut direkt auf Ihrer bereits geleisteten Arbeit auf:

- Ihr Golden Circle sagt Ihnen, was Sie tun, wie Sie es tun und warum es wichtig ist.
- Ihre Anker und Kompromisse definieren Ihre Grenzen und Ihren strategischen Fokus.
- Ihre Customer Journey und Ihr Geschäftsmodell helfen Ihnen zu verstehen, was für die Menschen, denen Sie dienen, wichtig ist.

Im nächsten Schritt geht es darum, all dies mit Ihrer Art und Weise zu verbinden, wie Sie im Laufe der Zeit mit Ideen arbeiten – auf eine Weise, die realistisch, einfach und tatsächlich nützlich ist.

### Lassen Sie die Gruppe gemeinsam darüber nachdenken:

- Wann haben wir gute Ideen – und was passiert mit ihnen?

- Wo sehen wir Anzeichen dafür, was wir verbessern oder als Nächstes ausprobieren sollten?
- Wie stellen wir sicher, dass neue Ideen zu unseren Werten und unserem Geschäftsmodell passen?
- Was würde sich ändern, wenn wir eine klare, gemeinsame Methode hätten, um Ideen voranzubringen?

*Diese Überlegungen müssen nicht perfekt sein – nur gut genug, um zu testen und daraus zu lernen.*

Sie bauen kein System auf, das Sie ausbremst. Sie bauen ein System auf, das Ihren besten Ideen hilft, zu überleben und zu gedeihen.

### Schritt 1: Teilen Sie sich in zwei Arbeitsgruppen auf

*Dauer: ca. 120 Minuten Gruppenarbeit, einschließlich Einführung.*

Teilen Sie die Teilnehmer:innen in zwei kleine Teams auf. Jede Gruppe entwirft die Hälfte des Innovationssystems.

- **Gruppe 1: Sammeln von Erkenntnissen und Ideen**
- **Gruppe 2: Entwicklung und Testen von Prototypen**

Geben Sie ihnen Vorlagen, Boards (z. B. Trello oder Miro) oder Flipcharts, um ihre Systeme zu skizzieren.

### Anweisungen für Gruppe 1

Die Aufgabe dieser Gruppe besteht darin, einen einfachen, aber robusten Prozess zu entwickeln, um Erkenntnisse zu sammeln, zu dokumentieren und zu überprüfen, die stammen von:

- Kund:innen
- Teammitgliedern
- Stakeholdern
- Markt- und Trenddaten

#### a) Definieren Sie das System zur Erfassung von Erkenntnissen

Verwenden Sie diese Leitfragen, um Ihr System aufzubauen:

- Welche Arten von Erkenntnissen möchten wir sammeln?  
(z. B. Probleme der Kund:innen, interne Reibungen, aufkommende Trends)
- Woher bekommen wir sie?  
(z. B. Interviews, Customer-Journey-Mapping, Umfragen, Wettbewerbsanalysen)
- Wie dokumentieren wir sie?  
(z. B. Trello, Notion, gemeinsame Google Sheets)

### b) Erstellen Sie ein System zur Sammlung von Erkenntnissen

Richten Sie ein einfaches, leicht zugängliches Insight-Board ein (z. B. in Trello, Miro, Notion oder an einer Wand), um Ihre Erkenntnisse zu erfassen und zu organisieren – und um zu sehen, wohin diese führen könnten.

Das Board sollte:

- Deutlich machen, woher die Erkenntnisse stammen (z. B. Kund:innen, Teamerfahrungen, Trends signale, internes Feedback)
- einen Platz bieten, um Ideen oder Fragen zu diesen Erkenntnissen hinzuzufügen
- Verantwortlichkeiten zuweisen: Wer ist dafür zuständig, dass das Board übersichtlich, aktuell und für das gesamte Team leicht zugänglich ist?

Tipp: Halten Sie es einfach. Das Board ist ein gemeinsamer Denkraum – kein Projekt-Tracker.

## Anweisungen Gruppe 2

Diese Gruppe entwirft den Prozess, mit dem priorisierte Ideen in kleine, testbare Prototypen umgesetzt werden.

### a) Struktur des Innovationsmeetings

Entwerfen Sie regelmäßige Meetings, in denen Ideen vom Auftragsbestand in die Tat umgesetzt werden:

- Wann treffen wir uns?  
(z. B. vierteljährlich, monatlich oder alle zwei Monate)
- Wer ist beteiligt?  
(Funktionsübergreifende Zusammensetzung – nicht nur Führungskräfte)

- Wie sieht die Tagesordnung aus?

Beispiel:

- Überprüfung der neuesten Erkenntnisse
- Priorisierung mithilfe eines Tools (z. B. Wert-/Aufwand-Matrix)
- Auswahl einer Idee für die Prototypentwicklung
- Zuweisung von Zeit und Budget
- Zuweisung von Rollen

*Weitere Informationen und Anregungen zum Aufbau einer Innovationsmeeting-Struktur finden Sie in Modul 6, Einheit 4 und im Modul 6-Arbeitsbuch auf Seite 18.*

### **b) Zwischen den Meetings: wöchentliche Check-in-Meetings**

Um die Entwicklung der Prototypen voranzutreiben, legen Sie ein einfaches Check-in-Format fest:

- Wie oft?  
*(z. B. wöchentlich oder alle zwei Wochen)*
- Wie sieht die Struktur aus?
  - Was testen wir gerade?
  - Was haben wir gelernt?
  - Was blockiert uns?

### **c) Richten Sie einen einfachen Tracker ein (z. B. Trello, Miro, Google Doc), um jeden Prototyp nachzuverfolgen.**

Halten Sie es einfach – Sie könnten beispielsweise folgende Aspekte einbeziehen:

- Welche Idee wird getestet und warum (Hypothese)
- Wer ist verantwortlich und in welcher Phase befindet sich das Projekt?
- Ergebnisse, was Sie gelernt haben und wie es weitergeht

*Verwenden Sie ein Format, das für Ihr Team geeignet ist – das Ziel ist Transparenz und Lernen.*

## **Schritt 2: Teilen und abstimmen**

*Dauer: ca. 60 Minuten*

Bringen Sie beide Gruppen wieder zusammen. Jede Gruppe präsentiert ihr vorgeschlagenes System dem gesamten Team.

Leiten Sie als Moderator:in eine gezielte Überprüfung:

- Was sieht vielversprechend oder motivierend aus?
- Fehlt etwas oder ist etwas unklar?
- Ist das System realistisch umsetzbar?
- Steht es im Einklang mit unseren strategischen Ankern und Kompromissen?

Geben Sie den Gruppen nach der Diskussion etwas Zeit, um ihre Systeme zu aktualisieren und auf der Grundlage des Feedbacks notwendige Anpassungen vorzunehmen.

*In diesem Schritt geht es um die Integration – darum, sicherzustellen, dass die Systeme nicht nur funktionsfähig sind, sondern auch aufeinander und auf Ihr übergeordnetes Ziel abgestimmt sind.*

### Schritt 3: Planen Sie einen Testlauf

*Dauer: ca. 60 Minuten*

Vereinbaren Sie einen Testzeitraum, um das System zu testen – zum Beispiel zwei Innovationsmeetings mit Ideensammlung, Ideenauswahl und kurzen Check-ins dazwischen.

#### **Was muss vor dem Testlauf fertiggestellt werden?**

Dies ist ein Prototyp. Er muss nicht perfekt sein. Damit der Test jedoch sinnvoll ist, sollten Sie Folgendes sicherstellen:

1. Rollen sind zugewiesen  
Wer leitet den Prozess? Wer ist für das Insight-Board, die Moderation der Besprechungen und die Nachbereitung verantwortlich?
2. Die Tools sind eingerichtet  
Wählen Sie einfache Tools (z. B. Trello, Miro, Google Docs) und stellen Sie sicher, dass alle darauf zugreifen und sie verwenden können.
3. Der Zeitplan ist vereinbart  
Wann finden die Innovationsmeetings und Check-ins statt? Wann überprüfen und reflektieren wir die Ergebnisse?

4. Ressourcen werden gesichert  
Zeit, Teamkapazität und alle kleinen Budgets oder Arbeitsbereiche, die für den Prototyp benötigt werden.
5. Der Umfang ist definiert – Testen wir dies mit einem Pilotteam oder der gesamten Organisation?  
Die Erfolgskriterien sind klar – Woran werden wir erkennen, ob diese Struktur hilfreich ist?

Fangen Sie klein an, bleiben Sie flexibel und konzentrieren Sie sich auf das Lernen – nicht darauf, alles auf Anhieb richtig zu machen.

#### Schritt 4: Nachbesprechung – was wird möglich?

*Dauer: ca. 30 Minuten*

Verwenden Sie diese Fragen, um die Gruppe dabei zu unterstützen, über die tiefere Bedeutung und die Konsequenzen ihrer Arbeit nachzudenken – nicht nur für sich selbst, sondern auch für andere in ihrem Umfeld.

Vorgeschlagene Reflexionsfragen:

- Was haben Sie heute gelernt? Hat Sie etwas überrascht – wenn ja, was?
- Wer wird davon betroffen sein, wie wir dieses System nutzen, und wie können wir sicherstellen, dass es ihnen wirklich dient?
- Was wird möglich, wenn wir dieses System weiterhin gut nutzen?
- Welche Risiken oder blinden Flecken sehen Sie – und wie müssen wir damit umgehen?

*Verwenden Sie diese Fragen in einer offenen Gruppenreflexion oder einer Tagebucheinheit. Das Ziel ist es, den Fokus von „was wir geschaffen haben“ auf „was dadurch möglich wird“ zu verlagern.*

#### Die Rolle des:der Trainer:in – wichtige Empfehlungen

- **Blieben Sie realistisch – konzentrieren Sie sich auf den empfundenen Wert**  
Helfen Sie den Teilnehmer:innen, das System mit ihrer tatsächlichen Arbeit in Verbindung zu bringen. Fragen Sie:  
„Wie könnte Ihnen das morgen helfen?“

- **Fördern Sie eine „Gut genug, um es zu versuchen“-Einstellung**  
Ermutigen Sie zu schnellem, unvollkommenem Handeln, anstatt auf perfekte Pläne zu warten.  
*„Ist es für den Moment gut genug? Dann probieren wir es aus.“*
- **Seien Sie visuell – skizzieren Sie, bevor Sie umsetzen**  
Ermutigen Sie die Gruppe, ihr System zu skizzieren, zu zeichnen oder ein Storyboard zu erstellen, bevor sie sich mit den Tools befasst. Visualisieren hilft, Ideen zu klären und aufeinander abzustimmen.
- **Hören Sie zu und passen Sie sich an**  
Reagieren Sie auf die Energie und Bedürfnisse der Gruppe. Lassen Sie sie so weit wie möglich die Führung übernehmen.
- **Unterstützen Sie gemeinsame Entscheidungen und Eigenverantwortung**  
Verwenden Sie einfache Methoden (z. B. Daumen hoch, Mehrheitsbeschluss), um der Gruppe zu helfen, gemeinsam zu entscheiden.
- **Halten Sie die Dynamik aufrecht, statt nach Perfektion zu streben**  
Lenken Sie die Gruppe sanft voran, wenn sie nicht weiterkommt.  
*„Was ist die einfachste Version, die wir testen können?“*

### 3.7. Modul 7 – Ideen schützen

#### 3.7.1. Fallstudienanalyse und Problemlösung in der Gruppe

##### Methodenbeschreibung

Dieses Modul vermittelt grundlegende Kenntnisse über den Schutz geistigen Eigentums (Intellectual Property – IP) und strategisches IP-Management, unterstützt durch eine strukturierte Kombination interaktiver Lernmethoden, die das Engagement und die kritische Analyse fördern sollen. Der Einsatz von Fallstudienanalysen ist für diese Einheit besonders geeignet, da sie den Teilnehmer:innen die Möglichkeit bieten, authentische Szenarien des IP-Managements, der Verletzung von Rechten und der Einhaltung von Vorschriften zu untersuchen. Diese Methode fördert die Entwicklung analytischer und problemlösender Fähigkeiten und ermöglicht es den Lernenden, europäische IP-Vorschriften zu interpretieren, Risiken zu bewerten und geeignete Schutzstrategien zu bestimmen. Geführte Gruppendiskussionen ergänzen diesen Ansatz, indem sie den Austausch von Perspektiven und die gemeinsame Bewertung potenzieller Lösungen fördern, was die reale Entscheidungsfindung in geschäftlichen und unternehmerischen Kontexten widerspiegelt.

##### Wie wird diese Methode angewendet?

Wählen Sie eine relevante Fallstudie zum Thema geistiges Eigentum aus den Kursunterlagen aus, z. B. „Der Niedergang von BlackBerry“ (Einheit 1: Einführung in das IP-Management), „Google gegen Oracle“ (Einheit 2: Rechtliche Diversifizierung: Urheberrechtsschutz), „Rechtsstreit zwischen Apple und Samsung“ oder „L’Oreals Anti-Counterfeit-Strategie“ (Einheit 3: Grundlagen der Compliance). Verteilen Sie die Fallzusammenfassung an die Teilnehmer:innen und geben Sie ihnen Zeit, diese individuell durchzugehen. Bitten Sie sie, die wichtigsten IP-Vermögenswerte, potenzielle Risiken und rechtliche Überlegungen zu identifizieren. Teilen Sie die Teilnehmer:innen in kleine Gruppen ein und weisen Sie sie an, den Fall gemeinsam zu analysieren, einen Reaktionsplan zu entwickeln und Strategien zum Schutz des geistigen Eigentums des Unternehmens vorzuschlagen. Bitten Sie nach den Gruppendiskussionen jedes Team, seine Empfehlungen vorzustellen und die Gründe für die vorgeschlagenen Maßnahmen zu erläutern. Leiten Sie eine Plenardiskussion, um verschiedene Ansätze zu vergleichen, Missverständnisse auszuräumen und die Übung mit europäischen Rahmenwerken und bewährten Methoden zum Schutz geistigen Eigentums zu verknüpfen. Dieser Ansatz ermöglicht es den Teilnehmer:innen, sich in reale Szenarien zu vertiefen, ihre analytischen und entscheidungsrelevanten Fähigkeiten zu stärken und Vertrauen in die Anwendung von Konzepten zum Schutz geistigen Eigentums auf praktische geschäftliche Herausforderungen aufzubauen.

##### Lernziele

Lernergebnisse unter Verwendung der Fallstudien- und Gruppendiskussionsmethode:

- Identifizierung und Klassifizierung relevanter IP-Vermögenswerte in einem Geschäftsszenario und Unterscheidung zwischen Urheberrechten, Handelsmarken, Patenten und Geschäftsgeheimnissen.
- Diagnose von Risiken und Compliance-Lücken in Bezug auf europäische Rahmen für geistiges Eigentum und Datenschutz und Interpretation der dabei geltenden Standards und Verpflichtungen.
- Formulierung von Schutz- und Durchsetzungsstrategien, die je nach Fall Optionen für Registrierung, Lizenzierung, Überwachung und Streitbeilegung umfassen.
- Begründung strategischer Entscheidungen, die das IP-Management mit den Unternehmenszielen und der erwarteten Marktexpansion in Einklang bringen, anhand von Belegen aus dem Fall.
- Kommunikation und Verteidigung von Empfehlungen durch klare, kooperative Argumentation, die Alternativen bewertet und Kompromisse anerkennt.

### Schritt 1: Auswahl und Vorstellung des Falles

Dauer: 15 Minuten

Verwenden Sie eine kurze Zusammenfassung eines relevanten IP-Falles aus der Kursbibliothek (z. B. „Der Niedergang von BlackBerry“, „Google gegen Oracle 2021“). Klären Sie die Lernziele, die geltenden europäischen IP-Rahmenbedingungen und die Leitfragen, die die Teilnehmer:innen bei der Analyse berücksichtigen sollten.

#### Aufgaben der Trainer:innen:

- Wählen Sie einen geeigneten Fall aus und stellen Sie eine ein- bis zweiseitige Zusammenfassung mit Kontext, Problemen und Leitfragen zur Verfügung.
- Legen Sie Erwartungen hinsichtlich der Ergebnisse (z. B. Risikoidentifizierung, Schutzstrategie) und des Zeitplans fest.

### Schritt 2: Individuelle Fallanalyse

Dauer: 20 Minuten

Geben Sie den Teilnehmer:innen Zeit, den Fall in Ruhe durchzugehen, die betreffenden IP-Vermögenswerte zu identifizieren und mögliche Risiken, Verstöße und geltende Rechtsnormen zu notieren. Stellen Sie ein kurzes Arbeitsblatt oder eine Vorlage zur Strukturierung ihrer Notizen zur Verfügung.

#### Aufgaben der Trainer:innen:

- Verteilen Sie ein Arbeitsblatt, das zur Klassifizierung der Vermögenswerte, zur Risikodiagnose und zu relevanten rechtlichen Aspekten (Urheberrecht, Marken, Patente, Geschäftsgeheimnisse, DSGVO) anregt.
- Beobachten Sie den Fortschritt und klären Sie Fragen zum Ablauf oder zu Definitionen, ohne eine bestimmte Antwort vorzugeben.

### Schritt 3: Gruppensynthese und Strategieentwicklung

Dauer: 40 Minuten

Bilden Sie kleine Gruppen (drei bis fünf Personen), um die individuellen Ergebnisse zu vergleichen und sich auf eine priorisierte Problemstellung zu einigen. Weisen Sie die Gruppen an, einen prägnanten Schutz-/Durchsetzungsplan zu erstellen, der Optionen für Registrierung, Lizenzierung, Überwachung und Eskalation mit kurzen Begründungen umfasst.

**Aufgaben der Trainer:innen:**

- Stellen Sie eine einseitige Strategievorlage zur Verfügung (Problem, Optionen, empfohlene Maßnahmen, Begründung, Risiken).
- Verteilen Sie diese, um Annahmen zu hinterfragen, eine evidenzbasierte Argumentation sicherzustellen und die Gruppen im Zeitplan zu halten.

**Schritt 4: Berichterstattung und Kritik**

Dauer: 30 Minuten

Bitten Sie jede Gruppe, ihre Empfehlungen innerhalb eines strengen Zeitfensters vorzustellen. Leiten Sie eine Besprechung mit der gesamten Klasse, bei der Ansätze verglichen, Kompromisse aufgezeigt und Vorschläge mit europäischen IP-Standards und bewährten Verfahren verknüpft werden.

**Aufgaben der Trainer:innen:**

- Setzen Sie die Zeitlimits für die Präsentationen durch und sorgen Sie für eine gleichberechtigte Beteiligung aller Gruppen.
- Verankern Sie das Feedback in den relevanten rechtlichen Rahmen und korrigieren Sie Missverständnisse prägnant.

**Schritt 5: Nachbesprechung und Übertragbarkeit**

Dauer: 15 Minuten

Schließen Sie mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse ab und heben Sie dabei Muster in den Lösungen und die Kriterien hervor, die robuste IP-Strategien auszeichnen. Geben Sie den Teilnehmer:innen eine kurze Reflexionsaufgabe, wie sie den Ansatz auf ihre eigenen Projekte anwenden können.

**Aufgaben der Trainer:innen:**

- Fassen Sie drei bis fünf wichtige Erkenntnisse zusammen und stellen Sie eine praktische Checkliste für die sofortige Anwendung zur Verfügung.
- Legen Sie eine optionale Folgeaufgabe fest (z. B. Entwurf eines IP-Maßnahmenplans für den jeweiligen Kontext) und geben Sie an, wie diese überprüft wird.

**Empfehlungen für Trainer:innen**

- Fordern Sie die Teilnehmer:innen auf, Fragen zu unklaren IP-Konzepten, rechtlichen Unterschieden und strategischen Implikationen zu stellen, um das Verständnis zu vertiefen.
- Bitten Sie die Lernenden, ihre Entscheidungen in den Fallstudien zu begründen und alternative Strategien zu untersuchen, anstatt oberflächliche Antworten zu akzeptieren.
- Stellen Sie sicher, dass alle Gruppenmitglieder sich an den Diskussionen und Präsentationen beteiligen, um zu verhindern, dass einige wenige Stimmen dominieren.
- Erinnern Sie die Teilnehmer:innen daran, ihre Schlussfolgerungen mit rechtlichen Grundsätzen, Fallbeispielen und geschäftlichen Argumenten zu untermauern.
- Nutzen Sie Nachbesprechungen, um starke analytische Ansätze hervorzuheben, Fehlvorstellungen zu korrigieren und Erkenntnisse mit der Praxis des IP-Managements in der realen Welt zu verknüpfen.

### Benötigte Materialien

- Handouts zur Fallstudie
- Arbeitsblätter zur IP-Klassifizierung und -Strategie für die Einzel- und Gruppenanalyse
- Flipcharts, Marker und Haftnotizen zur Visualisierung der Ergebnisse und Strategien der Gruppen
- Projektor oder Leinwand zur Darstellung der wichtigsten Punkte, rechtlichen Rahmenbedingungen und visuellen Nachbesprechungsmaterialien
- Referenzmaterialien (Zusammenfassungen der EU-IP-Vorschriften, DSGVO-Richtlinien und relevante WIPO-Ressourcen)

### 3.8. Modul 8 – Ideen in die Realität umsetzen

#### Beschreibung der Methode

Die empfohlene Methode für die Durchführung von Modul 8 ist der erfahrungsbasierte projektorientierter Innovationszyklus (**Experiential Project-Based Innovation Cycle – EPIC**), der Ihnen hilft, Theorie und praktisches Lernen in Einklang zu bringen. In jeder Einheit beginnen Sie mit einer kurzen Einführung in die wichtigsten Konzepte und leiten die Teilnehmer:innen dann durch eine Gruppenaktivität, in der sie Tools und Rahmen anwenden, den Austausch unter Gleichgesinnten für Reflexion und Feedback fördern und mit einer kurzen Zusammenfassung abschließen, die die Aktivität wieder mit den ISO 56000-Prinzipien verknüpft. Auf diese Weise bleiben Ihre Einheiten interaktiv und teilnehmerorientiert, während sie gleichzeitig auf international anerkannten Standards des Innovationsmanagements basieren.

Sie lassen die Teilnehmer:innen in **kleinen, stabilen Gruppen** von drei bis fünf Personen arbeiten. Diese Gruppen werden sich in allen vier Einheiten mit derselben Herausforderung oder demselben Problem befassen und es schrittweise von einer **Problemstellung** in eine strukturierte Idee, dann in einen **Prototyp** und schließlich in eine **skalierbare Roadmap** umwandeln. Ihre Rolle ist es, eher als Moderator:in denn als Dozent:in zu fungieren – Sie leiten den Prozess, stellen kritische Fragen und sorgen dafür, dass die Teilnehmer:innen sich an die ISO-Richtlinien halten.

Die Methode legt den Schwerpunkt auf **praktisches Lernen**. Anstatt passiv Theorie zu hören, beschäftigen sich die Teilnehmer:innen mit gemeinsamer Problemlösung, strukturierter Reflexion und gegenseitigem Feedback. Sie stellen Tools wie die **5 Whys**, die **Business Model Canvas**, **schnelles Prototyping** und die **Skalierungs-Roadmap** vor und lassen die Teilnehmer:innen diese dann sofort auf ihre eigenen Fälle anwenden. Dieser praktische Ansatz ermöglicht es den Lernenden, ihre Ideen in Echtzeit zu testen und zu verfeinern. Indem Sie Ihre Beiträge prägnant halten und sich auf gezielte Gruppenaufgaben konzentrieren, stellen Sie sicher, dass jede Einheit innerhalb einer Stunde abgeschlossen wird, während die Energie dynamisch und effizient bleibt.

Schließlich sollten Sie die EPIC-Methode immer mit der **Normenfamilie ISO 56000**, insbesondere ISO 56002, verknüpfen. Verwenden Sie am Ende jeder Einheit eine kurze Zusammenfassung, um die Aktivitäten der Teilnehmer:innen mit den ISO-Prinzipien wie Ursachenanalyse, Wertschöpfung, Iteration, Risikomanagement und systematischer Umsetzung zu verknüpfen. Auf diese Weise erwerben die Teilnehmer:innen nicht nur praktische Fähigkeiten, sondern auch ein Verständnis dafür, wie diese Fähigkeiten in einen weltweit anerkannten Rahmen für Innovationsmanagement passen. Am Ende von Modul 8 haben Sie die Teilnehmer:innen durch den gesamten Zyklus der Umsetzung von Ideen in die Realität geführt und ihnen Tools und Ansätze an die Hand gegeben, die sie selbstbewusst in ihrem beruflichen Umfeld anwenden können.

## Wie Sie die EPIC-Methode zur Durchführung von Modul 8 einsetzen

Bilden Sie zu Beginn des Moduls **kleine, stabile Gruppen von drei bis fünf Personen**. Jede Gruppe wählt oder erhält eine reale Herausforderung, an der sie während aller vier Einheiten arbeitet. Diese Kontinuität ist entscheidend, da sie den Teilnehmer:innen hilft, den gesamten Innovationszyklus in der Praxis zu sehen, anstatt an unzusammenhängenden Übungen zu arbeiten. Ermutigen Sie sie, diese Herausforderung während der gesamten Dauer des Trainings als ihr „Miniprojekt“ zu betrachten.

In jeder Einheit sollten Sie die gleiche Struktur beibehalten: **kurze Einführung (10 Minuten), Gruppenaktivität (25 Minuten), Austausch mit anderen Lernenden (15 Minuten) und Zusammenfassung (10 Minuten)**. In der Einführung können Sie das Konzept erläutern und es mit den ISO 56000-Normen in Verbindung bringen. In der Gruppenaktivität lernen die Teilnehmer:innen, indem sie das Tool (z. B. 5 Whys, Business Model Canvas, Prototyping oder Skalierungs-Roadmap) auf ihr Projekt anwenden. Der Austausch mit anderen Lernenden gibt ihnen die Möglichkeit, ihre Ergebnisse zu präsentieren, zu testen und Feedback von anderen zu erhalten. Die Zusammenfassung stellt schließlich sicher, dass sie die Relevanz dessen, was sie gerade getan haben, und den Zusammenhang mit strukturiertem Innovationsmanagement verstehen.

Halten Sie Ihre Moderation während des gesamten Prozesses fokussiert und praxisorientiert. Verwenden Sie reale Beispiele, um Konzepte zu veranschaulichen, aber vermeiden Sie lange Vorträge. Gehen Sie während der Gruppenarbeit herum, stellen Sie gezielte Fragen und helfen Sie den Gruppen, am Ball zu bleiben. Fördern Sie kritisches Denken, Reflexion und Iteration, da diese für ISO 56002 von zentraler Bedeutung sind. Heben Sie am Ende jeder Einheit ausdrücklich den Zusammenhang zwischen der Aktivität und den ISO-Prinzipien wie Ursachenanalyse, Wertschöpfung, Iteration und Umsetzung hervor. Mit diesem Ansatz stellen Sie sicher, dass die Lernenden nicht nur die Theorie verstehen, sondern das Training auch mit konkreten Fähigkeiten und Tools verlassen, die sie direkt in ihrem beruflichen Kontext anwenden können.

## Vorbereitungsschritte

### Schritt 1 – Den Ablauf des Trainings verstehen (30–45 Minuten Vorbereitung)

**Was zu tun ist:** Sehen Sie sich alle vier Einheiten an (Problem → Struktur → Prototyp → Skalierung) und stellen Sie dar, wie sie miteinander verbunden sind. Legen Sie fest, welche ISO 56000/56002-Prinzipien Sie am Ende jeder Einheit hervorheben möchten. Bereiten Sie 1–2 einfache Beispiele aus der Praxis vor, um die Konzepte zu veranschaulichen.

**Beispiel:** Bereiten Sie vor Einheit 1 ein Beispiel für die Anwendung der **5-Why-Methode** vor: „Warum brechen Studierende Online-Kurse ab?“ → gehen Sie den Ursachen auf den Grund, z. B. „mangelnde digitale Unterstützung“. Sie können dieses Beispiel verwenden, um die Technik vor der Gruppenarbeit zu veranschaulichen.

## Schritt 2 – Materialien vorbereiten (45–60 Minuten Vorbereitung)

Was zu tun ist: Drucken Sie Vorlagen und Materialien für Gruppenaktivitäten aus oder bereiten Sie diese digital vor:

Einheit 1: Arbeitsblatt „5 Whys“.

Einheit 2: Vorlage für die Business Model Canvas.

Einheit 3: Materialien für das Prototyping (Haftnotizen, Marker, Papier, Klebeband oder digitale Tools wie Miro).

Einheit 4: Vorlage für die Skalierungs-Roadmap (Zielmarkt, Ressourcen, Partner, Risiken, Zeitplan).

Beispiel: Drucken Sie fünf große BMC-Poster (eines für jede Gruppe) aus und schneiden Sie Haftnotizen zurecht, auf denen die Teilnehmer:innen Kundensegmente, Ressourcen usw. eintragen können. So bleibt die Einheit aktiv und visuell.

## Schritt 3 – Einrichten der Lernumgebung (20–30 Minuten vor der Einheit)

Was zu tun ist: Richten Sie den Raum für kleine Gruppen ein (drei bis fünf Personen pro Tisch). Wenn Sie online arbeiten, richten Sie im Voraus Breakout-Räume ein. Zeigen Sie den Gesamttablauf von Modul 8 auf einem Flipchart oder einer Folie, damit die Teilnehmer:innen wissen, was sie erwartet. Verwenden Sie eine gut sichtbare Stoppuhr oder eine App zur Zeiterfassung.

Beispiel: Schreiben Sie auf ein Flipchart vorne im Raum:

Einheit 1: Definieren Sie das Problem.

Einheit 2: Strukturieren Sie die Idee.

Einheit 3: Erstellen Sie Prototypen und testen diese.

Einheit 4: Skalieren und nutzen Sie sie.

Dadurch erhalten die Teilnehmer:innen eine visuelle „Roadmap“ des Trainings.

## Schritt 4 – Herausforderungen zuweisen (15–20 Minuten zu Beginn des Moduls)

Vorgehensweise: Bitten Sie die Teilnehmer:innen, Herausforderungen aus ihrem Arbeitsumfeld vorzuschlagen, oder stellen Sie vorbereitete Herausforderungen zur Verfügung, wenn die Zeit knapp ist. Halten Sie diese allgemein, aber realistisch. Jede Gruppe wird die von ihr gewählte Herausforderung durch alle vier Einheiten begleiten.

Beispiel: Stellen Sie eine Auswahl an Herausforderungen zur Verfügung, z. B.:

„Wie können wir Lebensmittelabfälle in Schulen reduzieren?“

„Wie können wir die digitalen Kompetenzen arbeitsloser Jugendlicher verbessern?“

„Wie können wir die Einführung nachhaltiger Tourismuspraktiken in kleinen Unternehmen fördern?“

Auf diese Weise haben Sie einige Ansatzpunkte zur Verfügung, falls den Teilnehmer:innen nicht sofort eine Herausforderung einfällt.

## Schritt 2: Schritte während der Moderation von Modul 8

### 1. Einführung (≈10 Minuten)

- **Ihre Aufgabe:** Stellen Sie das Schlüsselkonzept der Einheit kurz vor, verbinden Sie es mit ISO 56000/56002 und geben Sie ein praktisches Beispiel.
- **Beispiel:** Erläutern Sie in Einheit 3: „Prototypen müssen nicht perfekt sein. Eine Skizze oder ein Modell reichen aus, um Ideen zu testen“ und zeigen Sie einen Beispiel-Papierprototyp.

### 2. Gruppenaktivität (≈25 Minuten)

- **Ihre Aufgabe:** Leiten Sie die Teilnehmer:innen bei der Anwendung des Tools (5 Whys, Business Model Canvas, Prototypenentwicklung oder Roadmap) an. Gehen Sie zwischen den Gruppen umher, stellen Sie klärende Fragen und unterstützen Sie Teams, die Schwierigkeiten haben.
- **Beispiel:** In Einheit 2 kommt eine Gruppe bei „Kundensegmente“ nicht weiter. Stellen Sie Leitfragen wie: „Wer profitiert am meisten von Ihrer Lösung? Wer würde dafür Geld ausgeben?“

### 3. Austausch und Feedback unter Gleichgesinnten (≈15 Minuten)

- **Ihre Aufgabe:** Lassen Sie die Gruppen ihre Ergebnisse kurz vorstellen (Problemstellung, BMC-Highlights, Prototyp-Demonstration oder Roadmap-Pitch). Ermutigen Sie die Teilnehmer:innen zu strukturiertem Feedback: Was funktioniert gut? Was könnte verbessert werden?

- **Beispiel:** In Einheit 4 präsentieren die Gruppen Skalierungs-Roadmaps. Fragen Sie die anderen Lernenden: „Welche Risiken sehen Sie? Welche Ressourcen wurden übersehen?“

#### 4. Zusammenfassung (≈10 Minuten)

- **Ihre Aufgabe:** Fassen Sie die wichtigsten Erkenntnisse zusammen, heben Sie die Verbindungen zu ISO-Normen hervor und stellen Sie eine Verbindung zur nächsten Einheit her. Vermitteln Sie das „große Ganze“ der Entwicklung von Problem → Lösung → Prototyp → Skalierung.
- **Beispiel:** Sagen Sie nach Einheit 1: „Indem Sie Probleme klar formulieren, haben Sie die Grundlage für Lösungen geschaffen, die wirklich einen Mehrwert bieten – dies spiegelt das Prinzip der systematischen Problemanalyse der ISO wider.“

### Schritt 3: Nach der Moderation von Modul 8

Nachdem Sie alle vier Einheiten abgeschlossen haben, sollten Sie das Gelernte der Teilnehmer:innen festigen und sicherstellen, dass sie mit umsetzbaren Erkenntnissen nach Hause gehen.

#### 1. Präsentation und Reflexion (20–30 Minuten)

- **Ihre Aufgabe:** Organisieren Sie **einen Rundgang durch die Galerie** (bei Präsenzveranstaltungen) oder Gruppenpräsentationen (bei Online-Veranstaltungen). Jede Gruppe präsentiert ihre Problemstellung, ihr BMC, ihren Prototyp und ihren Skalierungsplan.
- **Beispiel:** Die Gruppen heften ihre Canvases und Roadmaps an die Wand. Die Teilnehmer:innen gehen herum, stellen Fragen und hinterlassen Feedback auf Haftnotizen.

#### 2. Reflexionsrunde (15–20 Minuten)

- **Ihre Aufgabe:** Moderieren Sie eine Diskussion, in der die Teilnehmer:innen ihre wichtigsten Erkenntnisse austauschen. Verwenden Sie Reflexionsfragen.
- **Beispielfragen:**
  - „Welcher Teil des Prozesses war für Sie am wertvollsten?“
  - „Wie könnten Sie diese Tools in Ihrer täglichen Arbeit anwenden?“
  - „Welche Herausforderungen könnten bei der Anwendung dieser Methode auftreten?“

#### 3. Zurück zu ISO 56000 (10 Minuten)

- **Ihre Aufgabe:** Kehren Sie zu den ISO-Grundsätzen zurück: systematische Innovation, Wertschöpfung, Risikomanagement, Iteration und Skalierung. Zeigen Sie den

Teilnehmer:innen, wie ihre Gruppenprojekte mit diesen Grundsätzen in Einklang stehen.

- **Beispiel:** Weisen Sie darauf hin, wie **die Ursachenanalyse (5 Whys)** die Betonung der ISO auf die Berücksichtigung der zugrundeliegenden Bedürfnisse widerspiegelt.

#### 4. Abschluss und nächste Schritte (10 Minuten)

- **Ihre Aufgabe:** Fassen Sie Modul 8 zusammen, danken Sie den Teilnehmer:innen und geben Sie ihnen weitere Literatur/Ressourcen (z. B. ISO 56002-Leitlinien, Buchempfehlungen). Ermutigen Sie sie, die Tools auf reale Herausforderungen in ihren Organisationen anzuwenden.

#### Empfehlungen für Trainer:innen

- Halten Sie die Theorie kurz und praxisnah.
- Moderieren Sie mit Fragen, nicht mit Vorträgen.
- Normalisieren Sie Fehler als Teil der Innovation.
- Sorgen Sie für ein hohes Maß an Energie und Interaktivität.
- Beziehen Sie die Ergebnisse immer auf ISO 56000.
- Schließen Sie mit persönlichen Verpflichtungen zur tatsächlichen Anwendung.

### 3.9. Modul 9 – Fortschritte innovativer Projekte verfolgen

#### Methodenbeschreibung

Dieses Modul führt die Teilnehmer:innen in die entscheidende Rolle von Monitoring und Evaluierung (M&E) beim Management von Innovationsprojekten ein. Durch eine Kombination aus interaktiven und erfahrungsorientierten Trainingsmethoden lernen die Teilnehmer:innen, wichtige Leistungsindikatoren (Key Performance Indicators – KPIs) zu definieren, zu messen und zu analysieren, kritisch und analytisch zu denken und Ergebnisse auf konstruktive und wirkungsvolle Weise zu kommunizieren. Das Modul nutzt Simulationen, Datenübungen, strukturierte Reflexion und Teamaktivitäten, um Fähigkeiten in der Dateninterpretation und evidenzbasierten Entscheidungsfindung zu entwickeln.

#### Wie wird diese Methode angewendet?

Die Trainer:innen sollten technische Anweisungen mit aktivem Lernen verbinden. Dieses Modul lässt sich am besten in einem Workshop-Format durchführen, das ein progressives Lernen ermöglicht: von der Definition von M&E-Konzepten bis hin zu ihrer Anwendung in realistischen Szenarien. Bauen Sie Momente der gegenseitigen Bewertung und Rollenspiele (z. B. Stakeholder-Briefings) ein und integrieren Sie sowohl qualitative als auch quantitative Datenbeispiele. Erwachsene Lernende profitieren von der Relevanz für das reale Leben, daher sollten Trainer:innen die Teilnehmer:innen ermutigen, ihre eigenen Innovationsprojektbeispiele zu verwenden und daran zu arbeiten.

#### Lernziele

Am Ende dieses Moduls werden die Teilnehmer:innen:

- die Unterschiede und die Rolle von Monitoring und Evaluierung in Innovationsprojekten verstehen
- geeignete Indikatoren und Messgrößen identifizieren und entwerfen
- Forschungsmethoden und -tools zur Messung des Projektfortschritts anwenden
- effektive Bewertungsberichte und visuelle Darstellung der Ergebnisse entwickeln
- kritisches und analytisches Denken bei der Bewertung der Leistung von Innovationsprojekten anwenden
- M&E-Prozesse zur Unterstützung von Lernen, Anpassung und Entscheidungsfindung einsetzen

#### Schritt 1: Grundlagen von Monitoring und Evaluierung(M&E)

Dauer: 30 Minuten

### Verantwortung der Trainer:innen

- Definitionen von Monitoring und Evaluierung in Innovationsprojekten vorstellen
- Einführung wichtiger Begriffe: Input, Prozess, Output, Ergebnis, Wirkung
- Durchführung eines kurzen Zuordnungsspiels mit Karteikarten (Begriff vs. Definition)

### Schritt 2: Verständnis der Evaluierungsarten und M&E-Rollen

Dauer: 30 Minuten

### Aufgaben der Trainer:innen

- Erläutern Sie die Arten der Bewertung: Ex-ante, fortlaufend, Ex-post
- Heben Sie den Unterschied zwischen den Rollen von Evaluierung und Monitoring hervor.
- Moderation der Diskussion: „Welche Art der Bewertung passt zu den verschiedenen Phasen Ihres Projekts?“
- Verwenden Sie eine Rollenspielübung, um Bewertungsgespräche zwischen Projektleiter:innen und Stakeholdern zu simulieren

### Schritt 3: Forschungsmethoden, -techniken und -tools

Dauer: 45 Minuten

### Aufgabe der Trainer:innen

- Beschreiben Sie die Unterschiede zwischen Methoden (quantitativ, qualitativ, gemischt), Techniken und Tools.
- Verwenden Sie einen Quizwettbewerb: Ordnen Sie Projektanforderungen geeigneten Methoden und Tools zu.
- Beauftragen Sie Teams mit der Entwicklung eines Mini-M&E-Plans, der eine Methode, eine Technik und ein Tool umfasst

### Vorlage für einen Monitoring- und Evaluierungsplan

Diese Vorlage enthält die wichtigsten Komponenten eines M&E-Plans.  
Füllen Sie jeden Abschnitt für Ihr Projekt aus.

- Projektname:
- Projektziel:
- Zweck und Umfang der Bewertung des Projekts:
- Evaluierungsfragen:

- Methoden und Tools:
- Zeitplan und Meilensteine:
- Rollen und Verantwortlichkeiten:

**Schritt 4: Entwicklung von Schlüsselindikatoren und Messgrößen**

Dauer: 45 Minuten

**Verantwortung der Trainer:innen**

- Präsentieren Sie Beispiele für Input-, Prozess-, Output-, Ergebnis- und Wirkungsindikatoren
- Bitten Sie alle Teilnehmer:innen, eine Projektidee auszuwählen und mithilfe eines bereitgestellten Arbeitsblatts fünf Indikatoren zu entwerfen.
- Moderieren Sie die gegenseitige Bewertung: Austausch der Arbeitsblätter und Feedback

**Arbeitsblatt zur Indikatorgestaltung**

Verwenden Sie dieses Arbeitsblatt, um Schlüsselindikatoren für Ihr Innovationsprojekt zu entwerfen.

Name des Indikators	Typ (Input, Output, Ergebnis usw.)	Methode der Datenerfassung	Häufigkeit der Messung	Verantwortliche Person/Team

**Schritt 5: Nachverfolgung und Berichterstattung über Fortschritte**

Dauer: 60 Minuten

### Verantwortung der Trainer:innen

- Vorstellung der Phasen des M&E-Prozesses: Was/wann/wie wird gemessen, Rollen im Team, Zeitplan, Validierung
- Gruppenaufgabe: Simulieren Sie einen Berichtsprozess. Stellen Sie fiktive Daten zur Verfügung und bitten Sie die Teams, einen vereinfachten Bericht zu erstellen
- Anleitung der Teilnehmer:innen bei der Visualisierung quantitativer und qualitativer Daten (z. B. Kreisdiagramme + Zitate)
- Verwenden Sie einen Design-Thinking-Ansatz, um eine auf verschiedene Stakeholder zugeschnittene Berichtsvorlage zu erstellen

### Bewertungsbericht-Vorlage

Verwenden Sie diese Struktur zur Erstellung Ihres M&E-Berichts:

1. Zusammenfassung
2. Einleitung (Zweck, Umfang, Kontext)
3. Methodik (Datenerhebung und -analyse)
4. Ergebnisse (wichtigste Erkenntnisse aus den Daten)
5. Schlussfolgerungen (Interpretation der Ergebnisse)
6. Empfehlungen (künftige Maßnahmen und Verbesserungen)
7. Anhänge (zusätzliche Daten, Tools, Referenzen)

## **Schritt 6: Kritisches und analytisches Denken anwenden**

Dauer: 45 Minuten

### Aufgaben der Trainer:innen

- Erläutern Sie die Grundsätze des kritischen Denkens: Annahmen hinterfragen, Beweise bewerten, Alternativen in Betracht ziehen.
- Analytisches Denken anhand eines Bottleneck-Szenarios üben: Risiken identifizieren und datenbasierte Maßnahmen vorschlagen.

- Bitten Sie die Teilnehmer:innen, schriftlich zu reflektieren: „Wie werde ich kritisches Denken in meinem nächsten Innovationsprojekt anwenden?“

### Schritt 7: Festigung und Bewertung

Dauer: 30 Minuten

#### Aufgabe der Trainer:innen

- Moderiere eine offene Diskussion über die gewonnenen Erkenntnisse.
- Führen Sie ein kurzes Quiz nach dem Modul oder ein Simulationsspiel zum Abschluss durch.
- Verwenden Sie eine „Erkenntnis-Karte“: Alle Teilnehmer:innen schreiben eine Erkenntnis in jedem der folgenden Bereiche auf: Tool, Metrik, Methode, Risiko, Empfehlung

#### Empfehlungen für Trainer:innen

- Fördern Sie eine Atmosphäre der Neugier und Objektivität
- Legen Sie Wert auf Klarheit bei der Datenvisualisierung und Kommunikation
- Verbinden Sie Evaluierungspraktiken mit realen Auswirkungen auf die Entscheidungsfindung.
- Gehen Sie auf emotionale Aspekte der Projektüberprüfung ein – Angst vor dem Scheitern, Widerstand gegen Feedback.
- Heben Sie hervor, dass Monitoring und Evaluierung nicht nur der Kontrolle dienen, sondern auch dem Lernen und der Innovation.

#### Benötigte Materialien

- Folienpräsentation mit visuellen Darstellungen von Evaluierungsrahmenwerken
- Karteikarten für Spiele (Definitionen, Indikatoren, Projektphasen)
- Arbeitsblätter zur Indikatorgestaltung
- Beispieldatensätze für die Analyse
- Berichtsvorlagen (gedruckt und digital)
- Flipcharts und Marker