

LEITFADEN

INNOCOPE

GELENA – Gesellschaftliches Lernen und Nachhaltigkeit

Institut für
ökologische
Wirtschaftsforschung
gGmbH



CARL
VON
OSSIEZKY
universität OLDENBURG

„Der eine wartet, bis die Zeit sich wandelt, der andere packt sie kräftig an und handelt.“

Dante Alighieri (1265 – 1321)

Impressum

GELENA – Gesellschaftliches Lernen und Nachhaltigkeit
www.gelena.net

Universität Oldenburg

Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) gGmbH

Redaktion: Dr. Marlen Arnold, Universität Oldenburg

Layout und Foto: Michael Miethe, Berlin

Druck: Agit, Berlin

Berlin, Juli 2007

Das GELENA-Projekt wird gefördert vom Bundesministerium
für Bildung und Forschung im Rahmen des
Förderschwerpunktes Sozial-ökologische Forschung



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



„Der wahre Präsident des Unternehmens ist der Konsument.“

*Helmut O. Maucher (*1927),
dt. Topmanager*

Inhalt

Warum mit Konsumentinnen und Konsumenten kooperieren?	5
INNOCOPE:	
Ein Innovationsverfahren mit Konsument/innenintegration	11
Die einzelnen Phasen des INNOCOPE-Verfahrens	
<i>Vorphase</i>	17
<i>Workshophase</i>	27
<i>Nachphase</i>	49
Merkpunkte für eine erfolgreiche Prozessgestaltung	53
Glossar	57
Anhang: Brücken zu anderen Beteiligungsverfahren	69



Warum mit Konsumentinnen und Konsumenten kooperieren?

Dieses Kapitel macht Ihnen die Motive und die Vorteile für ein Unternehmen deutlich, Produkte zukünftig gemeinsam mit Konsument/innen zu entwickeln.

Der **langfristige Markterfolg** von Unternehmen hängt entscheidend davon ab, innovative Produkte und Lösungen zu entwickeln und anzubieten. Doch nur jedes sechzehnte Innovationsprojekt (6%) wird ein Markterfolg (<http://www.iai-bochum.de/UserFiles/Jahresbericht-IAI-2006-2007.pdf>, S. 14). Der Erfolg von Innovationsvorhaben ließe sich verbessern, wenn Unternehmen sich umfassender am Markt orientieren würden, anstatt wie bisher einseitig auf Technik zu achten. Ein Weg zur besseren Ausrichtung am Markt besteht in der Einbindung von Konsument/innen. Durch die frühzeitige Einbeziehung von Konsument/innen im Innovationsprozess können Produkte oder Dienstleistungen so gestaltet werden, dass sie den Bedürfnissen und Wünschen der Kund/innen stärker gerecht werden.

Weitere Vorteile der Kund/innenintegration sind:

- › frühzeitige Bewertung der Marktfähigkeit von Innovationsideen,
- › Nutzen des kreativen Potenzials von Konsument/innen,
- › verbesserte Kund/innenorientierung und -bindung.

Vermeiden von Flopaten

Weitere Vorteile

„Unsere wirtschaftlichen Erfolge verdanken wir den Menschen, der Gesellschaft, in der unsere Unternehmen arbeiten.“

*Daniel Goeudevert (*1942), dt. Topmanager*

Das INNOCOPE -Verfahren, das in diesem Leitfaden beschrieben wird, ist ein erprobtes Verfahren zur Einbeziehung von Konsument/innen in die Produktentwicklung. Dabei ist größerer Markterfolg nur ein Ziel von INNOCOPE, das besonders für die Entwicklung nachhaltigkeitsorientierter bzw. umweltschonender Produkte konzipiert wurde.

Ziele des
INNOCOPE-Verfahrens

Weitere Ziele sind daher:

- › Entwicklung neuer oder verbesserter (nachhaltiger) Produkte,
- › Konsument/innen und Unternehmensvertreter/innen lernen voneinander in Hinblick auf Produktentwicklung und Nachhaltigkeit (z.B. Klimaschutz),
- › Umfassende und gleichberechtigte Einbeziehung verschiedener Wissenstypen (Alltags-/Nutzungs- und Produktionswissen),
- › Empowerment der beteiligten Konsument/innen hinsichtlich Nachhaltigkeit und Produktwissen.

„Der Kunde, die Mitarbeiter, die Gesellschaft. In dieser Reihenfolge.“

*Heinz Gregor Johnen (*1933), dt. Topmanager, Zentis-Chef*

INNOCOPE als Instrument zur
Förderung unternehmerischer
Nachhaltigkeit

Unternehmen und Konsument/innen tragen gemeinsam Verantwortung für nachhaltige Veränderungen in Produktion und Konsum. Durch die Integration von Kund/innen in Produktentwicklungsprozesse übernehmen beide Verantwortung, was zur Umsetzung der **Agenda 21** und zu einem aktiven **Nachhaltigkeitsmanagement** beiträgt: Unternehmen können umweltschonender und nutzer/innenorientierter produzieren; Konsument/innen gezielter und bewusster einkaufen und mit Produkten umgehen. Beides ist notwendig, um Produktion und Konsum nachhaltiger zu gestalten. Darüber hinaus bietet die Integration von Konsument/innen in die Produktentwicklung auch beste Voraussetzungen für eine nachhaltigkeitsausgerichtete, aktive und gelingende **Kommunikation mit Stakeholdern**. Diese stellt einen wesentlichen Baustein von **Corporate Social Responsibility (CSR)** dar.

Unternehmerische
Verantwortung und CSR

„Das meiste wird deshalb nicht getan, weil es nicht unternommen wird.“

Baltasar Gracián y Morales (1601 – 58), span. Philosoph und Schriftsteller

Anwendungs- und
Kontextwissen ermöglicht
Erschließung von
Nachhaltigkeitspotenzialen

Durch die frühzeitige Einbindung von Konsument/innen lässt sich deren **Anwendungs- und Kontextwissen** nutzen und so zusätzliche ökologische und soziale Potenziale bei der Produktnutzung erschließen. Die Einbeziehung von Konsument/innen in die Produktentwicklung erhöht oft auch die Akzeptanz neuer Verhaltensweisen bei der Nutzung. Gerade bei **nachhaltigen Innovationen** oder umweltschonenden Technologien kann dies von entscheidender Bedeutung für den Produkterfolg sein. Darüber hinaus sind in die Produktentwicklung integrierte Kund/innen auch informierter: sie treffen bewusster und überzeugter **Kaufentscheidungen**.

Wissen empowert
Konsument/innen

Produktentwicklungsverfahren mit Konsument/inneneinbindung – wie das INNOCOPE-Verfahren – bieten daher zahlreiche Chancen für innovative Produkte, für wechselseitige Lernprozesse, für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen und für die Umsetzung nachhaltiger Strategien. Dieser Leitfaden stellt INNOCOPE vor und zeigt im Sinne einer best practice wie dieses Verfahren gestaltet werden kann.

Wechselseitige Lernprozesse

„Den lieb' ich, der Unmögliches begehrt.“

Johann Wolfgang von Goethe

■ Vorteile von INNOCOPE

- + Das Unternehmen tritt in direkten Kontakt mit (potenziellen) Kund/innen und lernt deren **Bedürfnisse und Anforderungen** unmittelbar kennen.
- + Der direkte Austausch mit Konsument/innen unterstützt die unternehmerischen Ziele, **Kund/innen zu binden** und Neukund/innen zu akquirieren.
- + Das Unternehmen erhält vor Markteinführung ein **Feedback auf seine Entwicklungsaktivitäten**, erhält Anregungen für Verbesserungen und die Vermarktungsstrategie.
- + Die Entwicklung neuer Produkt- und Dienstleistungskonzepte im intensiven Austausch mit (potenziellen) Kund/innen verbessert die **Marktchancen** von Innovationen und verschafft dem Unternehmen einen zusätzlichen **Wettbewerbsvorteil**.
- + Das **Unternehmen** kann sich **als Pionier** auf dem Gebiet der zielgerichteten und erfolgsausgerichteten Kund/innenintegration präsentieren.
- + Darüber hinaus können soziale und ökologische Belange in die Kommunikation mit Stakeholdern integriert werden, um so auch das **Image eines verantwortungsbewussten Unternehmens** zu festigen und weiterzuentwickeln.

Vorteile des
INNOCOPE-Verfahrens

„Ändere die Welt; sie braucht es.“

Bertolt Brecht

**„Der einzige Weg, uns zu behaupten,
ist über bessere Dienstleistungen
und besseren Service. Die Kunden
sind Götter.“**

*Jeff Bezos, amerik. Unternehmer,
Gründer der Internet-Buchhandlung „Amazon“*



INNOCOPE: Ein Innovationsverfahren mit Konsument/innenintegration

Dieses Kapitel gibt Ihnen einen kurzen Überblick über das Verfahren.

„Wann, wenn nicht jetzt? Wo, wenn nicht hier? Wer, wenn nicht wir?“

John F. Kennedy

INNOCOPE steht für „INNOvation through CONsumer-integrated Product dEvelopment“. Es bezeichnet ein Verfahren zur Produktentwicklung, bei dem Konsument/innen direkt beteiligt sind. INNOCOPE zielt besonders auf die Entwicklung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen. Das INNOCOPE-Verfahren besteht aus drei Phasen: einer Vorbereitungsphase, einer etwa halbjährigen Workshopphase und einer Nachbereitungsphase (siehe nachfolgende Abbildung). In der **Vorbereitungsphase** geht es zunächst um die Rahmung unternehmerischer Ziele und Erwartungen an kund/innenintegrierte Produktentwicklung. Dazu ist es zunächst wichtig, dass sich das Unternehmen die Möglichkeiten und Grenzen des INNOCOPE-Verfahrens verdeutlicht und klar strukturiert. Daran anknüpfend und aufbauend auf der Unternehmensstrategie und dem jeweiligen Produkt-Portfolio ist ein Produkt oder einen Produktbereich festzulegen, für das/den ein Konsument/innen integrierendes Produktentwicklungsverfahren angestrebt wird. Anschließend gilt es, adäquate Teilnehmer/innen für das Verfahren anzusprechen und zu gewinnen.

1. Vorphase
2. Workshopphase
3. Nachphase

„Die größte Gefahr für unser Geschäft ist, dass ein Tüftler irgendetwas erfindet, was die Regeln in unserer Branche vollkommen verändert, genauso, wie Michael und ich es getan haben.“

Bill Gates

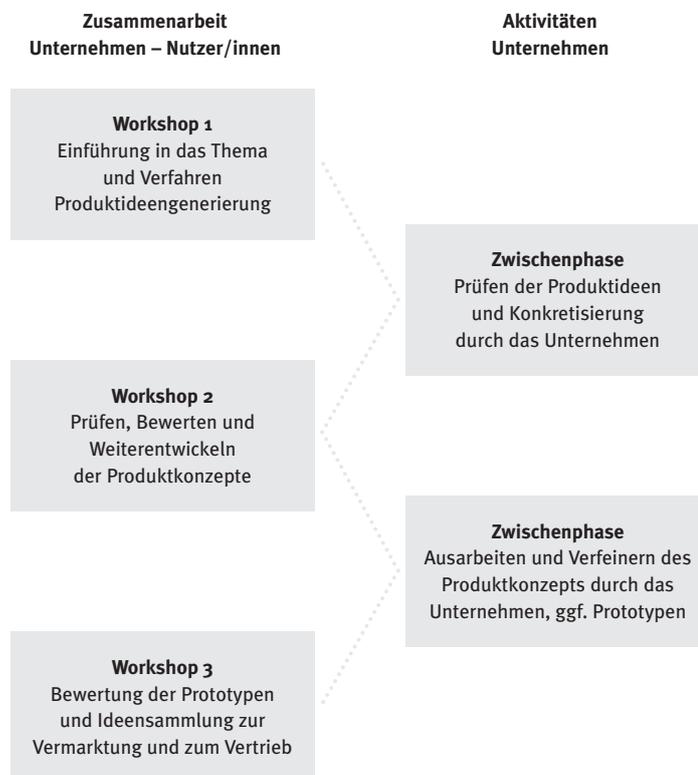
Mögliche Formen der Kund/inneneinbindung

■ Das Verfahren bietet verschiedene Formen der Kund/inneneinbindung, wie:

- + **Konsument/innenworkshops:** Zusammen mit Konsument/innen können Unternehmen ihre Produktkonzepte bzw. Prototypen diskutieren und vermarktungsfähige Innovationen generieren.
- + **Produktfeedbackbögen:** Ins INNOCOPE-Verfahren lassen sich u. a. Fragebögen für konkrete Produktfeedbacks oder Produktbewertungen integrieren.
- + **IT-Plattform zum Austausch mit Konsument/innen:** Zur virtuellen Entwicklung von Innovationen oder zur konkreten Aufnahme von Kundenfeedback können die neuen Medien genutzt werden, z. B. IT-Plattformen, Foren etc.
- + **Kund/innenbefragungen:** Im Rahmen des INNOCOPE-Verfahrens können auch systematische Kund/innenbefragungen ermöglicht werden, die konkrete Produkterfahrungen und Nutzungswissen oder Kund/innenzufriedenheit erfassen.

Schematischer Ablauf des INNOCOPE-Verfahrens

Abbildung: INNOCOPE-Verfahren



Um die aufgezeigten Ziele zu verwirklichen, umfasst das Verfahren mehrere aufeinander aufbauende Workshops. In der **Workshopphase** entwickeln Unternehmensvertreter/innen und Konsument/innen gemeinsam in drei aufeinander aufbauenden Workshops das vom Unternehmen festgelegte Produkt weiter oder neu. Das Verfahren kann in der konkreten Umsetzung ca. ein halbes bis ein Jahr dauern. INNOCOPE sollte so organisiert werden, dass an den drei Workshops die gleichen Personen – sowohl Konsument/innen als auch Unternehmensvertreter/innen – anwesend sind. Zum einen lassen sich durch diese Konstanz längerfristige Lernprozesse anstoßen und zum anderen werden so eine steigende Arbeitsfähigkeit der Gruppe (aufgrund gruppenspezifischer Effekte) und hochwertige Ergebnisse erreicht. Unabhängig von der Produktwahl bietet es sich an, Unternehmensvertreter/innen aus den Bereichen F&E, Umwelt/Nachhaltigkeit, Marketing/Vertrieb und Management ins Verfahren einzubinden. Nur so kann von Seiten des Unternehmens eine Bereichsübergreifende Produktentwicklung sichergestellt werden, die der Ganzheitlichkeit nachhaltigkeitsbezogener Produkt(-entwicklung) gerecht wird.

Drei Workshops mit denselben Personen

„An dem Tag, an dem die Manager vergessen, dass eine Unternehmung nicht weiter bestehen kann, wenn die Gesellschaft ihre Nützlichkeit nicht mehr empfindet oder ihr Gebaren als unmoralisch betrachtet, wird die Unternehmung zu sterben beginnen.“

Alfred Herrhausen (1930-89), dt. Bankier, Vorstandsspr. Dt. Bank

Im ersten Workshop werden Produktideen entwickelt, die auf den folgenden Treffen evaluiert, konkretisiert und verfeinert werden. Zwischen den Workshops sollen die bis dahin vorliegenden Ergebnisse vom Unternehmen aufgegriffen und bereits erste Konzepte zur Umsetzung (Skizzen, Modelle, evtl. Prototypen) entwickelt werden. Am Ende der Workshopphase ist ein marktfähiger Produktentwurf vorhanden. Die Entscheidung über dessen tatsächliche Realisierung liegt beim Unternehmen.

Workshopphasen:
Produktideen,
Produktkonzepte,
Produktbewertung,
marktfähiger Produktentwurf

In der **Nachbereitungsphase** werden die Workshops hinsichtlich der für das Unternehmen viel versprechenden Ergebnisse ausgewertet und diese in Produktentwicklungsprozesse sowie den unternehmerischen Alltag integriert. Es empfiehlt sich zusätzlich eine Bewertung des Verfahrens an sich und seiner Stärken und Schwächen vorzunehmen, um für zukünftige Prozesse der Nutzer/inneneinbindung zu lernen.

„Wer die Welt bewegen will, sollte erst sich selbst bewegen.“

Sokrates

■ Voraussetzungen für das INNOCOPE-Verfahren:

Das Unternehmen sollte...

- + offen gegenüber dem Verfahren und interaktiver Produktentwicklung sein,
- + an der Neu- oder Weiterentwicklung von nutzer/innen- und marktgerechten Produkten interessiert sein,
- + eine ökologisch ausgerichtete Unternehmensphilosophie verfolgen oder ökologische Produkte herstellen (wollen) sowie
- + bereit sein, ein Partizipationsverfahren aktiv mit zu gestalten.

Beispielhafte Workshop-Organisation

Workshop 1

Der erste ganztägige Workshoptag lässt sich beispielhaft wie folgt organisieren:

Ziel des Workshops: Entwicklung von Produktideen

- › Einführung
- › Verständigung über Ziele und Diskussionsregeln (visualisieren!)
- › Produktideengenerierung zu einem bestimmten vorgegebenen Thema in Kleingruppen
 - Warm-up: Assoziationen zu Produkt/Produktgruppe – evtl. mit Produkttests
 - Einsatz von Kreativitätstechniken, um Ideen für Produktinnovationen zu sammeln
- › Ideenfokussierung: (in der gesamten Gruppe)
 - Entwicklung und Festlegung von max. 5 Bewertungskriterien
 - Bündelung und Bewertung der vorhandenen Ideen (Auswahl der besten Ideen)
- › Konkretisierung der ausgewählten Ideen (in Kleingruppen)
 - Ausarbeitung von maximal 3 Produktideen je Gruppe
- › Abschließende Großgruppenarbeit: Auswahl von etwa 3 Ideen mit Nutzungsanforderungen, die vom Unternehmen weiter verfolgt werden
- › Feedback zum Tag (z. B. mittels Blitzlicht)

Workshop 2

Hier ist beispielhaft die Abfolge eines zweiten INNOCOPE-Workshoptages aufgeführt:

Ziele des Workshops: Bewertung und Auswahl der entwickelten Produktkonzepte

- › Unternehmen stellt die in der Zwischenzeit weiter entwickelten Produktkonzepte vor (Vorteile, Probleme)
- › Diskussion der Konzepte (Weiterentwicklung und Ideenfindung)
- › Prüfung der Konzepte anhand ökologischer Kriterien (in Kleingruppen)
- › Vorstellen und Diskussion der Kleingruppen-Ergebnisse
- › Auswahl eines Produktkonzepts in Form eines Rankings (mit Bewertungskriterien aus dem 1. Workshop, Entscheidung bleibt beim Unternehmen)
- › Feedback zum Tag

Workshop 3

Nachfolgend ist ein möglicher Ablauf des letzten Workshops skizziert:

Ziele des Workshops: Bewertung des Prototypen und Empfehlungen für weitere Entwicklung und Vermarktung

- › Unternehmen stellt Prototyp(en) vor:
 - Diskussion des Prototyps und Einschätzung der Marktchancen
 - Bewertung und Verbesserungsvorschläge
- › Kleingruppenarbeit zum Thema Vermarktung und Marketing:
 - Hemmnisse
- Kundenansprache, Werbung
 - Vertriebskonzept, Händlereinbindung etc.
- › Feedback-Runde zum Workshop-Tag und zum Verfahren



Beispiel: Pedelecs von HAWK Bikes

INNOCOPE konnte mit dem innovativen und entwicklungsstarken Unternehmen HAWK Bikes E+M GmbH (www.hawkbikes.com) erprobt werden. In dieser Kooperation wurde INNOCOPE zur Entwicklung von klimafreundlichen Produkten genutzt. Neben den Produktbereichen Fahrräder, Elektro-Fahrräder und nun auch Pedelecs bietet HAWK Bikes die Entwicklung innovativer Fahrradkonzepte an. Die Anwendung des INNOCOPE-Verfahrens bot sich gerade am Beispiel des nachhaltigen Produktes „Pedelecs“ (Pedal electric cycle) an, weil Pedelecs als Fahrräder mit elektrischer Tretunterstützung eine höhere Geschwindigkeit und größere Reichweite als konventionelle Fahrräder ermöglichen, der benötigte Strom aus regenerativen Quellen bezogen werden kann und Pedelec daher insbesondere in der Stadt als attraktive und zugleich umwelt- und klimafreundlichere Alternative zu Autos, Motorrädern oder Motorrollern betrachtet werden können. Pedelecs ermöglichen es zudem, neue Zielgruppen für diese Form der Mobilität zu erschließen. HAWK Bikes zeigte eine hohe Motivation in Zusammenarbeit mit Konsument/innen (mit und ohne Erfahrung mit Fahrrädern), Ideen für Verbesserungen an Fahrrädern, insbesondere Pedelecs, sowie Ideen für die Vermarktung von Pedelecs zu entwickeln, die parallel und anschließend vom Unternehmen umgesetzt werden können.

Das INNOCOPE-Pilot-Verfahren

„Unternehmen heißt Risiko eingehen – auch mit Menschen.“

*Joachim Bieker (*1950), dt. Psychologe u. Topmanager*



Die einzelnen Phasen des INNOCOPE-Verfahrens

Dieses Kapitel zeigt Ihnen die einzelnen Schritte, mit denen Unternehmen konkret Produkte gemeinsam mit Konsument/innen entwickeln können und worauf dabei geachtet werden sollte.

Vorphase

In Vorbereitung auf das Verfahren sind vom Unternehmen mehrere Arbeitsschritte zu durchlaufen:

- › Verdeutlichen bestehender Ziele und Interessen hinsichtlich INNOCOPE
- › Klärung der Verfahrenseinbettung in die Unternehmensstrategie und das Produktportfolio
- › Festlegung der Kriterien zur Teilnehmer/innenauswahl
- › Organisation eines Moderationsteams und Abstimmen der Methoden

Zunächst sollte das Unternehmen **geeignete Produkte** identifizieren. Das gemeinsam mit Konsument/innen zu entwickelnde Produkt sollte nicht überkomplex sein (z. B. Auto), von den Endkonsument/innen konkret genutzt werden (können) (z. B. Staubsauger, Kinderwagen, Fahrrad etc.) und Entwicklungszeiten von 1 – 1,5 Jahren nicht überschreiten. Will das Unternehmen einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung und/oder zum Klimaschutz leisten, so kann es diesen Aspekt bei der Produktwahl oder bei der Produktverbesserung explizit berücksichtigen.

**Wichtige Arbeitsschritte
in der Vorphase**

Auswahl geeigneter Produkte

Auswahl geeigneter
Unternehmensvertreter/innen
aus den Abteilungen Marketing,
F&E, Nachhaltigkeit und
Geschäftsführung

Des Weiteren ist es vorteilhaft, wenn das Unternehmen **Vertreter/innen mehrerer Abteilungen** in das Produktentwicklungsverfahren integriert. Untersuchungen von Unternehmen zeigen, dass die Kommunikation zwischen der Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitsabteilung und der Produktentwicklung sowie zwischen der Produktentwicklung und dem Marketing häufig nicht gut entwickelt ist und daher Unternehmensvertreter/innen an relevanten Schnittstellen und mit unterschiedlichen Tätigkeitsschwerpunkten gemeinsam am Verfahren beteiligt sein sollten. Um den unternehmensinternen Bedarf einer Zusammenarbeit zu erfassen, sollte sich das Unternehmen die Kommunikation zwischen den wesentlichen mit Produktentwicklung befassten Abteilungen näher ansehen. Dabei sollte das Augenmerk der Kommunikationsanalyse auf der Informationsweitergabe und der Interaktion der relevanten Abteilungen liegen. Unabhängig davon zielt INNOCOPE auf eine Kooperation mehrerer funktionaler Unternehmensabteilungen (oftmals F&E, Marketing, Nachhaltigkeit/Umwelt und Geschäftsführung/Management), um den Produktentwicklungsprozess integrativ und abgestimmt zu begleiten.

„Autorität und Verantwortung sind in Wirklichkeit mit dem Einzelnen verknüpft; mit seiner Weisheit, seinem Wissen und seiner Art, mit Menschen umzugehen. Das alles verleiht ihm eine Autorität, die ihm niemand wegnehmen kann. Im Idealfall sollten Mitarbeiter ihr Sicherheitsgefühl im Umgang mit Kunden, also von innen her bekommen.“

*Jan G. Carlzon (*1941), Topmanager*

Auswahl geeigneter
Konsument/innen

Nachdem das Unternehmen den Produktbereich bzw. das konkrete Produkt ausgewählt hat, zu dem es ein Konsument/innen integrierendes Produktentwicklungsverfahren durchführen will, und mindestens drei Unternehmensvertreter/innen aus unterschiedlichen Bereichen festgelegt hat, ist in der Vorphase weiterhin die Auswahl der einzuladenden **Konsument/innen** vorzunehmen. Dazu hat das Unternehmen mehrere Auswahlkriterien.

Die Gruppe der Konsument/innen lässt sich verschiedenartig zusammensetzen, z. B. hinsichtlich:

- › der angestrebten Zielgruppe
- › einer hohen Heterogenität oder Homogenität in der Gruppe bezüglich soziodemografischer Merkmale (Alter, Geschlecht, Bildung etc.) oder produktspezifischer Eigenschaften (Umfang der Erfahrungen im Umgang mit ähnlichen Produkten oder dem Vorläuferprodukt) oder allgemeine Kennzeichen (Grad des umweltbewussten Verhaltens etc.).

Es bietet sich, an 20 bis max. 30 Konsument/innen zu dem Verfahren zu laden, um zum einen arbeitsfähige Gruppengrößen und zum anderen vielschichtiges Feedback zu erhalten. Die Konsument/innen können z.B. aus der Kundendatenbank des Unternehmens oder mittels eines Marktforschungsinstituts rekrutiert werden.

Schöne Räume
und gutes
Catering

Ziel des INNOCOPE-Verfahrens ist es, dass sowohl dieselben Unternehmensvertreter/innen als auch dieselben Konsument/innen an drei aufeinander aufbauenden Workshops teilnehmen. Diese Bereitschaft sollte bei beiden Gruppen vorhanden sein. Die gemeinsame Arbeit im INNOCOPE-Verfahren wird in großen und hellen **Räumen** und mit einem entsprechenden **Catering** erleichtert. Das Einplanen, Bereitstellen und die Ver-



Beispiel: HAWK Bikes

Die Gruppe sollte sich etwa je zur Hälfte aus Fahrradnutzer/innen und Personen zusammensetzen, die bislang keine oder kaum Fahrräder nutzen. Die Personen sollten eine hohe Heterogenität bzgl. soziodemographischer Merkmale aufweisen. Dabei sollte die Gruppe aus umweltbewussten und wenig umweltbewussten Konsument/innen bestehen, um die Rolle und entsprechende Veränderungen des Umweltbewusstseins und -verhaltens zu erfassen. Da die Workshopserie am Unternehmensstandort in Berlin stattfand, wurden die Teilnehmer/innen aus Berlin von einem Marktforschungsunternehmen rekrutiert.

füßbarkeit von Geldern für Räumlichkeiten und Catering ist daher unabdingbar. Das Unternehmen kann weiterhin überlegen, ob es den Konsument/innen eine angemessene Aufwandsentschädigung für ihre Beteiligung und ihr Engagement im Verfahren zahlt.

Ferner gilt es hier einen Haftungsausschluss nach Produkthaftungsgesetz, die Verwertungsrechte und Gewinnbeteiligung sowie die Geheimhaltung vertraglich zu regeln bzw. zu sichern.

Tip

Weiterhin sind geeignete **Moderator/innen** auszuwählen und zu engagieren, die den INNOCOPE-Prozess begleiten. Hierfür bieten sich zwei Varianten an: (1) Die Moderator/innen kommen aus dem Unternehmen oder (2) externe Moderator/innen werden für die Prozessbegleitung vom Unternehmen beauftragt. Im ersteren Fall bringen die Moderator/innen umfangreiches und vielschichtiges Know-how über das Unternehmen, seine Strukturen und sein Produktportfolio mit, das eine fach- und sachbezogene Moderation erleichtert. Allerdings könnten die Moderator/innen aufgrund ihrer Unternehmenszugehörigkeit hinsichtlich der Interessen befangen sein und ihre Objektivität und Unparteilichkeit im Prozess verlieren. Zudem könnten auch Akzeptanz- und Vertrauensprobleme seitens der Konsument/innen auftreten. Wird ein externes Moderationsteam hinzugezogen, so lässt sich ein Ausgleich der unterschiedlichen Interessen und Wünsche einfacher erreichen. Allerdings müsste das fehlende Wissen über das Unternehmen, Pro-

Auswahl geeigneter Moderator/innen

duktion und Produkte durch eine stärkere Einbindung der Unternehmensvertreter/innen an adäquater Stelle erfolgen. Die jeweiligen Vor- und Nachteile sollte das Unternehmen dann am konkreten Fall diskutieren und abwägen.

**Ziele, Methoden und Techniken
für Moderation**

Ziel für die Moderation im Rahmen der Workshopserie sollte sein, eine zu straffe Gesprächsführung zu vermeiden, vor einer Bevormundung zu schützen und auf einen Ausgleich der Interessen zu achten. Zugleich gilt es bei der Methodenwahl und Konzeptionalisierung der einzelnen Arbeitspakete auf die Projektionsfähigkeit der Teilnehmer/innen und gruppenspezifische Aspekte zu achten. Das Unternehmen sollte den gesamten Prozess und die einzelnen Workshops fortlaufend mit dem Moderator/innen-Team abstimmen! Das umfasst auch das adäquate Zusammenstellen der **Methoden und Moderationstechniken** hinsichtlich der jeweiligen Ziele für die einzelnen Workshops. In den Workshops kommen verschiedene Methoden, wie Präsentationen, Plenumsdiskussion, Kleingruppenarbeit, Metaplan, und Brainstorming zum Einsatz, die jeweils genauer ausgearbeitet und an den Bedarf angeglichen werden. Erstrebenswert ist der Einsatz von Methoden, mit denen Alltagssituationen simuliert werden können (Produkttest, Bildmappen, provokante Fragen etc.). Zum anderen sollten Kreativitätstechniken (wie Assoziationstechniken, Analogiemethoden und Bewertungsmethoden) eingesetzt werden, die mögliche Verständigungsschwierigkeiten zwischen Unternehmensvertreter/innen und Nutzer/innen ausgleichen bzw. vermindern. Der Methoden-Mix ist nach unserer Erfahrung ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das INNOCOPE-Verfahren.

Tipp

Im Glossar befindet sich eine kurze Übersicht über ausgewählte Methoden und Instrumente.

**Arbeitsphasen und
Gruppenarbeit**

Um die inhaltlichen Workshopziele zu erreichen, sollte sowohl in Großgruppen als auch in Kleingruppen gearbeitet werden. Für eine gute Arbeitsfähigkeit in Kleingruppen bietet sich die Arbeit von bis zu maximal 10 Personen pro Gruppe an. In jeder Kleingruppe sollte mindestens ein/e Unternehmensvertreter/in dabei sein. Die **Arbeitsphasen** in den Großgruppen dienen besonders dem Informationsaustausch und der Bündelung von Ideen. Über Kleingruppenarbeit können zum einen ein intensiverer Austausch der Teilnehmenden untereinander ermöglicht und zum anderen spezifische Kreativitätstechniken eingesetzt werden, für deren Einsatz in der Großgruppe entweder zu wenig Zeit oder eine zu hohe Personenanzahl gegeben wäre. Für die Einteilung der Großgruppe in Kleingruppen sind unterschiedliche Vorgehensweisen möglich. Empfehlenswert sind die Prinzipien Zufall (z. B. Ziehen verschiedenfarbiger Bonbons) und Zuordnen nach eigenem Interesse (z. B. nach Themen oder vorgegebenen Bereichen). Weniger geeignet für das INNOCOPE-Verfahren, wenn gleich auch möglich, ist die Gruppenaufteilung nach einer bestimmten Systematik, wie z.B. Abzählen oder Aufteilen seitens der Moderation. Angestrebt sind gleiche Gruppenstärken. Bei starken Verteilungsunterschieden können einzelne Teilnehmer/innen gebeten werden, ihre Entscheidung erneut zu überdenken und sich anderen Kleingruppen zuzuordnen.

In die jeweiligen Klein- und Großgruppenphasen können die Unternehmensvertreter/innen verschieden aktiv eingebunden werden. Es haben sich folgende drei **Rollen** im Verfahren bewährt:

- › beobachtend/begleitend
- › beratend und
- › aktive Mitarbeit.

Der **beobachtende bzw. begleitende** Modus der Unternehmensvertreter/innen bietet sich dann an, wenn die Konsument/innen Produktideen generieren. Hier können die Unternehmensvertreter/innen den Prozess begleiten, indem sie aktiv zuhören und beobachten, welche vielfältigen Herangehensweisen und Ideen die Konsument/innen einbringen.

Die **beratende** Rolle der Unternehmensvertreter/innen kommt insbesondere dann zum Zuge, wenn die Konsument/innen ihre Produktideen konkretisieren und realisierbar weiterentwickeln sollen. In dieser Arbeitsphase ist es bedeutsam, dass die Unternehmensvertreter/innen den Konsument/innen mit ihrem Wissen zur Seite stehen und das unternehmerische Feedback die realitätsnahe Produktgestaltung unterstützt.

Aktiv in Arbeitsprozesse werden die Unternehmensvertreter/innen dann einbezogen, wenn Produktideen bewertet werden und Vermarktungsstrategien entwickelt werden. Hier kann sich das jeweilige Wissen der Teilnehmer/innengruppen gegenseitig befruchten, ohne eine einseitige Interessensstärkung zu bewirken.

„Aus vielen Worten entspringt ebensoviel Gelegenheit zum Missverständnis.“

William James amerik. Philosoph

Von besonderer Bedeutung ist außerdem, dass die Moderator/innen die Neutralität wahren, d. h. im **Moderationsprozess** sind weder Kritik am Unternehmensverhalten zu üben noch das unternehmerische Konzept zu verteidigen, sondern Transparenz hinsichtlich der Rollen und Aufgaben im Produktentwicklungsprozess zu wahren. Außerdem sollte als wünschenswerter Moderationsauftrag festgelegt werden, das Spannungsfeld zwischen Nutzer/innen- und Klimafreundlichkeit bei der Produktgestaltung ergebnisorientiert zu lenken. Bezüglich der Integration von Nachhaltigkeits- und insbesondere Klimaaspekten können sowohl konkrete Wissensblöcke als auch Ökobilanztools oder softwarebasierte Modelle zur Berechnung klimarelevanter Emissionen eingebracht werden. Derartige interaktive softwarebasierte Modelle können neben der Abbildung von klimarelevanten Emissionen auch weitere ressourcen- und umweltbezogene Stoffe und Emissionen (z. B. Toxizität, Feinstaubbildung etc.) modellieren. Dazu sind die Erfahrungen der Workshopteilnehmer/innen mit Computertools zu berücksichtigen.

Sollte im Workshop ein interaktives softwarebasiertes Modell zur Anwendung kommen, müssen die Anforderungen an das Tool klar benannt werden und umsetzbar sein und die Software bzw. das Modell zudem benutzerfreundlich programmiert sein. Im Einsatz bietet sich weiterhin ein/e Modellmoderator/in an, die/der dann auch eventuelle Unsicherheiten der Teilnehmenden im Umgang mit softwarebasierten Nachhaltigkeitsbewertungen auffängt. Insgesamt kann in Konsument/innen integrierenden Produktentwicklungsprozessen mit dem **Modelleinsatz** experimentiert werden, indem es zu einem frühen Zeitpunkt im Prozess angewendet wird oder bei Produkten eingesetzt wird, die von den Beteiligten nicht als per se klima- bzw. umweltfreundlich betrachtet werden.

Rollen des Unternehmens
im Verfahren

Ausgleich von Interessen und
Prozesssteuerung

Einsatz von softwarebasierten
Klima-/Umweltmodellen

10 Gebote für die Moderation

10 Gebote für die Verfahrensmoderation

(vgl. Josef W. Seifert 1994, Besprechungsmoderation)

1. Sich gut vorbereiten/Gut vorbereitet sein!
2. Positiv beginnen!
3. Das Ziel festlegen!
4. Für alle sichtbar Visualisieren!
5. Die Vorgehensweise erläutern!
6. Neutral sein!
7. Durch Fragen führen!
8. Beim Thema bleiben!
9. Auf konkrete Vereinbarungen achten!
10. Positiv abschließen!



Beispiel des Modelleinsatzes im INNOCOPE-Pilot-Verfahren

Beispiel: HAWK Bikes

Im Pilotverfahren wurde überlegt, individuelle CO₂-Bilanzen oder eine Emissionsbilanz des zu entwickelnden Produkts zu erstellen. Letztere lässt sich entweder gegenüber vergleichbaren Konkurrenzprodukten oder einem eventuell vorhandenen Vorläuferprodukt darstellen. Wichtig ist dabei das Bewusstsein, dass die Veränderungen in die „richtige Richtung“ gehen und an welchen Punkten Verbesserungen ansetzen können. Aus dem produktbezogenen Fokus ergab sich aber auch, dass andere Umweltfolgen des zu entwickelnden Produkts ebenfalls angemessen berücksichtigt und den INNOCOPE-Teilnehmer/innen zur Verfügung stehen mussten. Bei der praktischen Nutzung lässt sich ja ebenfalls nicht einfach ein Teil der Umweltbelastungen ausblenden, so dass diese Aspekte in die Bewertung mit einfließen müssen. In Summe bot eine Software zur Ökobilanzierung des zu entwickelnden Produkts die beste Unterstützung für das INNOCOPE-Pilotverfahren.

Für den Einsatz im INNOCOPE-Verfahren wurde die Software „EcoClass“ (ECOLOGICAL and CLIMATIC ASSESSMENT SOFTWARE, <http://www.gelena.net>) entwickelt. Sie ist ein Werkzeug zur Visualisierung und Bewertung der Umweltauswirkungen bei Herstellung und Betrieb von Konsumgütern. Bedingt durch die Produktauswahl im INNOCOPE-Pilotverfahren beschränkt sich dies bisher auf innerstädtische Verkehrsmittel. Dabei liegt der Fokus auf der Nutzungsphase der Verkehrsmittel: die Programmanwender/innen können die Charakteristika der Nutzungsphase interaktiv verändern und bekommen die Resultate sofort online angezeigt. Der Einfluss der Nutzungsphase auf die Produktemissionen kann so deutlich stärker herausgestellt werden als dies in bestehenden Ökobilanzmodellen der Fall ist. Unterschiedliche Produktnutzungsmuster können dort üblicherweise nur als separate und fest vorgegebene Einheiten (Prozesse) repräsentiert werden. EcoClass bietet damit die Möglichkeit, die Nutzungsphase interaktiv und mit geringem Aufwand seitens der Programmnutzer/innen zu reflektieren, so dass es auch im Umgang mit Lai/innen eingesetzt werden kann. Der Nachteil dieser Methode ist, dass auch die Nutzungsprozesse vorab definiert und parametrisiert werden müssen, was zeitaufwändig ist und je nach Datenlage schwierig sein kann. (Weiterführend siehe Barth 2007, in Hoffmann, E. et al 2007: Gesellschaftliches Lernen und Nachhaltigkeit).

Checkliste Vorphase

- › Klärung der unternehmerischen Ziele, Interessen und Erwartungen
- › Gegenüberstellen von Möglichkeiten/Chancen und Grenzen/Risiken
- › Auswahl geeigneter Produktbereiche bzw. Produkte
- › Rahmung potenzieller Zielgruppen
- › Festlegen von Verfahrensinhalten und Formen der Kund/inneneinbindung
- › Entscheidung über Nachhaltigkeitsbezüge und Modelleinsatz
- › Festlegung einer Teilnehmer/innen-Entschädigung
- › Auswahl geeigneter Konsument/innen bzw. Kund/innen
- › Auswahl geeigneter Unternehmensvertreter/innen aus den Bereichen Marketing/Vertrieb, F&E, Nachhaltigkeit und Geschäftsführung
- › Auswahl geeigneter interner oder externer Moderator/innen
- › Auswahl geeigneter Räumlichkeiten und Catering
- › Regelung der Haftung, der Verwertungsrechte und Gewinnbeteiligung sowie der Geheimhaltung
- › Festlegung geeigneter Termine

Merkmale für die Vorphase

**„Die Deutschen waren im Erfinden
von Produkten immer besser als
im Finden von aufregenden Ideen.“**

*Konstantin Jacoby,
dt. Werbeunternehmer, Springer & Jacoby*



Echt stark!

Echt stark!

Echt stark!

••••• Workshopphase

In den drei Workshops können Anforderungen an das zu entwickelnde Produkt diskutiert (Workshop 1), Ideen für die Verbesserung des Produktes entwickelt und bewertet oder die konkrete (Weiter-) Entwicklung vorgenommen (Workshop 2) sowie Marketingmaßnahmen für die bessere Bekanntheit und den Vertrieb des gemeinsam entwickelten Produktes erarbeitet (Workshop 3) werden.

Mögliche Inhalte
der drei Workshops

Alle drei Workshops sollten samstags durchgeführt werden, um so den Teilnehmer/innen die Anwesenheit zu ermöglichen. Es bietet sich an, den **ersten Workshop** um einen Freitagabend zu ergänzen. Der Freitagabend dient dann dazu, eine konstruktive Arbeitsatmosphäre herzustellen, das INNOCOPE-Verfahren und das Unternehmen vorzustellen sowie in die Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitsthematik einzuführen bzw. dafür zu sensibilisieren. Um letzteres zu erreichen, kann z. B. ein Vortrag zum Klimawandel, zu klimabezogenen Wirkungszusammenhängen und dazu, wie das zu entwickelnde Produkt dem Klimawandel entgegenwirkt oder ihn befördert, dienen. Damit anschließende Fragen geklärt werden können, sollte ausreichend Zeit für eine Diskussion eingeplant werden. Des Weiteren steht im Zentrum des ersten Workshops die Einführung ins Verfahren und die Vorstellung des zu entwickelnden Produktes/Produktbereiches.

Workshop 1

Einführung ins Verfahren

„Sie können Menschen nur in Schwung bringen oder ihre Unterstützung gewinnen, wenn das Unternehmen, dem sie sich verpflichten, Seele hat.“

Bob Haas, amerik. Topmanager

Der **Freitagabend** ermöglicht darüber hinaus, ein erstes Kennenlernen und Sich-Verständigen der Verfahrensteilnehmer/innen untereinander. Um mögliche psychologische und soziologische Barrieren abzubauen, kann die Moderation vielfältige raumgestalterische und gesprächsführende Elemente zum Einsatz bringen. So lässt sich für die Durchführung des Freitagabends beispielhaft eine u- oder kreisförmige Tischreihung mit Bestuhlung wählen. Das ermöglicht den Teilnehmer/innen zum einen, sich Notizen während der Präsentationen zu machen. Zum anderen bieten die Tische die Möglichkeit der Distanzwahrung bei gleichzeitigem Kontaktaufbau. Um einen namentlichen Kontakt untereinander zu unterstützen, sollten zu einem Welcome-Paket mit allgemeinen Unternehmens- und Verfahrensinformationen Namens- und Tisch-/Fußschilder für jede/n

Kennenlernen und
in Kontakt kommen

Workshopteilnehmer/in bereitgelegt werden. Eine direkte Ansprache der Teilnehmenden fördert den Verfahrensprozess nachhaltig.

**Inhaltlicher Einstieg
im ersten Workshop**

Am ersten **Samstag** sollten und lassen sich folgende Ziele realisieren: Es können Produktideen generiert und nach vorgegebenen und selbst entwickelten Kriterien selektiert werden. Zur Sammlung von Ideen für Produktinnovationen dienen Leitfragen. Um den Unternehmensvertreter/innen bereits ein erstes Feedback der Konsument/innen zum Produkt zu geben, lässt sich ein Vorgängerprodukt oder vergleichbare Produkte in seiner konkreten Verwendung vor Ort von den Konsument/innen testen und ein anschließender Feedback-Prozess durchführen. Hierbei können erste Ideen für Produkt-Verbesserungen und -Weiterentwicklungen generiert werden, die anschließend auch gemeinsam gewichtet und bewertet werden können. Damit die Bewertung realitätsnah ist, ist es ratsam, die Bewertungskriterien im Workshop gemeinsam mit den Konsument/innen und Unternehmensvertreter/innen zu entwickeln. Beispielhafte Bewertungsaspekte wären Innovativität, Vermarktbarkeit, Nutzer/innenfreundlichkeit, Attraktivität etc. Da der konkrete Nachhaltigkeits- und Klimabezug auch immer wieder ins Verfahren eingebracht werden sollte, ist es sinnvoll Ökologie als eigenen Bewertungspunkt aufzugreifen.

**Erster Produkttest und
anschließende Bewertung
anhand ausgewählter Kriterien**

Der **Verfahrenserfolg** wird dadurch unterstützt, dass das Moderationsteam die Workshopziele und den Tagesablauf visualisiert, so dass die Teilnehmer/innen zu jeder Zeit verfolgen können, an welcher Stelle und in welcher Arbeitsphase sie gerade sind. Verschiedenartige Visualisierungstechniken sollten in den Workshops u. a. deswegen genutzt werden, da visualisierte Informationen leichter und länger im Gedächtnis verhaften und damit kontinuierliches Lernen fördern und zudem ein zeitgleiches und systematisches Arbeiten mehrerer Personen an einem Thema ermöglichen (vgl. Drescher 2003, S. 121 f.). Das Visualisieren der Tagesziele und der jeweiligen Workshopfahrpläne fördern die Themenzentrierung und geben einen steten Themenüberblick.

**Visualisieren von Zielen
und Ablauf**

„Sprechen und Hören ist Befruchten und Empfangen.“
Novalis

**Motive und Erwartungen der
Teilnehmer/innen**

Bereits mit der Begrüßung und der Vorstellung des Verfahrensablaufes sollte die Moderation eine angenehme Gesprächsatmosphäre herstellen. Die **Vorstellung der Teilnehmenden** empfiehlt sich so zu organisieren, dass die Teilnehmer/innen aktiviert werden und ihnen ein Ankommen in der Runde erleichtert wird. Beispielhaft können sie sich anhand vorgegebener Kategorien (wie Name, Alter, Bezug zum Produkt und Erwartung ans Verfahren bzw. den Tag) vorstellen. Eine Vorgabe von Kategorien ermöglicht zum einen, dass sich die Teilnehmer/innen untereinander kennen lernen und ihre jeweiligen Bezüge zum Thema sowie ihre Motivation und Erwartungen aufzeigen. Letztere beide Aspekte ermöglichen der Moderation auch, frühzeitig Fehlinformationen etc. klarzustellen und die Gruppe durch entsprechende Interventionen zu führen und zu motivieren. An dieser Stelle können zugleich verschiedene Interessen geklärt und zwischen ihnen vermittelt werden. Am Samstagvormittag sollte an den Freitagabend angeknüpft, in den Workshoptag eingeführt und die Tagesziele und Diskussionsregeln vorgestellt werden.

„Unsere Hauptschwierigkeit bei der Kommunikation ist es, mit Hilfe unserer Vorstellungskraft zu erfassen, wie viel die anderen Leute wissen oder nicht.“
Cyril Northcote Parkinson (1909 – 93), brit. Historiker u. Publizist

Insgesamt strukturieren die Moderator/innen sowohl die **Zusammenarbeit** der Konsument/innen untereinander als auch die Kooperation bzw. Interaktion von Konsument/innen und Unternehmensvertreter/innen. Wichtig ist, dass die Moderator/innen stets Klarheit hinsichtlich der Rollen beider Gruppen schaffen und eine Dominanz der unternehmerischen Sicht und deren Expertise zu vermeiden und auszugleichen wissen. Hier kann eine konkrete Rollenklärung den Prozess fördern und auf die oben bereits angesprochenen Aktivitätsgrade der Unternehmensvertreter/innen (beobachtend, beratend, aktiv) in den einzelnen Arbeitsphasen zurückgegriffen werden.

Strukturierte Zusammenarbeit
und Moderation

Im Workshop sollte das Moderationsteam das Erreichen der Ziele verdeutlichen, auf das Einhalten der Diskussions- und Arbeitsregeln sowie der Zeitplanung achten und entsprechend intervenieren und schließlich die Großgruppe adäquat führen und motivieren bzw. eine gemeinsame Diskussionen zwischen beiden Teilnehmergruppen anregen. **Moderatorisches Geschick** verlangt auch das Zusammenfassen von technischen Rahmendaten auf der einen Seite und von Wünschen und Bedürfnissen auf der anderen Seite. Aufgrund der unterschiedlichen sozialen Kontexte von Unternehmensvertreter/innen und Konsument/innen kann die Moderation gegebenenfalls als „Übersetzer/in“ oder Vermittler/in gefragt sein – insbesondere was den sprachlichen Austausch zwischen den Vertreter/innen beider Marktseiten anbetrifft.

„Kommunikation erfordert mehr Vorstellungskraft, als sich viele Leute vorstellen oder in Wirklichkeit haben.“

Cyril Northcote Parkinson (1909 – 93), brit. Historiker u. Publizist

Für den ersten Workshop kann sich das Moderationsteam für die Kleingruppenphasen v. a. auf **Assoziationstechniken** (z. B. Brainstorming, Metaplan und Mindmapping; siehe Glossar) konzentrieren. Diese werden genutzt, wenn Gedanken freien Lauf gelassen werden soll. Sie unterstützen ein Denken in alle Richtungen und versuchen über die Verknüpfung von Gedanken und Vorstellungen neue Kombinationen und Ideen zu erhalten. Als Resultat ergeben sich viele Worte und Begriffe, die zu Lösungsansätzen ausgearbeitet werden.

Einsatz von
Assoziationstechniken
für Ideengenerierung

Grundsätzlich für alle Arbeitsphasen bieten sich **Brainstorming und Metaplan** an. So lassen sich zum einen das Wissen und die Ideen von den Teilnehmer/innen abfragen und schriftlich festhalten, und es besteht die anschließende Möglichkeit, mit den Karten Cluster zu bilden. Ein Vorteil ist, dass das schriftliche Festhalten von Ideen auch Teilnehmer/innen, die zurückhaltender Natur sind, ermöglicht, sich aktiv mit ihren Wünschen und Bedürfnissen in das Verfahren einzubringen. Zum anderen sollten die Konsument/innen auf dem ersten Workshop nicht mit zu vielen unterschiedlichen Methoden in Kontakt kommen, um Überforderung zu vermeiden.

Die Kombination von Brainstorming und Kartenabfrage kann dahingehend vom Moderationsteam gesteuert werden, indem die Anzahl der pro Teilnehmer/in verteilten Karten begrenzt wird. Durch diesen kleinen, aber wirksamen Trick lässt sich das breite Spektrum von Meinungen etc. der Kleingruppen erfassen und zudem visualisieren. Um gruppendynamische Effekte zu verringern, vermindert die gleiche Anzahl von Karten Hierarchieunterscheidungen, zumal jede Nennung den gleichen Stellenwert hat. Vorteilhaft bei dieser Technik ist weiterhin, dass alle Teilnehmer/innen integriert werden, denn jede/r

kann/muss etwas schreiben und die Häufigkeiten (Mehrfachnennungen) werden beim anschließenden Clustern ersichtlich.

Verschiedene Möglichkeiten der Ideen- bzw. Ergebnispräsentation

Auch die **Ergebnispräsentation** lässt sich unterschiedlich gestalten. Das Clustern ermöglicht eine übersichtliche Gestaltung der Nennungen bei gleichzeitig hoher Transparenz über das Antwortspektrum. In den Kleingruppenphasen sollten auch verschiedene Clusterweisen zur Anwendung kommen. Einmal kann das Clustern der auf Karten geschriebenen Ideen durch die einzelnen Kleingruppen-Moderator/innen vorgenommen werden. Ein weiteres Mal stellen die Teilnehmer/innen ihre Karten bzw. Ideen selbst an der Metaplanwand vor und gruppieren diese. Im Anschluss an das Clustern der Ideen sollten die Teilnehmer/innen durch die/den Moderator/in zum Dialog über die generierten Ideen angeregt werden, um damit den undynamischen Charakter der Methode auszugleichen. Mit dieser Technik wird primär kein wechselseitiges Gespräch und kein direkter Austausch unter den Teilnehmer/innen initiiert. In jedem Falle sollten die Verfahrensweisen darauf ausgerichtet sein, dass die Gruppe sich noch formieren kann, Stress reduziert und Meinungsführer/innenschaft in der Anfangsphase vermieden wird. Zudem kann eine höhere Aktivität des Moderatorenteams sowohl gewisse Standards setzen, Orientierung geben und zugleich ein Spektrum an Präsentationsformen aufzeigen.

„Der kreative Mensch zeichnet sich dadurch aus, dass er für neue Ideen empfänglich ist; er ist aufgeschlossen und in jeder Hinsicht erlebnisfähig. Starres Denken und unbeugsame Regeln sind ihm fremd.“

Frederick Mayer - Erziehungswissenschaftler, Kreativitätsexperte und Buchautor

Techniken zur systematischen Ideensuche und -bewertung

Für die Phase der Ideenfokussierung und -selektion (zweiter Workshopteil) werden weiterhin **Techniken der systematischen Ideensuche** eingesetzt. Diese Techniken orientieren sich stärker an Systematik und Struktur, um ein Problem oder eine Idee unter verschiedenen Gesichtspunkten zu beleuchten. Sie dienen auch dazu, die in den Kleingruppen erarbeiteten Ergebnisse zu bündeln und zu selektieren. Ziel in dieser Arbeitsphase sollte sein, vier bis fünf Bewertungskriterien in der Großgruppe zu entwickeln, nach denen die Teilnehmenden aus ihrer Sicht gute und ökologische Produkte bzw. Produktinnovationen bewerten. Für eine strukturierte Moderation dient ein vorbereitetes Raster, in dem die generierten Ideen den Bewertungskriterien gegenüber gestellt sind. Prozess- und inhaltsbezogen ist es für diese Bewertungsphase bedeutsam, die Bewertungskriterien zu begrenzen und falls im Diskussionsprozess weitere Kriterien hinzukommen, diese gemeinsam mit der Gruppe zu aggregieren. Ein moderationsgeleitetes Zusammenfassen und Clustern ist an dieser Stelle unumgänglich. Die Bewertung der einzelnen Ideen durch die Teilnehmenden anhand der von ihnen bestimmten Kriterien kann wiederum mit unterschiedlichen Methoden vorgenommen werden, wie Handabstimmung, Punktbewertung etc.

Mit der **Punktbewertungsmethode** ist eine schnelle Entscheidungsfindung möglich. Sie gehört zu den einfachen Verfahren und gewährleistet auch eine Gewichtung bei Mehrpunktfragen. Der Vorteil ist, dass die Teilnehmenden eine gleiche Stimmkraft bzw. die Nennungen ein gleiches Gewicht haben. Insofern lässt es sich zu den relativ fairen Verfahren zählen. Zudem bestehen lediglich bedingte Einflussmöglichkeiten von Meinungsführer/innen, was bei einer offenen Abstimmung bedeutsam ist. Allerdings kann eine offene, nicht zeitgleiche Bewertung zu Gegengewichtungen oder Mehrheitsmei-

nungen führen, die eine Entscheidung bewirken, welche nicht von allen bzw. der Mehrheit getragen wird. Hingegen ermöglicht die Abstimmung per Hand eine spontane Entscheidung und rückt stärker emotionale Aspekte in den Vordergrund. Der Workshop sollte mit einer Feedbackrunde abschließen, um für die der Gestaltung nächsten Workshops zu lernen und den Teilnehmer/innen zu vermitteln, dass ihre Meinung wichtig ist.



Beispiel: HAWK Bikes

Im ersten Workshop wurde sowohl in der Großgruppe als auch in Kleingruppen gearbeitet. Zur Einteilung in Kleingruppen zogen die Teilnehmer/innen Bonbons. So konnten die Gruppen per Zufallsprinzip zusammengestellt werden und die Teilnehmenden ihre Arbeitsphase versüßen. Die in den Kleingruppen erarbeiteten Ergebnisse (Verbesserungsideen zu Fahrrädern) wurden im zweiten Workshopteil in der Großgruppe gebündelt und selektiert. Anschließend wurden Bewertungskriterien in der Großgruppe entwickelt, nach denen die Teilnehmenden aus ihrer Sicht gute und ökologische Produkte bzw. Produktinnovationen bewerteten. Für die strukturierte Moderation wurde ein Raster auf Metaplan vorbereitet, in dem die fahrradbezogenen Ideen den Bewertungskriterien (z. B. Ökologie, Preis, Qualität) gegenüber gestellt wurden. Im INNOCOPE-Versuchsverfahren wurden drei Bewertungsrichtungen festgelegt: + (stimmt, positiver Zusammenhang: der Idee lässt sich anhand des Bewertungskriteriums ein positiver Effekt zuschreiben), – (trifft nicht zu, negativer Zusammenhang) und o (neutral, egal, kein Zusammenhang).

Nach der Ideenbewertung anhand bestimmter Kriterien wurden mittels des Punkteverfahrens die besten Ideen bewertet. Zur Bewertung erhielt jede/r Teilnehmer/in drei Punkte und ordnete diese nach eigenem Ermessen aus-

Beispiel des ersten Workshops
im INNOCOPE-Pilot-Verfahren

gewählten Idee/n zu. Im Anschluss wurden die bewerteten Produktideen und Ergebnisse der Ideensammlung in einem Ranking visualisiert, so dass die Unternehmensvertreter dazu abschließend Stellung nehmen konnten. Das Ideenfeedback durch das Unternehmensteam gab einen Einblick in den technischen Stand der Fahrrad- und Pedelec-Entwicklung und in die Möglichkeiten und Grenzen der Realisierung von Kund/innenwünschen. Abgerundet wurde der Großgruppen-Prozess mit einem Meinungsbild zur Kaufentscheidung, bei dem die Zahlungsbereitschaft der Teilnehmenden für ein Pedelec abgefragt und als Tabelle visualisiert wurde.

Feedback

Rückmeldungen:

- › Feedback sollte erwünscht sein!
- › Feedback sollte konkret sein!
- › Feedback sollte weiterhelfen und daher konstruktiv sein!

Zwischenphase 1

Erarbeiten von Modellen, Konzepten und Skizzen zu möglichen Produkten

Zwischenphase 1: Zwischen Workshop 1 und 2 ist das Unternehmen gefragt. Die im Workshop generierten Produktideen und formulierten Anforderungen sind vom Unternehmen zu konkretisieren. Hierzu kann das Unternehmen erste Umsetzungsideen, Modelle, Konzepte oder Skizzen entwickeln und sich mit der Realisierbarkeit der entwickelten Ideen befassen. Um den gemeinsamen Entwicklungsprozess zu intensivieren, kann das Unternehmen in der Zwischenphase den Nutzer/innen die Möglichkeit eröffnen, das Produkt oder Vorgängermodelle auszuprobieren, zu nutzen und im Alltag zu testen.

Tipp

Im Übrigen ist es von Vorteil, die Workshops mit einer Digitalkamera zu dokumentieren!

Dokumentieren des Verfahrens und Versand mit Einladung zum nächsten Workshop

Es empfiehlt sich, die Arbeitsphasen und den Workshopverlauf während des gesamten Verfahrens digital zu dokumentieren, d. h. sämtliche Flipcharts, Metaplanwände und erstellten Dokumente bzw. Skizzen zu fotografieren. Diese Form der Dokumentation unterstützt u.a. die Darstellung des Workshopverlaufes und seiner Ergebnisse und ermöglicht allen Teilnehmer/innen, sich die Zwischenergebnisse noch einmal zu vergegenwärtigen. Sowohl die Unternehmensvertreter/innen als auch die Konsument/innen sollten im Nachgang des jeweiligen Workshops eine Workshopdokumentation erhalten, welche die wesentlichen Tagesziele und Ergebnisse zusammenfasst. Insbesondere bei Zwischenphasen von 3 Monaten und mehr bietet es sich an, den Verlauf und die Ergebnisse des vorangegangenen Workshops, z. B. mit der nächsten Einladung, an die Konsument/innen zu versenden.

Zur Vorbereitung des zweiten Workshops sollte eine Auswertung des ersten Workshops vorgenommen werden. Hierfür sind insbesondere die Ergebnisse der Feedbackrunde und die Erfahrungen der Moderator/innen und Unternehmensvertreter/innen einzubinden. Es sollte geprüft werden, ob die bisher eingesetzten Methoden von der Gruppe angenommen wurden und geeignet sind und weiterhin, ob die Teilnehmer/innen ausreichend aktiviert wurden oder Anpassungen im Methodeneinsatz nötig sind.

Zum Einstieg in den **zweiten Workshop** können konkrete Produktteile zum Anfassen oder Bildmaterialien von den im Workshop 1 generierten Ideen dienen. Daran anknüpfend lassen sich spezifische Anforderungen an das Produkt durch die Teilnehmer/innen entwickeln. Ziel des zweiten Workshops ist es, ein realistisches Produkt zu entwickeln bzw. zu entwerfen. Dies kann beispielhaft für drei unterschiedliche Nutzungssituationen (z. B. Freizeit, Arbeit, Transport, Sport, Küche, Bad etc.) erfolgen, d. h. unterschiedliche Alltagslagen, in denen Konsument/innen das Produkt verwenden, können simuliert werden. Des Weiteren lassen sich auch verbindende Elemente dieser drei Situationen herausarbeiten. Die Konsument/innen können aber auch parallel dieselbe Aufgabe bearbeiten, so dass im Anschluss ein Vergleich zwischen den Gruppen möglich ist – hierbei gilt es dann allerdings Aspekte von Konkurrenz in der (Verfahrens-/Gruppen-) Dynamik zu beachten.

Hierfür können unterschiedliche Kreativitätstechniken wie storytelling, Zeichnen und Mindmaps (siehe Glossar) genutzt werden. Im zweiten Workshop können erneut Assoziationstechniken genutzt und diese um Analogie- und Visualisierungsmethoden ergänzt werden. Im Rahmen von Analogie- und Visualisierungstechniken werden mittels Bildern und Analogien Dinge und Situationen dargestellt, die erst einmal wenig mit dem vordergründigen Problem bzw. der Suche nach Ideen und Lösungen zu tun haben und dennoch einen Lösungsansatz beinhalten können. Es wird somit zunächst vom ursprünglichen Problem abstrahiert, das Problem bewusst verfremdet, um dann den eigentlichen Kern zu fokussieren. Beispielhaft seien hier die Visualisierung und das Konfrontieren mit Bildelementen angesprochen (siehe Glossar).

„Der vernünftige Mensch passt sich der Welt an. Der unvernünftige Mensch besteht darauf, dass sich die Welt nach ihm zu richten hat. Deshalb hängt jeder Fortschritt von dem unvernünftigen Menschen ab.“

George Bernard Shaw

Die Konsument/innen können zunächst ihre **Traumprodukte** beschreiben und aufzeichnen und anschließend in einem gemeinsamen Diskussions- und Zeichenprozess von Konsument/innen und Unternehmen umsetzbare Produktkonzepte erarbeiten. Dabei ist darauf zu achten, dass Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitsaspekte erneut aufgegriffen und eingebracht werden. Hierzu können umweltrelevante Faktoren des Produktes, seiner Bestandteile und seiner Nutzung aufgezeigt werden. So lassen sich mit Hilfe eines interaktiven Softwaretools z.B. die Produktnutzungsweisen, Herstellungsweisen, sowie die Auswirkungen einzelner Produkte und Produktteile prüfen und vergleichen.

Ziel der ersten Workshopphase darauf, mehrere **Produktkonzepte** für unterschiedliche Nutzungssituationen des Produktes zu entwickeln, kann diese Arbeitsphase mit der Technik „Storytelling“ eingeführt werden: Konsument/innen und Unternehmensvertreter/innen werden gebeten, Situationen zu beschreiben und zu schildern, in denen sie das Produkt oder Produktverbesserungen nutzen würden. Das Moderationsteam leitet dann beispielhaft das Storytelling wie folgt ein: „stellen Sie sich vor, heute ist Mittwochfrüh oder Sonntag, Sie nehmen/nutzen Ihr Produkt X und ...“. Die Moderator/innen sollten darauf achten, dass die Beschreibungen des Produkteinsatzes möglichst alltagsnah und detailliert sind, um implizites Nutzungswissen zu erfassen. Während der Beschreibung und Ausschmückung der konkreten Nutzungssituation sollten die einzel-

Workshop 2

Konkrete Produktteile und Bildmaterialien erleichtern den Einstieg in den zweiten Workshop

Ziel: Entwickeln eines realisierbaren Produktes in Kleingruppen

Schritt 1: Erarbeiten von Traumprodukten

Aktivierung des Nutzungs- und Alltagswissens

nen Moderator/innen Produkt relevante Aspekte, wie Substitute, Bedarfe, konkrete Einsatzzwecke etc., für die einzelnen Nutzungsweisen schriftlich auf Karten erfassen. Die Moderator/innen sollten bei den Erzählungen der Teilnehmer/innen auch auf Abwägungen zwischen verschiedenen Aspekten achten, z. B. ob Faktor X wichtiger als Faktor Y, Preis wichtiger als Qualität ist etc. Um diese Faktoren schnell zu erfassen und aufzubereiten, unterstützt eine Mindmap als Vorlage die Moderator/innen in ihrer Arbeit (siehe nachfolgendes Mindmap). Alternativ können die Anforderungen im Anschluss gemeinsam mit den Teilnehmenden auf Metaplan geclustert werden.

**Gezieltes Erarbeiten von
Produktanforderungen**

Im Anschluss ist die Moderation gefordert, einen gemeinsamen Austausch hinsichtlich der **Anforderungen an das Produkt** gezielt zu initiieren. Ziel dieser Diskussion ist es, herauszuarbeiten, was die Konsument/innen brauchen bzw. was das angestrebte Produkt alles können sollte. Das dient dazu, im nächsten Schritt zu verdeutlichen, welche Funktionen beim Anwenden des Produktes ersetzt werden können oder wofür das Produkt noch zusätzlich genutzt werden könnte. So lassen sich Gemeinsamkeiten zwischen den verschiedenen Nutzungsbereichen aufzeigen. Des Weiteren werden spezifische Bedarfe offensichtlich, welche in die weitere Produktentwicklung bzw. -verbesserung einfließen können. Zudem ermöglicht ein derartiges Vorgehen, dass sich die Konsument/innen stärker über ihre eigenen Wünsche und Bedarfe bewusst werden und diese konkret formulieren.

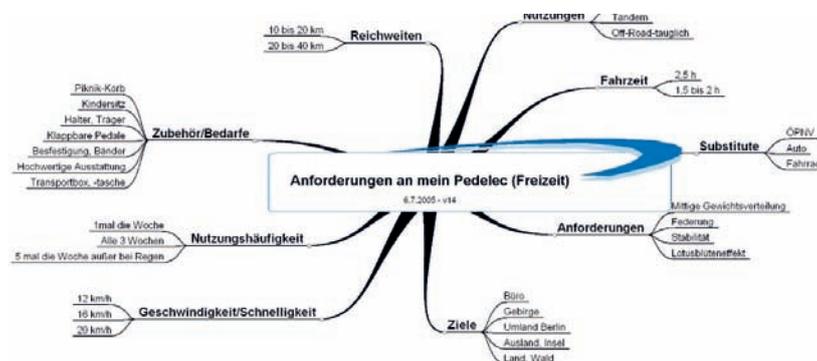
„Die Voraussetzung für Kreativität ist Selbsterkenntnis. Wir werden schöpferisch, wenn wir uns des Potenzials bewusst werden, das in uns schlummert. Wenn wir begreifen, dass unsere Funktion nicht im bloßen Existieren besteht, sondern darin, dass wir zum Leben beitragen, es verbessern und sinnvoller für andere gestalten müssen.“

Frederick Mayer - Erziehungswissenschaftler, Kreativitätsexperte und Buchautor

**2. Schritt:
Produktanforderungen
in verschiedenen
Nutzungsbereichen**

Nachdem das so genannte Traumprodukt sprachlich dargestellt ist, lassen sich zum einen die Anforderungen an das Produkt und zum anderen der konkrete Bedarf der Teilnehmer/innen im jeweiligen **Nutzungsbereich** bzw. in den einzelnen Nutzungssituationen herausarbeiten. Je nachdem, was für ein Produkt vorliegt, können verschiedene Medien eingesetzt werden, wie eine Bildvorlage, auf der beispielhaft eine Grobstruktur

Abbildung: Mindmap als Strukturierungsmethode



des Produktes skizziert ist. Die Teilnehmer/innen können dann mit Stiften die Grobskizze erweitern, weiterzeichnen und diese mit Kärtchen bekleben und beschriften. Eine bildliche Darstellung der Produkte hat den Vorteil, dass sich die Wünsche und Bedarfe an das Produkt konkret und plastisch abbilden und einfangen lassen. Zudem können mit dieser Methode Teilnehmer/innen aktiv werden, die sich eher zeichnerisch als verbal ausdrücken und auf diese Weise ihre Wünsche und Bedürfnisse explizieren können.

Allerdings wird das Moderatorenteam auch vor der Herausforderung stehen, Teilnehmer/innen, die weniger gut zeichnen können, in den Prozess zu integrieren und deren Ideen aufzugreifen. Diese Teilnehmer/innen gilt es individuell zu motivieren, sich mit ihren Ideen einzubringen. Ein weiterer Vorteil der **Zeichnungen** ist jedoch, dass das Unternehmen die Möglichkeit hat, auch zu späteren Zeitpunkten auf die Produkt-Entwürfe zurück zu greifen und sich die Ideen der Konsument/innen zu veranschaulichen. Während dieser Phase ist es sinnvoll, den Unternehmensvertreter/innen eine eher beratende Rolle zu geben, damit sich die Teilnehmer/innen unbefangen entfalten können. In diesem Sinne werden die Unternehmensvertreter/innen gebeten, sich im Hintergrund zu halten und das Geschehen interessiert aufzunehmen. Zugleich werden sie ins direkte Gespräch mit den Konsument/innen einbezogen, sobald Fragen zur bildlichen Ausgestaltung oder Unsicherheit bezüglich der Anordnung im Bild aufkommen. Denn obwohl es um die Ausgestaltung von Traumprodukten geht, sollten Strukturen und Details sich durchaus an der Realität orientieren – hierbei können die Unternehmensvertreter/innen unterstützen.

Nachdem erste Produkt-Modelle vorliegen, bietet sich ein erster Austausch zwischen den Kleingruppen an. Anders als im ersten Workshop kann dieses Mal eine aktivere und interaktivere Form des Austausches gewählt werden, z.B. der Marktplatz. Der **Marktplatz** ist eine Form der Ergebnispräsentation, bei der die Teilnehmer/innen ihre Ideen und Arbeitsergebnisse untereinander präsentieren und wie auf einem Marktplatz anpreisen. Dazu können im vorliegenden Prozess die Kleingruppen erneut gemischt und so aufgeteilt werden, dass mindestens ein/e Vertreter/in aus jeder Arbeitskleingruppe pro Marktplatzkleingruppe vertreten ist, um die Ergebnisse der Gruppenarbeit je Nutzungsbereich zu präsentieren. Nach ca. fünf Minuten Präsentation und Diskussion gehen die Marktplatzgruppen im Uhrzeigersinn zum nächsten Arbeitsbereich weiter. Dort stellen dann in den einzelnen Marktplatzgruppen die Teilnehmer/innen des aktuellen Arbeitsbereiches ihre erreichten Resultate vor.

Ergebnispräsentation
mittels Marktplatz

Das Besondere an dieser Methode ist, dass sich die Teilnehmer/innen unmittelbar austauschen, die entwickelten Ideen kommentieren und diskutieren und Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Gruppenkonzepten herausarbeiten können. Durch die Rotation der Kleingruppen hat diese Methode ein aktives und dynamisches Moment. Nach Phasen der stationären Arbeit kommen die Teilnehmenden in Bewegung und in einen interaktiven und gruppenübergreifenden Ideenaustausch. Obwohl der Marktplatz zeitintensiver als konventionelle Präsentationstechniken ist, z. B. solche aus dem ersten Workshop, ist er zugleich weniger ermüdend. Durch den intensiven Austausch in den einzelnen Marktplatzgruppen können neue Ideen entstehen, die sich wiederum in den ursprünglichen Kleingruppen anschließend ergänzen lassen.

3. Schritt:
Ausgestaltung eines
realisierbaren Produktes

Um aus diesen Modellen realistische bzw. **realisierbare Produkte** zu entwickeln, folgt als dritter Arbeitsschwerpunkt die Ausarbeitung und Konkretisierung zusammen mit den Unternehmensvertreter/innen. In dieser Workshopphase arbeiten Unternehmensvertreter/innen und Konsument/innen intensiv miteinander. Ziel sollte sein, dass die Konsument/innenwünsche und das Produkt-Konzept seitens der Unternehmensvertreter/innen auf jeweilige Vor- und Nachteile geprüft werden und diese auf (technische) Möglichkeiten und Bedingungen bei der Ausgestaltung hinweisen. Die Aufgabe der Moderator/innen in dieser Phase ist, darauf zu achten, dass vorschnelle Bewertungen („das geht so nicht“, „das muss so sein“) von beiden Seiten vermieden werden. Hier bietet sich eher an, den Stand der Technik und konkrete Bedarfe und Wünsche aufzuzeigen. Die gemeinsame Produktentwicklung erfolgt am besten in Kleingruppen anhand einer Vorlage oder eines anderen Mediums, welche/s die Konsument/innen gemeinsam mit der/m jeweiligen Unternehmensvertreter/in zu einem konkreten und realisierbaren Produkt vervollständigen.

Abwiegen verschiedener
Produkt- bzw. Kaufaspekte

In einem weiteren Arbeitsschritt lassen sich auch wichtige Ergebnisse aus bisherigen Arbeitsphasen aufnehmen. Dazu sollte die Moderation während der Diskussion erneut die **Abwägungen** zwischen verschiedenen Aspekten einbringen (Ist Faktor X wichtiger als Faktor Y, Preis wichtiger als Qualität? etc.). Derartige Fragen regen die Diskussion und den Austausch von Argumenten und Ideen an und erinnern an wesentliche Interessen und Bedürfnisse. Bei Bedarf kann die Moderation Argumentationsstränge und Ideen bzw. Wünsche bündeln und abstrahieren. Bei den Abwägungen zwischen einzelnen Produkt- und Kaufaspekten bietet sich eine Bewertung an: Die Teilnehmer/innen sollten die einzelnen Punkte eher aus dem Bauch heraus als systematisch nach Kriterien bewerten, da so die Abstimmung näher an tatsächliche Kaufentscheidungssituationen angelehnt ist. Es bietet sich an, die unter dem besonderen Blickwinkel der Realisierbarkeit erarbeiteten und zeichnerisch dargestellten Produkt-Vorschläge abschließend von den Kleingruppen-Teams nacheinander in der Großgruppe vorstellen zu lassen. Auf diese Art und Weise erhalten die Teilnehmer/innen einen schnellen Überblick über die verschiedenen Entwürfe. Die gezeichneten Modelle können die Unternehmensvertreter/innen am Ende des Workshopstages zum Verbleib mitnehmen.

„Kein junges Unternehmen schreibt in den ersten vier Jahren schwarze Zahlen. Noch nicht einmal Mozart – er hat erst mit vier Jahren angefangen, schwarz auf weiß Noten zu schreiben.“

*Peter F. Drucker (*1909), amerik. Managementlehrer, -berater*

Schriftliches Feedback
zum Produkt

In diesem Workshop lassen sich auch **Meinungen zum Produkt** und zu weiteren Themen, z. B. Umweltaspekte, schriftlich erfassen. Mit einem Fragebogen können die im ersten Workshop generierten Informationen abgeglichen und zusätzliche Daten zum Produkt gesammelt werden. So kann das Unternehmen zum einen verkaufsstrategische Informationen erlangen und diese in seine Vermarktungsstrategie einfließen zu lassen. Zum anderen dienen die Fragebögen dem Moderationsteam zur Vorbereitung des dritten Workshops.

Als weitere Technik kann im zweiten Workshop auch das oben dargestellte klimabezogene Software-Tool zum Einsatz kommen – dies hängt von der konkreten Zielausrichtung des Verfahrens und des jeweiligen Produktes ab.

Auszüge eines
möglichen Fragebogens

Ideen für einen Fragebogen zum Produkt

Fragen zur Person

Name:

Geschlecht:

Telefon:

Alter:

Wohnlage Land Vorort Stadtrand Zentrum

Schulabschluss kein Haupt Real Gymnasium Hochschule

Fragen zum und ums Produkt

Anzahl des Produktes im Haushalt 0 1 2 3

Wann nutzen Sie Ihr Produkt? Freizeit Transport beruflich andere Zwecke

Nutzung des öffentlichen Nahverkehrs oft manchmal nie

■ Warum haben Sie sich zum Praxistest entschieden?

■ Welches Modell haben Sie getestet?

■ Wie waren Sie im Allgemeinen mit Ihrem Testprodukt zufrieden

sehr zufrieden zufrieden nicht zufrieden

Begründung:

■ Könnten Sie sich vorstellen, solch ein Produkt zu kaufen?

ja nein eventuell, wenn

■ Wie viel würden Sie in dieses Produkt investieren (Euro)?

bis 5 bis 10 bis 150 bis 200 bis 250

Fragen zur Produktnutzung

■ Für welche Zwecke haben Sie das Produkt genutzt?

■ In welchen Situationen würden Sie das Produkt außerdem nutzen?

■ Welche Funktionen muss ein Produkt für Sie im Allgemeinen erfüllen?

■ Unter welchen Voraussetzungen käme es für Sie in Frage, sich ein derartiges Produkt anzuschaffen?



Beispiel des zweiten
Workshops im
INNOCOPE-Pilot-Verfahren

Beispiel: HAWK Bikes

Der zweite Workshop zielte auf die Ideengenerierung und Pedelec-Verbesserung in Bezug auf verschiedene Nutzungsbereiche. Hierzu wurden erneut Kleingruppen gebildet. Da die Motivation und die Förderung des Engagements der Teilnehmenden im Mittelpunkt standen, wurde die Kleingruppeneinteilung über Stellen im Raum organisiert. Dazu wurden drei Nutzungsbereiche (Freizeit, Arbeit, Transport) an drei verschiedene Stellen im Raum bildlich visualisiert. Die einzelnen Teilnehmer/innen konnten sich so entsprechend ihrer Präferenzen und Erfahrungen einem der drei Bereiche zuordnen. Dieser Aspekt ist zentral, da im Verfahren das Erfahrungswissen und die Bedürfnisse der Konsument/innen in die Produktentwicklung einfließen sollen und das am besten über eine freiwillige und interessengeleitete Entscheidung der Teilnehmer/innen zu erreichen ist.

Der Prozess der Produktentwicklung und -verbesserung wurde durch den Einsatz eines softwarebasierten Modells zur Berechnung und Abbildung klimarelevanter Emissionen begleitet. Im INNOCOPE-Verfahren mit HAWK-Bikes wurden individuelle CO₂-Bilanzen mit dem EcoClass-Tool (Ecological and Climate Assessment of Product Innovations) ermittelt. Die EcoClass-Software visualisiert und bewertet Umweltauswirkungen von Produkten. Hierbei wurde besonderer Wert auf die Simulation der Nutzungsphase gelegt. Eine einfache Bedienungsoberfläche ermöglichte auch Lai/innen den Gebrauch von EcoClass. Die Erfahrungen mit dem Einsatz des Instruments zeigen, dass es Diskussionen über die Umweltrelevanz von Produkten auslösen kann.

Ob die über das Tool vermittelten Inhalte bereits aufgenommen und die im ersten Workshop aufbereiteten klimarelevanten Informationen in Wissen und Lernen umgesetzt wurden, ist mit einem Fragebogen zum Ende des Workshop-tages erfasst worden. Der Fragebogen wurde auch eingesetzt, um produktbezogene Interessen und Wünsche sowie verkaufsverhaltensbezogene Gesichtspunkte der Teilnehmer/innen einzufangen und zu systematisieren. Diese Informationen konnte das Unternehmen dann für seine weitere Produktentwicklung und -vermarktung nutzen.

Zwischenphase 2: Aufbauend auf den im zweiten Workshop erhaltenen Informationen arbeitet das Unternehmen in der zweiten Zwischenphase weiter am Produktentwurf oder am Prototyp. Ziel dieser Zwischenphase ist die Fertigstellung eines Anschauungsmodells bzw. Prototyps für den letzten Workshop. Der Prototyp ermöglicht den Teilnehmer/innen des Verfahrens, die Umsetzung ihrer Ideen nun ganz konkret am Produkt zu betrachten und ein entsprechendes Feedback zu geben. Damit das Unternehmen ein konkretes Anschauungsmodell bzw. einen Prototypen entwickeln kann, steht es in dieser Phase vor der Herausforderung, die verschiedenen Entwürfe und Ideen nach eigenen Maßstäben zu bündeln. Hier greifen zum einen wesentliche Ziele, Interessen und Kriterien, die das Unternehmen bereits in der Vorphase diskutiert und festgelegt hat. Zum anderen ist es notwendig konkrete Markt- bzw. Nutzer/innensignale in die Ideenauswahl einfließen zu lassen.

In jedem Falle sind unternehmensinterne Bewertungsprozesse notwendig, um die erhaltenen Informationen in unternehmerische Prozesse einzubetten und einzubinden. Bedeutsam ist hierbei wie Informationen aufgenommen, interpretiert und bewertet, verteilt und gespeichert und schließlich im Unternehmen angewendet werden. Die in den Workshops generierten Informationen sollten hinsichtlich Chancen und Risiken ausgewertet werden, die sie für die Organisation darstellen und für die marktliche Seite mitbringen. Aber auch der Nutzen für und mögliche Hemmnisse seitens Stake- und Shareholder ist eine Analyse wert. Die Ergebnisse dieser Auswertungen sollten so aufbereitet werden, dass sie für organisationale Entscheidungsträger verständlich sind und eine gute Basis für deren Entscheidungen und Handlungen bieten. Die prototypenbezogene Kleingruppenarbeit könnte also im Unternehmen mit allen wichtigen Schnittstellenpersonen fortgesetzt werden...

Für die Vorbereitung des dritten Workshop sollte wieder eine Auswertung des Workshops erfolgen. Der vom Unternehmen erstellte Prototyp nimmt dann im **dritten Workshop** einen zentralen Stellenwert ein. Im dritten Workshop kann ein Schwerpunkt auf das Marketing gelegt werden. Im dritten Workshop kann aber auch der Prototyp und seine Bewertung bzw. die Produktteilebewertung in den Vordergrund gestellt werden. Beispielfähig lässt sich in einem ersten Schritt das entwickelte Produkt bzw. der Prototyp vom Unternehmen vorstellen, um in einem zweiten Schritt durch die Konsument/innen bewertet zu werden. So erhält das Unternehmen eine weitere Produktbewertung und kann sein Produkt stärker auf die Kund/innenwünsche ausrichten und an die Bedürfnisse der Kund/innen anpassen. Gegebenenfalls bietet sich ein Produkttest vor der Bewertungsphase an – die

Zwischenphase 2

Bündeln der Ideen
zur konkreten
Produktentwicklung

Integration der Workshop-
ergebnisse ins Unternehmen

Workshop 3

**Vorstellen und Feedback
zum Prototyp**

Konsument/innen können durch das Ausprobieren und Anfassen des Prototyps oder des weiterentwickelten Produktes „hautnah“ erleben, ob ihre Wünsche und Interessen vom Unternehmen aufgenommen wurden und welche weiteren Verbesserungen möglich sind. Weiterhin kann eine Rückmeldung zu konkreten Aspekten des Produktes organisiert werden. Die Konsument/innen können dann ihre Sicht und ihre Empfindungen zu den von den Unternehmensvertreter/innen angefragten Punkten unmittelbar darlegen.

„Die Freude an einem Produkt hört dann auf, wenn man zu lange darauf warten muss.“
*Eberhard von Kuenheim (*1928), dt. Topmanager*

**Systematische und kreative
Produktbewertung nach
de Bono**

Empfehlenswert ist es, das **Feedback zum Prototyp** nach konkreten Gesichtspunkten zu bündeln. Die verwendete Technik sollte allerdings nicht zu komplex sein und sich auf Vor- und Nachteile der Produkteigenschaft bzw. des Produktmerkmals konzentrieren. Hierzu bietet es sich an, maximal drei Hüte der von Edward de Bono entwickelten Methode 6-Hut-Denken zu nutzen. Sie ist dafür geeignet, ein Problem von verschiedenen Seiten zu betrachten bzw. zu lösen oder eine Idee von verschiedenen Seiten zu bewerten. Diese Art und Weise der Betrachtung bzw. Bewertung erfolgt mittels sechs symbolischer Hüte verschiedener Farben. Jeder dieser Hüte steht für eine bestimmte Sichtweise. Das Prinzip dieser Methode liegt darin, nacheinander verschiedene Standpunkte einzunehmen und auszudrücken.

Produktbewertung

Eine Bewertung nach diesem Verfahren sollte in Kleingruppen organisiert werden, damit die Gruppe das Bewertungsverfahren insgesamt schnell durchläuft. In jedem Falle sollten dann für jede Kleingruppe Prototypen zum Ansehen und Anfassen zur Verfügung stehen. Zugleich sollte den Teilnehmenden ausreichend Zeit für eine Auseinandersetzung mit dem Prototyp gegeben werden. Im INNOCOPE-Pilotverfahren hat sich gezeigt, dass durch die Anregungen von Gruppenmitgliedern im Feedbackprozess bei einigen Konsument/innen weitere Ideen aufkamen. Das Feedback der Konsument/innen kann auf Karten festgehalten und für die weitere Arbeit auf Metaplanwänden geclustert werden.

Vermarktungskonzept

Die Produkt-Bewertung bietet auch eine gute Grundlage, um einen zweiten möglichen inhaltlichen Schwerpunkt des letzten Workshops einzuleiten: Die Erarbeitung eines **Vermarktungskonzeptes** aus Sicht der Konsument/innen. Ziel für diese Workshopphase ist die Erarbeitung von Produkt-Charakteristika, Zielgruppen und einer zielgruppenspezifischen Kund/innenansprache. Diese Themen lassen sich mit verschiedenen Methoden entwickeln. Hierfür bietet sich eine Arbeit sowohl in Großgruppe als auch in Kleingruppen an. Um systematisch Werbebotschaften in der Großgruppe zu sammeln, können z. B. drei Obergruppen zum Produkt (hier: Fahreigenschaften, Design und Funktionalität) vom Moderationsteam vorgegeben werden, zu denen die Teilnehmer/innen die bereits erfassten Produkt-Eigenschaften und Bewertungen zuordnen. Daran anknüpfend können weitere Produkt-Charakteristika entsprechend der drei festgelegten Themen ergänzt werden. Darauf aufbauend lassen sich dann von den Teilnehmer/innen Zielgruppen bilden.

„Kreativität ist der Versuch, anders zu denken, anders zu fühlen, anders zu leben.
Der Versuch, das Neue zu entdecken und zu verwirklichen. Der kreative Mensch ist unbequem, stellt viele Fragen und glaubt nicht an Routine.“
Frederick Mayer - Erziehungswissenschaftler, Kreativitätsexperte und Buchautor

Die in der Großgruppe generierten **Zielgruppen** können in einem nächsten Schritt in Abstimmung mit den Unternehmensvertreter/innen in soviel Zielgruppen zusammengefasst und geclustert werden, wie Kleingruppen gebildet werden sollen. Um für die Prozessgestaltung und das Erreichen unternehmerischer Ziele einen groben Zielrahmen vorliegen zu haben, bietet es sich an, dass sich die Unternehmensvertreter/innen mit den Moderator/innen hinsichtlich der zu bearbeitenden Zielgruppen abstimmen. Zum einen kann dafür ein Vorgespräch dienen, in dem mögliche und angestrebte Zielgruppen diskutiert und mögliche Schwerpunkte für den Workshop festgelegt werden. Zum anderen können die genau zu bearbeitenden Zielgruppen in einer Pause abgestimmt werden. Der Einstieg in die Kleingruppenarbeitsphase bildet dann eine kurze Ausführung und Begründung der Zielgruppenwahl durch eine/n Unternehmensvertreter/in. Daran anschließend nehmen die Moderator/innen die Kleingruppenbildung der Konsument/innen vor – und zwar am Besten entsprechend ihrer eigenen Interessen und/oder Zugehörigkeit zu einer drei Zielgruppen.

Generieren von Zielgruppen

Die Arbeitsphase zum Thema Marketing kann damit eingeführt werden, dass die Teilnehmer/innen ihre Zielgruppe zunächst charakterisieren. Hierzu können die Vorarbeiten genutzt und zweckmäßige Karten von den Metaplanwänden mit in die Gruppen genommen werden. Methodisches Ziel der Arbeitsphase ‚Zielgruppencharakterisierung‘ sollte sein, dass die Teilnehmer/innen sich mit den Ansprüchen, Verhaltensweisen, Bedürfnissen der potentiellen Produktnutzer/innen vertraut machen und ein einheitliches Verständnis von der gewählten Zielgruppe entwickeln. Auf dieser Basis lässt sich intensiver auf das Thema **Kundenansprache und Marketing** konzentrieren. Den Teilnehmer/innen können für diesen Themenschwerpunkt z. B. folgende inhaltliche Vertiefungen angeboten werden:

Mögliche Themenfelder für konkrete Kundenansprache und Marketingmaßnahmen

- › Produktname
- › Slogans und Werbesprüche
- › Werbebilder
- › Events
- › ...

Hier lassen sich noch vielfältige andere Schwerpunktthemen auswählen – diese sollten jedoch stets an konkrete Themenfelder für Vermarktungsansätze gekoppelt werden.

„Die besten Ideen kommen mir, wenn ich mir vorstelle, ich bin mein eigener Kunde.“

*Charles Lazarus (*1923), amerik. Unternehmer, Gründer Toys' R' Us*

Die Moderator/innen bieten den Teilnehmenden an, zwei der obigen Vertiefungen für die aus ihrer Sicht adäquate Kund/innenansprache ihrer Zielgruppen zu wählen. Diese inhaltlichen Schwerpunkte lassen sich beispielhaft mit folgenden Kreativitätstechniken bearbeiten (Die Techniken im Einzelnen siehe Glossar und Knieß 1998):

- › Abstraktionsmethode
- › Brainstorming
- › Brainwriting: Trigger-Technik, 653-Methode
- › Reizworttechnik
- › Semantische Intuition
- › BBB-Methode (Batell-Bildmappen-Brainwriting)

Diese Techniken sind für die Ideengenerierung zur Kundenansprache u.a. deswegen geeignet, da sie besonders Kleingruppenarbeit fördern, innerhalb der zeitlichen Struktur anwendbar sind und zweckbezogene Ergebnisse generieren, dynamische Elemente aufweisen, leicht verständlich und von den Teilnehmer/innen erlernbar und anwendbar sind.

Systematische Präsentation der Vermarktungsideen

Das in den Kleingruppen zielgruppenbezogene Vermarktungskonzept des gemeinsam entwickelten Produktes lässt sich beispielhaft anhand nachfolgender Tabelle strukturieren und systematisch mittels der Technik Marktplatz vorstellen. Die jeweiligen Kleingruppen können dann die von ihnen gewählten Aspekte präsentieren. Die nachfolgende Tabelle kann dem Unternehmen auch zur eigenen Bündelung der vielseitigen Ideen in der Nachphase dienen.

Mögliche Systematik zum Präsentieren

Zielgruppe
Werbepbotschaften
Kundenansprache
<i>Alternativ-Name</i>
<i>Slogans</i>
<i>Bilder</i>
<i>Events</i>
Werbemittel
Werbeträger
Vertriebswege
Verkaufsorte
Hemmnisse/Barrieren
Herausforderungen
Sonstiges

Die in den Kleingruppen erarbeiteten Faktoren lassen sich an der Metaplanwand oder am Flip in der vom Moderationsteam vorbereiteten Tabelle bündeln. Abschließend sollte jede Gruppe ihre Ergebnisse anhand dieser Struktur zusammenfassen und z. B. auf einem Marktplatz ihre Zeichnungen, Sprüche, erarbeiteten Materialien etc. präsentieren.

Jeder Workshop endet mit einer **Feedbackrunde**, in der alle Teilnehmer/innen ihren Eindruck zum Workshoptag spiegeln können. So kann von der Moderation z. B. ein Feedback hinsichtlich Moderation, der Wahl von Methoden und der vorgegebenen Struktur und der Zusammenarbeit eingeholt werden. Daraus lassen sich Schlussfolgerungen für den/die nächsten Workshop/s bzw. die Workshopgestaltung/en ziehen, und die Unternehmensvertreter/innen und das Moderationsteam kann gemeinsam das weitere Vorgehen abstimmen.



Beispiel: HAWK Bikes

Um systematisch Werbebotschaften in der Großgruppe zu sammeln, wurden zunächst Eigenschaften gesammelt, die das Pedelec ausmachen und konkrete Bewertungen zum Prototyp-Pedelec erfasst. In einem nächsten Schritt hat das Moderationsteam drei Obergruppen (Fahreigenschaften, Design und Funktionalität) vorgegeben, zu denen die Teilnehmer/innen die bereits erfassten Pedelec-Eigenschaften und Bewertungen zugeordnet haben. Darauf aufbauend haben die Teilnehmer/innen Zielgruppen gebildet, die in Abstimmung mit den Unternehmensvertretern in drei Zielgruppen zusammengefasst und geclustert wurden. Diese bildeten den Einstieg in die Kleingruppenarbeit. Die Arbeitsphase zum Thema Marketing wurde mit einer Charakterisierung der Zielgruppen eingeführt. Erst auf dieser Basis konzentrierten sich die Teilnehmer/innen intensiver auf das Thema Kundenansprache und Marketing. Den Teilnehmer/innen wurden folgende inhaltliche Vertiefungen angeboten: (1) Produktname bzw. Alternativ-Name zu Pedelec, (2) Slogans und Werbesprüche, (3) Werbebilder und (4) Events. Hierfür wurden in Kleingruppenarbeit wiederum adäquate Kreativitätstechniken vorbereitet und eingesetzt: Die Abstraktionsmethode kam u. a. bei der Generierung von Werbebotschaften zur Anwendung. Dabei wurde sich folgendes Prinzip zunutze gemacht: Zunächst bestimmten die Gruppenteilnehmer/innen konkrete Charakteristika des Pedelecs, z. B. Aspekte, die ein Pedelec von anderen Rädern unterscheiden. Diese Vorschläge können über mehrere Ebenen abstrahiert werden und zwar unter Zuhilfenahme von Fragen, wie „Warum eigentlich?“, „Warum eigentlich brauche ich einen Hilfsmotor?“> Damit ich zusätzliche Energie habe. „Warum eigentlich brauche ich zusätzliche Energie beim Radfahren?“> Damit ich mich weniger anstrengen muss. „Warum will ich mich eigentlich weniger anstrengen?“ usw. Der Vorteil dieser Methode ist, dass durch die Abstraktion von den kon-

kreten Eigenschaften des Objektes (Pedelec) die Bedürfnisse von Konsument/innen herausgearbeitet werden, welche dann in der Werbung angesprochen werden können. Insgesamt ermöglichte diese Technik, umfangreiche Charakteristika, Bedürfnisse und Werbebotschaften der jeweiligen Zielgruppe zu ermitteln.

Für die Bearbeitung des Themenfeldes Event (Wie lassen sich Pedelecs mittels Events gut vermarkten?) wurde aufgrund der Vielschichtigkeit des Themas mehr Zeit als für die anderen Themenfelder eingeplant, nämlich 2 Stunden. Dem Event sollte sich zuerst mit Brainstorming genähert werden, so dass mittels einer Zuruffrage spontane Ideen aufgegriffen und festgehalten werden konnten. Um diese Form der Kund/innenansprache strukturiert mit den Teilnehmer/innen zu bearbeiten, wurde im Vorfeld ein Mindmap mit entsprechenden Inhalten ausgearbeitet, das in einem strukturierten Dialog Punkt für Punkt durchgegangen wurde. Die zentralen Arbeitstechniken waren in dieser Falle Kleingruppe Brainstorming und Brainwriting mittels Metaplanutensilien.

Die in den Kleingruppen erarbeiteten Ergebnisse wurden an der Metaplanwand oder am Flip in einer vorbereiteten Tabelle gebündelt. Im Anschluss fasste jede Gruppe ihre Ergebnisse zusammen und präsentierte ihre umfangreichen und vielseitigen Zeichnungen, Sprüche und erarbeiteten Materialien etc. auf dem Marktplatz. HAWK Bikes erhielt so vielschichtige Anregungen, sein Produkt Pedelec erfolgreich zu vermarkten. Eine Probefahrt mit dem Prototyp rundete den letzten Workshop ab.

**Merkmale zur
Workshopphase**

Checkliste Workshopphase

- › Vorbereitung der Vorstellung von: Unternehmen, Verfahren, Produktbereich, Nachhaltigkeitsbezug etc.
- › Vorbereiten der Materialien und der Räume
- › Festlegen und Visualisieren von Verfahrens- und Tageszielen sowie Kommunikationsregeln
- › Ausarbeiten und Vorbereiten von Kreativitätstechniken, Methoden und weiteren Materialien
- › Ausgewogenheit der Arbeitsphasen hinsichtlich Input und Aktivität
- › Vorbereiten von Wissensinputs nach Bedarf und Arbeitsphase
- › Auswahl geeigneter Bewertungskriterien für Produktideen
- › Rollenklärung
- › Aufbereiten und Verteilen der einzelnen Workshopdokumentationen an alle Teilnehmer/innen
- › Terminieren aller Workshoptermine und workshopbezogenes Einladen aller Teilnehmenden

In der nachfolgenden Tabelle sind die jeweiligen Aufgaben des Moderationsteams, mögliche Methoden und Techniken sowie entsprechende verfahrensbezogene Merkmale in den verschiedenen Workshop-Phasen zusammengefasst. Die einzelnen Techniken sind im Glossar noch einmal dargestellt.

Verfahrensbezogene
Merkmale in der Übersicht

Tabelle: Phasenbezogene Aufgaben der Gesprächsführung und Moderationstechniken

Das INNOCOPE-Verfahren		
Phasen der Moderation	Angewendete Techniken	Merkmale
<p>Aufgaben der Moderation in der Einstiegsphase:</p> <ul style="list-style-type: none"> › Begrüßen, Eröffnen › Aktivierender Einstieg und das Ankommen der Teilnehmer/innen fördern › Klima bereiten und Entspannung/Entkrampfung fördern › Kennenlernen ermöglichen › Gespräche/Austausch anregen › Rollen und Funktionen abklären › Problem- und Themenorientierung herstellen › Interessen/Bedürfnisse/Erwartungen/Befürchtungen klären › zwischen verschiedenen Interessen vermitteln › ... 	<ul style="list-style-type: none"> › Bestuhlung in U-Form mit Tisch (1. Workshoptag) und 3/4-Kreis ohne Tische (weitere Workshoptage) › Visualisieren der Tagesziele und des Workshopfahrplans auf Flip › Persönliches Begrüßen › Kennenlernrunde: Blitzlicht zu vier vorgegebenen Kategorien (2 persönliche, 2 motivationale) › Rollenklärung von Moderation › Verfahrenserklärung › Diskussionsregeln › Einführen in den Workshoptag und Rückbezüge zum vorherigen Workshop › Einführen in die jeweiligen Tagesordnungspunkte › Aufgabenerklärung › Auffordern zum Fragenstellen etc. › ... 	<ul style="list-style-type: none"> › Namens- und Tisch-/Fußschilder in ausreichend großer Schrift › Visualisieren von Diskussionsregeln und Tageszielen › Klarheit hinsichtlich Verfahren und Aufgabenpaketen › Welcome-Paket › Rolle der Unternehmensvertreter/innen: beobachtend; Einbindung in Begrüßung und Einführung
<p>Aufgaben der Moderation in der Phase Ideengenerierung:</p> <ul style="list-style-type: none"> › Arbeitsziele klären › Informationen vermitteln › Teilnehmer/innen aktivieren › Ideen anregen › Interessen erarbeiten › förderliche/ hinderliche Prozesse sichtbar machen › unterschiedliche Informationsstände (Einstellungen ...) sichtbar machen › Austausch fördern › Beziehungen darstellen › Zurückhaltende Teilnehmer/innen motivieren/einbinden › ... 	<ul style="list-style-type: none"> › Arbeitsziele klären und visualisieren auf Metaplan/Flip › Einführen in die Kleingruppenarbeit › Einteilen der Kleingruppen › Gruppeneinteilung über räumliches Stellen › Kartenabfrage › Storytelling › Mindmap › Abstraktionsmethode › Brainstorming › Brainwriting, 653-Methode › Trigger-Technik › Reizworttechnik › Semantische Intuition › Teilnehmer/innen Ideen vorstellen lassen › Nachfragen › Clustern von Karten › Visualisieren und Zeichnen auf Vorlagen › Alternativen aufzeigen › Dialog anregen, z. B. durch gezieltes Ansprechen › Zusätzliche/verspätete Ideen aufnehmen › Marktplatz (Gruppeneinteilung mit Bonbons) › ... 	<ul style="list-style-type: none"> › Klare und einfache Formulierung der Arbeitsziele relevant › Rollenklarheit von beteiligten Akteuren notwendig; starke Strukturierung und Moderation von Interessensunterschieden › Aktivierung und Motivierung der Teilnehmer/innen bedeutsam › Anregung zu Ideen mittels verschiedenster Techniken, Wechsel von Techniken wichtig › Rolle der Unternehmensvertreter/innen: beobachtend

Das INNOCOPE-Verfahren		
Phasen der Moderation	Angewendete Techniken	Merkmale
<p>Aufgaben der Moderation in der Phase Ideenfokussierung:</p> <ul style="list-style-type: none"> › Diskussionen leiten › Standpunkte herausarbeiten › Ideen zu Lösungsvorschlägen anregen › Bewertungen und Entscheidungen vorbereiten › Ergebnisse festhalten und verdeutlichen › Entscheidungsprozesse transparent machen › Auf Ausgewogene Beteiligung Unternehmensvertreter/innen und Konsument/innen achten › ... 	<ul style="list-style-type: none"> › Offene Diskussion › Nachfragen und Klarstellen › Synergien aufzeigen › Herstellen von Dialogen zwischen Unternehmensvertreter/innen und Konsument/innen › Metaplan › Mindmap und Flip › Clustern › Strukturierte Diskussion › Zusammenfassen der Ergebnisse in vorbereiteter Tabelle 	<ul style="list-style-type: none"> › Führung und Strukturierung von Fokussierungsprozessen durch Moderator/in notwendig › Intensive Vorbereitung von Entscheidungs- und Bewertungsmethoden wichtig › Hohe Transparenz im Prozess notwendig › Rollenklarheit der Teilnehmenden
<p>Aufgaben der Moderation in der Phase Ideenselektion:</p> <ul style="list-style-type: none"> › Ideen anregen › auf das Wesentliche konzentrieren › Ähnlichkeiten herausarbeiten › unterschiedliche Positionen aufzeigen › Blockaden/Widerstände/ Oppositionen erkennen und benennen › Ursachen erkennen und benennen › Konflikte handhaben (begrenzen, analysieren, ...) › Zusammenhänge aufzeigen › Anregungen geben › Arbeits- und Handlungspläne formulieren › ... 	<ul style="list-style-type: none"> › Metaplan › (Kriterien-)Raster › Beispiele für Bewertungskriterien › Offene Diskussion › Strukturierte Diskussion › Nachfragen › Gegenüberstellen von Synergien und Differenzen › Zusammenhänge aufzeigen › Grundgedanken und -ideen in Gruppe zur Reflexion zurück geben › Metaplan › Kartenabfrage (farbig sortiert) › Arbeiten an Vorlagen und Modellen › Blitzlichtrunde: 5-Hüte-Methode von de Bono › Vorgabe von Bewertungskategorien → kategoriengeleitete Abstimmung › Abstimmung nach Gefühl › Abstimmung per Hand › Abstimmung per Mehrheitsprinzip › Zuruffrage › Punktbewertung › Clustern › Ranking › Präsentation durch Moderator/innen › Präsentation durch Teilnehmer/innen › Gegenüberstellen der technischen bzw. unternehmerischen Sicht und der Nutzer/innensicht › ... 	<ul style="list-style-type: none"> › Unterscheidung von Großgruppen- und Kleingruppenphasen › Balance hinsichtlich des Spannungsfeldes Fördern/Anregen und straffe Führung in der Großgruppe › Zielgerichtete Vorbereitung von Bewertungs- und Entscheidungskriterien → während Diskussion Strukturierung und Bündelung neuer Kriterien

Das INNOCOPE-Verfahren		
Phasen der Moderation	Angewendete Techniken	Merkmale
<p>Aufgaben der Moderation in der Abschlussphase:</p> <ul style="list-style-type: none"> › Feedback (auch über die Moderation) einholen und geben › Zusammenfassen der Ergebnisse › Ausblick geben und Arbeitspakete aufgreifen › Dank an Gruppe › ... <p>Spezifische Moderationsaufgaben im INNOCOPE-Verfahren</p> <ul style="list-style-type: none"> › Transparenz hinsichtlich der Rollen und Aufgaben im Produktentwicklungsprozess › Vermeiden einer zu straffen Moderation › Konsument/innen vor einer Nutzer/innenbevormundung schützen › Beachtung der Projektionsfähigkeit der Teilnehmer/innen und gruppenspezifische Aspekte bei der Methodenwahl und Konzeptionalisierung der einzelnen Arbeitspakete › Wahrung der Neutralität der Moderationsrolle › Wahrung der Neutralität gegenüber dem unternehmerischen Konzept › Ergebnisorientiertes Lenken des Spannungsfeldes zwischen Nutzer- und Klimafreundlichkeit im Rahmen der Produktgestaltung. › ... 	<ul style="list-style-type: none"> › Zusammenfassen des Workshopdays › Auffordern zum Feedback › Merkmale für Feedback auf Flip › Danken und Verabschieden › ... <ul style="list-style-type: none"> › Aufzeigen der Rollen im Verfahren und konkretes Ansprechen ihrer Aufgaben › Aufgreifen von Teilnehmer/innenimpulsen › Zurückführen auf die jeweilige Expertise und Gegenüberstellen von Argumenten, Zusammenfassen, Spiegeln, Synergien aufzeigen › Teilnehmer/innenadäquate Ansprache, leicht verständliche, einfach handhabbare und aktivierende bzw. motivierende Methoden › Vermeiden von eigenen Stellungnahmen, Ideen als Angebote formulieren, Prozess und Workshopziele fokussieren › Redeanteile der beiden Teilnehmer/innengruppen beachten, unternehmerische Interessen den Wünschen und Bedürfnissen der Konsument/innen gegenüberstellen und abgleichen › Klimaaspekte einbringen und anbieten 	<ul style="list-style-type: none"> › Zusammenfassen der Tagesziele und Ergebnisse › Ausblick und nächste Schritte › Dokumentation des Feedbacks <ul style="list-style-type: none"> › Bei nachhaltigkeitsbezogener Produktentwicklung sollte der Umwelt- bzw. Klimaaspekt seitens der Moderation aktiv in die Gruppe gegeben werden, um so besser klimarelevante Lernprozesse zu initiieren und konkrete Produktverbesserungen zu erreichen. › klare Aufgabenstellungen, Strukturierung, Positionierung und Neutralitätswahrung in den Workshops notwendig.



••••• Nachphase

Im Anschluss an die Workshops prüft das Unternehmen die Anregungen und Ideen zum Prototypen sowie zum Marketingkonzept und kann das gemeinsam mit den Konsument/innen entwickelte Produkt auf den Markt bringen. Die **Workshopdokumentation**, welche die wesentlichen Tagesziele und Ergebnisse jedes Workshops zusammenfasst, sowie die Fotodokumentationen der einzelnen Workshopphasen bieten den Unternehmen die Möglichkeit, verfahrensspezifisches und produktentwicklungsrelevantes Wissen zu behalten und im Unternehmen an alle produktentwicklungsbezogenen Bereiche weiterzureichen. Somit bleibt das Wissen dem Unternehmen erhalten und kann im Unternehmen gespeichert und bei Bedarf wieder aktiviert werden. Das Feedback am Ende der einzelnen Workshops unterstützt das Unternehmen auch bei der Bewertung des Verfahrens insgesamt. Gleichwohl sollte das Unternehmen bereits vor Verfahrensbeginn ein Kriterienraster entwickeln, mit dem es die Stärken und Schwächen des Konsument/innen integrierenden Verfahrens erfassen und abbilden kann. Die **Evaluation** des Verfahrens sollte sowohl den Kontext (Voraussetzungen, Rahmenbedingungen), die Struktur, den Prozess als auch das Ergebnis (Produkt) einbeziehen. So kann das Unternehmen wichtige Erkenntnisse für die kooperative Produktentwicklung gewinnen und für zukünftige Prozesse mit Konsument/innenintegration lernen. Hier gilt es, verfahrensbezogene Aspekte in den unternehmerischen Produktentwicklungsprozess (dauerhaft) zu integrieren und als Wissen im Unternehmen zu speichern und weiterzugeben, z. B. in Form von Merkblättern, Handbüchern, Leitfäden etc.

Konkret bietet es sich an, die Interaktion (z. B. direkte und gleichberechtigte Kommunikation, Gruppenarbeit) und den Prozess (wie Wissen eingebracht, aufgenommen und interpretiert wird und im Lauf des Verfahrens gefestigt wird oder unberücksichtigt bleibt etc.) zu beobachten und zu bewerten. Aber auch die Offenheit des Unternehmens, wie Unterstützung durch die teilnehmenden Unternehmensvertreter/innen und das Management und die Art und Weise, wie sich die Konsument/innen einbringen (angesprochen sind hier Offenheit und Kreativität, Engagement, Klarheit über Bedürfnisse und Produktanforderungen etc.), sind für eine Bewertung und Einschätzung des Verfahrens bedeutsam.

Auswerten der Workshop-Dokumentationen zur dauerhaften Speicherung von verfahrensspezifischem und produktentwicklungsrelevantem Wissen

Evaluierung des Verfahrens als Qualitätssicherung

Beobachtung und Bewertung des Prozesses anhand multipler Kriterien

Unabhängig davon, worauf das Unternehmen seinen Fokus bei der Kriterienentwicklung und Verfahrensbewertung legt, die Evaluation eines Konsument/innen integrierenden Produktentwicklungsverfahrens dient zugleich der **Qualitätssicherung**. Diese Qualitätssicherung umfasst dann sämtliche Aspekte, die sicherstellen, dass sowohl das Beteiligungsverfahren als auch das herzustellende Produkt ein festgelegtes Qualitätsniveau erreichen. Mit dem INNOCOPE-Verfahren lassen sich zum einen mehrere produktbezogenen Aspekte bewerten, und zum anderen lässt sich dieses Verfahren durch mehrere Kriterien evaluieren. Die Multikriterienbewertung gewinnt hier eine neue Dimension. Des Weiteren sollte das Unternehmen eine aktive Öffentlichkeitsarbeit anstreben, in der es die Ergebnisse des Kund/innen integrierten Produktentwicklungsverfahrens kommuniziert und das Produkt anpreist.

Merkmale zur Nachphase

Checkliste Nachphase

- › Aufbereitung der Workshopdokumentationen sowie Speicherung und Verteilung des Wissens im Unternehmen
- › Weiterarbeit am Produkt und Marketingkonzept
- › Verfahrensevaluation für zukünftige Produktentwicklungen und weitere Verfahren
- › Aktive Öffentlichkeitsarbeit

**„Alles Alte, soweit es Anspruch
darauf hat, sollen wir lieben, aber
für das Neue sollen wir recht
eigentlich leben.“**

Theodor Fontane



Merkmale für eine erfolgreiche Prozessgestaltung

Dieses Kapitel stellt noch einmal die wichtigsten Punkte heraus und fasst wichtige Erfolgsfaktoren für Sie zusammen.

Wie die Erfahrungen zeigen, kann über die Einbindung von Nutzer/innen in Produktentwicklung das **kreative Potenzial von Nutzer/innen** für die Produktentwicklung erschlossen, Nutzer/innen aktiviert und konkrete marktfähige klimaschonende Produkte entwickelt werden. Was das Pilotverfahren im Rahmen des GELENA-Projektes anbetrifft, sind sowohl die Konsument/innen als auch die Unternehmensvertreter vom INNOCOPE-Verfahren überzeugt: „Der Dialog von Kund/innen und Unternehmen hilft diesem Land. Ich finde ihn notwendig, weil es letztendlich mein Geld ist, wenn ich etwas kaufe. Deshalb möchte ich auch mehr Mitsprache haben.“ So die Worte einer Konsumentin, die aktiv im INNOCOPE-Verfahren mitgewirkt hat. Auch die Unternehmensvertreter zogen eine überaus positive Bilanz: „Der Vorteil derartiger Konsument/innenworkshops ist die **Weiterbildung** von uns Herstellern. Als Unternehmer hat man eine gewisse Idee von bestimmten Bereichen. Das INNOCOPE-Verfahren bringt einen weiter, um noch effizienter zu sein mit Produktentwicklung und Innovation. Ich fand es sehr gut.“

Unternehmen können sich während des Prozessverlaufes das zunutze machen, was in der neueren Innovationsforschung gefordert wird: das kreative Potenzial und das Alltagswissen von Konsument/innen und Nutzer/innen in die Entwicklung von Produktinnovationen einzubinden. Die Zusammenführung des technischen Fachwissens der Unternehmensmitglieder mit dem alltagspraktischen Erfahrungswissen der Nutzer/innen mittels vielfältiger Methoden und in intensiver Kleingruppenarbeit kann **wechselseitige Lernprozesse** initiieren. Diese können bei den Konsument/innen zu einem Empowerment beitragen – und zwar in dem Maße, wie die Konsument/innen an Ideenentwicklungs-, Bewertungs- und Selektionsprozessen in der Produktentwicklung beteiligt werden.

Nutzen der Kreativität und des Alltagswissens von Konsument/innen

Dialog zum Erfahrungsaustausch und gemeinsamen Lernen

Vielfältige Bewertungsmöglichkeiten und vielfältige Bewertungskriterien

INNOCOPE ermöglicht eine **Multikriterienbewertung** von Produktideen, Prototypen, Produkten und auch Produktteilen oder Produkteigenschaften. Die Unternehmen haben so die Möglichkeit in einem entwicklungsbegleitenden Verfahren, Produkte an den Interessen und Bedürfnissen von Konsument/innen zu messen.

Für alle Unternehmensgrößen geeignet

Das INNOCOPE-Verfahren eignet sich für Unternehmen aller Größenklassen. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen, die aufgrund finanzieller Engpässe nicht auf systematische Methoden zur Ermittlung von Kund/innenwünschen zurückgreifen können, profitieren so von diesem Partizipationsverfahren. Obwohl das INNOCOPE-Verfahren in seiner Konzeption den Produktentwicklungsprozess mit mehreren aufeinander aufbauenden Workshops begleitet, ist zum einen die Ausgestaltung (Umfang, Intensität etc.) der einzelnen **Workshops flexibel** und zum anderen der zeitliche, personelle und finanzielle Aufwand begrenzt. Diese Flexibilität besteht auch hinsichtlich der Einbindung von Klima- und Nachhaltigkeitsaspekten bei der Produktentwicklung. Für den Fall, dass eine nachhaltigkeitsbezogene Produktentwicklung angestrebt wird, benötigen **Nachhaltigkeits- und Klimaaspekte** eine klare Einbindung ins Verfahrensdesign, ins Moderationskonzept und in die Aufgabenstellungen für die Arbeitsgruppen und sollten aktiv in jedem Workshop eingebracht werden.

Flexibler Workshopaufbau

Integration von Nachhaltigkeits- und Klimaaspekten

Offenheit von Geschäftsführung notwendig

Die Einbeziehung von Konsument/innen in die Produktentwicklung setzt auf Seiten der Unternehmen **Lern- und Veränderungsprozesse** voraus, die sowohl ihre Einstellung zu Konsument/innen als auch die bisherige Organisation von Produktentwicklungsprozessen umfassen können. Zu den Erfolgsfaktoren zählt zum einen die aktive Unterstützung durch die **Unternehmensleitung**. Zum anderen gewinnen solche Unternehmen vom Verfahren, die flexible und hochgradig entwicklungs- und innovationsorientierte Unternehmen und zugleich methodischen Neuerungen gegenüber aufgeschlossen sind. Auch die Auswahl des Produktes beeinflusst den Verfahrensverlauf: Von Unternehmen und Konsument/innen gemeinsam zu entwickelnde Produkte sollten hinreichend anschaulich, alltagsrelevant und für Konsument/innen von Interesse sein. Das Arbeiten an konkreten Modellen belebt den Verfahrensprozess, kann aber zugleich zu einer Verengung der Diskussion auf genau die präsentierte Produktvariante führen. Die damit verbundenen Chancen und Risiken sind im Vorhinein abzuwägen. Konkret steigert ein Prototyp im letzten Workshop die Kreativität und das Engagement der Teilnehmenden.

Umfangreiche Besonderheiten des Verfahrens

Insgesamt lassen sich folgende **Besonderheiten** des INNOCOPE-Verfahrens aufzeigen:

- › INNOCOPE zielt auf die direkte Interaktion zwischen Produktentwickler/innen und Konsument/innen und fördert so wechselseitiges Lernen.
- › INNOCOPE räumt Konsument/innen eine aktive Rolle ein und bezieht sie in die Ideenentwicklung ein.
- › INNOCOPE beinhaltet einen wiederholten Austausch zwischen Unternehmen und Konsument/innen und unterstützt so langfristige Lernprozesse.
- › INNOCOPE begleitet die Produktentwicklung über einen längeren Zeitraum und gibt den Konsument/innen die Möglichkeit zu wiederholtem Feedback.
- › INNOCOPE verknüpft Konsument/inneneinbindung mit dem Ziel einer nachhaltigkeitsbezogenen bzw. klimafreundlichen Produktentwicklung.

„Das Neue wird immer im Schmerz geboren.“
Graham Greene

Alles in allem verfolgt die INNOCOPE-Methode mehrere Ziele, wie die Entwicklung klimafreundlicher Produkte, die Initiierung wechselseitiger Lernprozesse und das Empowerment der Konsument/innen. Kernpunkte des INNOCOPE-Verfahrens sind die wiederholte, direkte Interaktion von Unternehmensvertreter/innen verschiedener Funktionsbereiche mit einer Gruppe von Konsument/innen. Durch den Einsatz geeigneter Moderationsmethoden und Kreativitätstechniken werden die Ideen und das kreative Potenzial der Nutzer/innen erschlossen.

Tabelle: Übersicht über verfahrensgestaltende Elemente

Schlussfolgerungen für das INNOCOPE-Verfahren

Inhalt	<ul style="list-style-type: none"> › Inhaltlicher Aufbau der Workshopserie ist zielführend und sowohl für Großunternehmen als auch für KMU gut geeignet › Nachhaltigkeits- und Klimaaspekte benötigen eine klare Einbindung ins Verfahrensdesign und ins Moderationskonzept › Arbeiten am konkreten Objekt fördert die Motivation und das Engagement der Konsument/innen › Existenz und Vorstellung eines Prototyps ist für den Erfolg des letzten Workshops wesentlich
Moderation/ Gesprächs- führung	<ul style="list-style-type: none"> › Rollenklärung und stete Förderung von Interaktion zwischen Unternehmensvertreter/innen und Konsument/innen sind wichtig › Klarheit in Zielen und Arbeitsschritten wichtig › Vertrauensbildende Maßnahmen am Verfahrensanfang fördern konstruktive Arbeitsatmosphäre
Methoden/ Techniken	<ul style="list-style-type: none"> › Kleingruppenarbeit in den Vordergrund rücken › Methodenmix ermöglicht jede/r Teilnehmer/in eine aktive Teilnahme › Fokus sollte auf aktivierende Techniken gelegt werden, d. h. auf solche, die ein hohes Eigenengagement der Teilnehmer/innen unterstützen › Klarer Produktbezug sollte in jedem Workshop gegeben sein, um sichtbare Fortschritte in der Produktentwicklung zu unterstützen und die Ernsthaftigkeit des Verfahrens aufzuzeigen
Sonstiges	<ul style="list-style-type: none"> › Adäquate Raumsituation bzw. arbeitsfähige Räume notwendig, separate Räume für ungestörte Kleingruppenarbeit wichtig

Wesentliche Merkmale zur Verfahrensgestaltung

- › Klare Kommunikationsregeln und Arbeitsanweisungen
- › Transparenz hinsichtlich des Prozesses
- › Ausgewogenheit hinsichtlich Input und Aktivität
- › Methodenvielfalt (in Abhängigkeit der jeweiligen Arbeitsphase)
- › Wissensinputs je nach Bedarf und Phase
- › Ziele und Bewertungskriterien am Anfang festlegen und am Ende bewerten
- › Konkrete Produkt- und Ideenpräsentation
- › Schöne Räume, angenehme Raumatmosphäre
- › Informationsmaterial und Handout für Teilnehmer/innen
- › Wahrung der Geheimhaltung

Dos:

- › Klare **Spielregeln**, Offenlegung und Visualisieren der Tages- und Verfahrensziele. Dabei unterstützt die smart-Regel: s: spezifisch, m: messbar, a: akzeptiert/aktionsorientiert, r: realistisch/realisierbar, t: terminierbar/terminiert.
- › **Erwartungen** abfragen und **Nutzen** klären.
- › Die **Moderation** ist unabhängig und so zu gestalten, dass sie weder zu straff ausfällt und die Teilnehmer/innen damit überfordert, noch die Nutzer/innen bevormundet. Wertschätzung und Verständnis bilden die Brücke zwischen Unternehmensvertreter/innen und Konsument/innen.
- › Die zu wählenden (**Kreativitäts-**) **Methoden** müssen einerseits die bestehende Gruppendynamik und die Fähigkeiten der Gruppenmitglieder berücksichtigen und andererseits eventuelle Schwierigkeiten in der Kommunikation von Bedürfnissen auffangen.
- › Der **Prozess** ist jederzeit transparent und strukturiert zu gestalten. Offenheit und Ehrlichkeit bilden die Basis des Verfahrens.
- › Die einzelnen Arbeitsprozesse sind mit klaren **Arbeitsaufträgen** zu versehen; dabei ist auf ein ausgewogenes Verhältnis von Vorleistung und Aktivität zu achten.
- › Wichtig ist zudem, vorab eine transparente Regelung zu **Verwertungsrechten** zu treffen sowie eine **Aufwandsentschädigung** für die Nutzer/innen einzuplanen.
- › Kluge Auswahl von **engagierten Teilnehmer/innen**. Sowohl Unternehmensvertreter/innen als auch Konsument/innen sollten einen relevanten Beitrag zum Verfahren leisten können, d. h.: Unternehmensvertreter/innen verfügen über produktrelevantes Fachwissen und eine adäquate Entscheidungsbefugnis; Konsument/innen wurden nach bestimmten Kriterien ausgewählt und sind engagiert und offen dem Verfahren gegenüber.
- › Grundsätzlich gilt: **Störungen haben Vorrang**. Wenn Klärungs- oder Verständigungsbedarf offensichtlich wird, sollte die Moderation dies aufgreifen und thematisieren, bis die Gruppe sich wieder dem eigentlichen Anliegen zuwenden kann.

Glossar

Nachfolgend sind die wichtigsten Kreativitätsmethoden und Techniken für Sie kurz zusammengefasst.

6-Hüte-Methode: Mit dieser von Edward de Bono entwickelten Methode lässt sich ein (komplexes) Problem von verschiedenen Seiten lösen. Das 5-Hut-Denken ist sowohl für Einzelarbeit geeignet als auch in Gruppen einsetzbar. Insgesamt stehen sechs symbolische Hüte zur Verfügung. Jeder dieser Hüte versinnbildlicht eine bestimmte Denkrichtung. Kern der Methode ist, dass je einer der verschiedenen Hüte aufgesetzt und sich damit seine Denkrichtung angenommen wird. So können nacheinander verschiedene Standpunkte eingenommen und ausgedrückt werden. Beispielhaft steht der weiße Hut für Objektivität und Neutralität. Ohne zu bewerten werden Informationen, Fakten und Zahlen gesammelt. Die persönliche Meinung, Emotionen und Urteile bleiben außen vor. Hingegen benennt der schwarze Hut alle sachlichen Argumente, Zweifel, Bedenken und Risiken, jedoch keine negativen Gefühle. Der rote Hut symbolisiert das persönliche Empfinden und die subjektive Meinung. Der gelbe Hut zeigt alle objektiven positiven Eigenschaften. Der grüne Hut steht für Kreativität und Alternativen und ist ein Sinnbild dafür, über das Bisherige hinaus zu denken; er führt zu neuen Ideen hin. Mit dem blauen Hut wird von einer höheren Ebene auf den Gesamtprozess geschaut und die einzelnen Ergebnisse zusammengebracht.

...🔗 **Nützliche Links:**

<http://www.verbraucherbildung.de/projekto1/media/pdf/HutMethode.pdf>

<http://www.zeitzuleben.de/artikel/denken/sechs-hut-denken-1.html>

http://www.infoquelle.de/Management/Kreativitaet/Denktechnik_6_Hut.cfm

Analogie- und Bildtechniken: Mittels Bilder und Analogien werden Dinge und Situationen dargestellt, die erst einmal wenig mit dem vordergründigen Problem bzw. der Suche zu tun haben und dennoch einen Lösungsansatz beinhalten können. Es wird somit zunächst vom ursprünglichen Problem abstrahiert, das Problem bewusst verfremdet. Dazu zählen z. B. Visualisierung, Bionik, Bisoziation, Synektik.

...🔗 **Nützliche Links:**

<http://www.infoquelle.de/Management/Kreativitaet/Kreativitaetstechniken.cfm>

http://comas.offeneslernen.de/lerno/MPX_content.php?PHPSESSID=98d4b8dba64eda4550e8339b4e1b2069&content_id=1106

Assoziationstechniken: Assoziationstechniken werden genutzt, wenn Gedanken freien Lauf gelassen werden soll. Sie unterstützen ein Denken in alle Richtungen und versuchen über die Verknüpfung von Gedanken und Vorstellungen neue Kombinationen und Ideen zu erhalten. Als Resultat stehen viele Worte und Begriffe, die zu Lösungsansätzen ausgearbeitet werden können. Zu den Assoziationstechniken gehören u. a. die Techniken Brainstorming, Brainwriting, Mind-Mapping, Metaplan, Mentale Provokation.

...🔗 **Nützliche Links:**

<http://www.infoquelle.de/Management/Kreativitaet/Kreativitaetstechniken.cfm>

http://comas.offeneslernen.de/lerno/MPX_content.php?PHPSESSID=&content_id=1105

BBB-Methode (Batell-Bildmappen-Brainwriting): Die Methode setzt konkret visuelle Reize für die Ideengenerierung ein. Die Ideen-zündende Kraft zieht diese Methode aus den visuellen Darbietungen (photographische oder graphische Abbildungen), die als Stimuli bzw. Katalysator zur Lösungsfindung dienen. Diese Technik greift zunächst auch das Brainstorming auf und lässt die spontanen Ideen der Teilnehmer/innen sammeln. Für die weitere Ideensammlung lassen sich die Teilnehmer/innen von Bildern stimulieren, die in den vorbereiteten Bildmappen enthalten sind. Jeder Teilnehmer/innen blättert die Bildmappe durch. Regt ihn ein Motiv zu einem Lösungsansatz an, notiert er diesen auf einem Zettel. Die Ideen werden von den Teilnehmer/innen nacheinander vorgelesen. Die Gruppe entwickelt daraus assoziativ weitere Ideen in gemeinsamer Diskussion.

...✂ **Nützliche Links:**

<http://www.alles-k.de/doc/Krea-46.htm>

Bionik: Bionik (zusammengesetzt aus ‚biology‘ und ‚electronics‘) ist eine Kreativitätstechnik, bei der aus der Natur gelernt wird. Bei der Entwicklung von Lösungen wird sich an erfolgreichen biologischen Funktionen, die durch Evolution entstanden sind, orientiert. So dient z. B. die Lotuspflanze als Vorlage für die Entwicklung von schmutzabweisenden Oberflächen oder der Sandfisch zur Erstellung von energiesparenden Oberflächen.

...✂ **Nützliche Links:**

http://www.behn-friends.de/dateien/1117788164_B&F-Bionik.pdf

<http://de.wikipedia.org/wiki/Bionik>

http://virkopp.uni-mannheim.de/virkopp/webs/s_02_03/kreativ/Webs/Gruppe_SynekBio/

http://www.tzm-giessen.de/tt_site/inhalte/messen/Bionik.pdf

Bisoziation: Bisoziation sind bildhafte Vergleiche, die einem erleichtern, sich etwas vorzustellen. Dabei wird ein Problem als Fragestellung formuliert. Dazu wählen die Teilnehmer willkürlich ein Bild, Foto, Zeitungsausschnitt etc. und lassen sich durch die genaue Betrachtung inspirieren. Die Assoziationen mit dem Bildmaterial werden dann mit der Fragestellung verbunden. Alle Ideen und Gedanken werden notiert und festgehalten. Im Anschluss werden dann die Ideen anhand ihrer Umsetzbarkeit beurteilt.

...✂ **Nützliche Links:**

http://www.infoquelle.de/Management/Kreativitaet/Denktechnik_Bisoziation.php

<http://de.wikipedia.org/wiki/Bisoziation>

<http://www.blueprints.de/artikel/kreativitaet/bisoziation.html>

http://www.bpb.de/methodik/J4XoOC,o,o,Anzeige_einer_Methode.html?mid=10

Blitzlicht: Das Blitzlicht ist eine kurze Runde, in der alle Teilnehmer/innen in wenigen Sätzen oder in max. einer Minute zu einem (oder mehreren) vorformulierten Themen spricht. Das Blitzlicht dient auch dazu, Meinungen und Gefühle einzuholen, welche die einzelnen Gruppenmitglieder gerade beschäftigen, z. B. emotionale Erwartungen, Befürchtungen, schlechte Erfahrungen etc. Zu beachten ist, dass beim Blitzlicht (1) jeder spricht für sich, (2) Ich-Formulierungen genutzt werden, (3) kurze persönliche Aussagen kommen und (4) keine Diskussionen oder Stellungnahmen stattfinden.

...✚ **Nützliche Links:**

http://www.learn-line.nrw.de/angebote/uekontaktschulen/medio/Methoden/dat_met/a_z/az_26.htm

http://www.wi3.uni-erlangen.de/fileadmin/Dateien/Lehre/Mobile_Computing/WS2005/Gruppe2.ppt#502,18,Blitzlicht

<http://de.wikipedia.org/wiki/Blitzlicht-Methode>

Brainstorming: Das Brainstorming ist eine Technik zum Sammeln von Ideen. Nachdem ein Problem klar benannt ist, schreiben entweder alle Gruppenmitglieder ihre Ideen und Anregungen auf Zettel oder ein Moderator schreibt die Ideen mit, während die Gruppenmitglieder ihre Ideen sagen. Während des Brainstorming gibt es keine Diskussion und Kritik. Die Ideen werden freien Lauf gelassen. Das Beurteilen und Bewerten von Ideen wird zurückgestellt. Die Ideen anderer Teilnehmer/innen können auch weiterentwickelt oder kombiniert werden. Ziel ist es, möglichst viele verschiedene Ideen zu sammeln. Nach einer festgelegten oder bestimmten Zeit werden die gesammelten Einfälle ausgewertet und besprochen. Dabei können die Ideen geclustert und/oder folgende Fragen bearbeitet werden: Lässt sich die Idee sofort umsetzen? Wie weit muss die Idee erweitert werden? Lässt sich die Idee überhaupt umsetzen?

...✚ **Nützliche Links:**

http://www.laum.uni-hannover.de/ilr/lehre/Ptm/Ptm_KreaBrain.htm

<http://www.infoquelle.de/Management/Kreativitaet/Brainstorming.php>

<http://de.wikipedia.org/wiki/Brainstorming>

<http://www.zmija.de/brainstorming.htm>

http://mypage.bluewin.ch/peter_corbat/MusterCTK.pdf

Brainwriting: Beim Brainwriting werden Ideen über eine Schreibphase generiert, um in kurzer Zeit eine Vielzahl an Ideen zu erhalten. Besonders bekannt ist die 6-5-3-Methode: 6 Personen schreiben 5 Mal 3 Ideen. Dazu erhält jede/r Teilnehmer/in ein gleichgroßes Blatt Papier und teilt dieses in drei Spalten und sechs Reihen bzw. Zeilen auf, so dass jedes Blatt 18 Kästchen aufweist. Nachdem die Problemstellung definiert und verstanden ist, schreibt jede Person insgesamt drei Ideen in die erste Zeile (pro Kästchen eine Idee). Nach einer festgelegten Zeit werden alle Blätter entweder im Uhrzeigersinn oder zur Rechten weitergereicht. Dieser Vorgang wird fünf Mal wiederholt. Während der Schreibphase wird weder diskutiert noch kritisiert. Sind alle Kästchen mit Ideen gefüllt, liegen insgesamt 108 Lösungsvorschläge vor. Die besten/witzigsten/interessantesten Vorschläge können dann nach einem individuellen Verfahren herausgeschrieben und diskutiert werden.

...✚ **Nützliche Links:**

<http://www.infoquelle.de/Management/Kreativitaet/Brainwriting.php>

<http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0234.html?pmSession=>

<http://de.wikipedia.org/wiki/Brainwriting>

<http://www.allesgelingt.de/kreativitaet/brainwriting/brainwriting.php>

Checkliste: Das ist eine Methode, die auf Vorgaben aufbaut – sozusagen vorstrukturiert. Die Gruppe kann dann gewisse Veränderungen wie Verkleinern, Vergrößern, Ersetzen, auf den Kopf stellen usw. vornehmen.

...✚ **Nützliche Links:**

<http://www.wi3.uni-erlangen.de/anwendungen/wiwiki/wiki/Osborn-Checkliste>

http://www.fitnessstribune.com/arc/ift91_9.html

<http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0727.html?pmSession=...>

<http://de.wikipedia.org/wiki/Osborn-Checkliste>

Clustern: Ein Cluster ist eine logische Zusammenfassung von Karten eines Themenfeldes. Es wird genutzt, um die vielfältigen und umfangreichen Karten einer Kartenabfrage oder Zuruffrage in Sinnblöcken zu systematisieren und strukturieren. Das Gruppieren der Karten findet dabei in Interaktion mit allen Teilnehmern statt. Es können Überschriften zu den Clustern gefunden werden, Mehrfachnennungen können übereinander oder offene und nicht clusterbare Aspekte seitlich ans Metaplan gehängt werden. Grundprinzip ist, dass beim Clustern noch keine Kritik geübt wird.

...✚ **Nützliche Links:**

http://lehrerfortbildung-bw.de/kompetenzen/projektkompetenz/methoden_a_z/metaplan.htm

http://www.medien-bildung.net/focus/focus_36.php/hochschule/projekte/?PHPSESSID=b7f11474f5b3bb1ffac4fa66a78760c

Entscheidungsbaum: Auf der Entscheidungstheorie basierende Methode, bei der unter verschiedenen aufeinander folgenden Handlungsmöglichkeiten nach einer optimalen Lösung gesucht wird. Die Verästelungen der Handlungsmöglichkeiten werden durch Entscheidungspunkte (Wahlakte) und Zufallspunkte (wahrscheinlichkeitsbedingt) gekennzeichnet. Für jeden Ast können – ausgehend von einem bekannten Endergebnis – Erwartungswerte berechnet werden.

...✚ **Nützliche Links:**

<http://www.flexible-unternehmen.de/fbo123.htm>

<http://www.ta-net-nrw.de/160.html>

<http://de.wikipedia.org/wiki/Entscheidungsbaum>

<http://www.isl.uni-karlsruhe.de/module/entscheidungsbaum/entscheidungsbaum2.html>

Kartenabfrage: Die Beantwortung von Fragen oder die Bearbeitung von Aufgaben mit Hilfe von Karten ermöglicht das Erfassen eines breiten Spektrums von Meinungen etc. einer Gruppe und ist situativ in jeder Phase einer Aufgabenbearbeitung einsetzbar. Ideen werden somit schriftlich gesammelt und festgehalten. Anschließendes Clustern/Wolkenbildung ist möglich.

...✚ **Nützliche Links:**

http://www.learnline.de/angebote/uekontaktschulen/medio//Methoden/dat_met/a_z/az_09.htm

http://rpkal4.mach.uni-karlsruhe.de/~paral/MAP/nkartenabfrage_b.html

<http://www.pm.iao.fraunhofer.de/moderation-vr/Hochschule/kurz1.html>

http://docs.kampagnenforum.ch/Methoden/Ideen%20finden/Scholles_Metaplan.pdf

http://www.fo-net.de/Evaluation/Borse/Die_Methoden_des_Deutschunterr/Brainstorming_Kartenabfrage/brainstorming_kartenabfrage.html

Marktplatz: Der Marktplatz ist eine interaktive Form der Ergebnispräsentation, bei der die Teilnehmer/innen ihre Ideen und Arbeitsergebnisse untereinander präsentieren und wie auf einem Marktplatz anpreisen. Dabei können jegliche Medien unterstützen. (Siehe auch Uwe Böning 1991, Moderieren mit System)

...➤ **Nützliche Links:**

http://www.learnline.nrw.de/angebote/koedukation/fortbildung/for_methoden/hand3.htm

http://www.learnline.nrw.de/angebote/koedukation/downloads/fortbildung_pdf/methoden_alle.PDF

http://www.bpb.de/methodik/14XoOC,o,o,Anzeige_einer_Methode.html?mid=267

Mentale Provokation: Mentale Provokationen sind Aussagen und/oder Fragen, mit denen die Selbstverständlichkeit, Standardeigenschaften und Voraussetzungen in Frage gestellt werden. Ziel ist es, dass eine Sache schlagartig ihre Selbstverständlichkeit sowie die grundlegenden und gewohnten Basiseigenschaften verliert. Mit dieser Technik können (a) vorsätzlich scheinbar widersprüchliche Aussagen produziert (b) nicht zusammengehörende Vorstellungen verbunden und (c) Grenzen ignoriert werden. Das Umkehren von Logikketten sowie Über- oder Untertreiben sind möglich. Mentale Provokation stimuliert ungewöhnliche Lösungen und ruft „kreative Sprünge“ hervor. Es schafft Distanz und ermöglicht einen Perspektivwechsel.

Folgende Schritte sind denkbar:

1. Mentale Provokation = Initialzündung für kreative Ideen
2. Konzentriertes Untersuchen der Provokation
3. Herstellen einer Verbindung zur ursprünglichen Fragestellung:
Ansatzpunkte und Gemeinsamkeiten ergründen
4. Bildliche Vorstellung entwickeln
5. Gründe erörtern
6. Entsprechungen finden: „Übersetzen“

...➤ **Nützliche Links:**

<http://www.biologie.de/biowiki/Provokation>

<http://de.wikipedia.org/wiki/Provokation>

<http://www.alles-k.de/doc/Krea-137.htm>

Metaplan: Bei der Metaplan-Methode werden bestimmte Materialien mit der Moderation verbunden. Zu den klassischen Materialien gehören eine Pinnwand (meist Korkwände im Aluminiumrahmen), Packpapier (zum Aufstecken auf die Pinnwand), Pinnnadeln sowie verschiedenfarbige Moderationskarten und Filzstifte. Die Metaplan-Technik wird für die Ideensammlung, die Strukturierung und die Visualisierung eingesetzt.

...➤ **Nützliche Links:**

http://www.laum.uni-hannover.de/ilr/lehre/Ptm/Ptm_KreaMetaPlan.htm

http://lehrerfortbildung-bw.de/kompetenzen/projektkompetenz/methoden_a_z/metaplan.htm

<http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0246.html?pmSession=>

Mind-Mapping: Mind-Mapping ist eine Technik, bei der ein Mind-Map – auch als Gedankenkarte bezeichnet – zur grafischen Darstellung von Beziehungen zwischen verschiedenen Begriffen genutzt wird. In der Mitte wird ein entsprechendes Thema oder ein Schlagwort notiert, von dem aus einzelne Hauptäste abzweigen. Diese Äste werden mit nur einem Wort, dem jeweiligen Schlüsselwort versehen. Davon zweigen weitere Unteräste mit vertiefenden Kategorien und Thematiken ab. Die Erstellung eines Mind-Maps kann mit Farben und Bildern unterstützt werden, um so die kreative Arbeitsweise des Gehirns zu fördern. Farbliche Untermalung und bildliche Elemente ermöglichen auch ein schnelleres Lesen und Überblicken des Mind Maps.

...✂ **Nützliche Links:**

<http://www.infoquelle.de/Management/Kreativitaet/Mindmapping.php>

<http://www.zmija.de/mindmap.htm>

http://de.wikipedia.org/wiki/Mind_Map

http://www.lernen-heute.de/mind_mapping.html

Morphologische Analyse: Das ist eine systematische Strukturanalyse mit dem Ziel, neue Kombinationen zu finden. Sie zerlegt komplexe Sachverhalte in abgrenzbare Teile, variiert die Einzelelemente und kombiniert diese zu neuen Ganzheiten.

Es lassen sich 5 Arbeitsschritte für die Konstruktion eines morphologischen Kastens und die Auswertung der in ihm enthaltenen Informationen definieren:

1. Analyse des Problems: Genaue Umschreibung oder Definition sowie zweckmäßige Verallgemeinerung eines gegebenen Problems.
2. Parameterbestimmung: Präzise Bestimmung und Lokalisierung aller die Lösung des Problems beeinflussenden Umstände.
3. Bestimmung möglicher Parameterausprägungen: Aufstellung des morphologischen Kastens, in welchen alle möglichen Lösungen des Problems ohne Vorurteile eingeordnet werden.
4. Bestimmung der Alternativen: Bewertung aller im morphologischen Kasten enthaltenen Lösungen anhand gewählter Kriterien.
5. Alternativenauswahl: Wahl der optimalen Lösung und Weiterverfolgung derselben bis zu ihrer endgültigen Realisierung.

...✂ **Nützliche Links:**

http://www.isl.uni-karlsruhe.de/module/morphologische_analyse/morphologische_analyse.html

http://de.wikipedia.org/wiki/Morphologische_Analyse_%28Kreativit%C3%A4tstechnik%29

http://www.mathysmedical.com/fileadmin/user_upload/pdf_download/Arztforum/Kreativitaetstechniken_D.pdf

http://www.infoquelle.de/Management/Kreativitaet/Morphologische_Matrix.php

Psychologische und soziologische Barrieren: Im Rahmen der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Akteursgruppen und während der Moderation von interaktiven Produktentwicklungsworkshops sind folgende mögliche Blockaden zu beachten:

- › Zu viele nicht kreative Phase und zu wenig Zeit für schöpferische Tätigkeit.
Wenige Möglichkeiten zu Gedankenaustausch und Teamarbeit.
- › Viele Vorschriften und Regeln.
- › Mangelnde Objektivität durch Interessenkonflikte und Rivalitäten.
- › Kritik und Zweifel durch Dritte.

- › Mangelnde Anerkennung neuer Ideen.
- › Tabus, „heilige Kühe“, Traditionen.
- › Zu hoch vorgegebene Ziele und Anforderungen.
- › Such nach dem absolut Richtigen.
- › Neigung zu gewohnten Vorgehensweisen.
- › Hemmungen, sich zu äußern. Enttäuschungen, Resignation. Zu wenig Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten.
- › Neigung, anderen nachzugeben.
- › Zu schnelle Meinungsbildung.
- › Zufriedenheit mit dem Erreichten.

Punktbewertungsmethode: Verschiedene Alternativen werden durch die Gruppenmitglieder gewichtet und bewertet. Punktbewertungen können auf verschiedenen Diagrammen vorgenommen werden: gleitende oder gestufte Skala, Koordinatenfeld, Polaritäten, Gewichtung. Die Gruppenmitglieder erhalten entspr. der Aufgabenstellung eine bestimmte Punkteanzahl und beziehen offen oder verdeckt (z. B. umgedrehte Meta-Plan-Wand) Stellung.

...✚ **Nützliche Links:**

<http://www.einkauf-log.de/lexikon/detail.php?id=2865033>

<http://www.simulation.fraunhofer.de/servlet/is/11836/>

http://de.wikipedia.org/wiki/Verbale_Bewertung

Reizworttechnik: Bei der Reizworttechnik werden Dinge miteinander verbunden, die auf den ersten Blick voneinander unabhängig sind. Dafür werden Zettel, Stifte und Lexika, Wörterbücher oder Duden etc. benötigt. Nachdem das Problem definiert und die Aufgabenstellung benannt ist, schlagen die Teilnehmer/innen das Lexikon, Wörterbuch etc. auf einer beliebigen Seite auf und wählen spontan einen Begriff. Dieser Begriff dient als Reizwort, zu dem alle Eigenschaften aufgeschrieben werden, welche die Teilnehmer/innen mit diesem Reizwort verbinden. Diese Eigenschaften werden dann der originären Problemstellung zugeordnet und es wird versucht, aus den gefundenen Merkmalen neue Ideen abzuleiten. Diese Technik kann auch als Reizbildtechnik eingesetzt werden und arbeitet dann entsprechend mit Bildern als Impulsgeber.

...✚ **Nützliche Links:**

http://www.infoquelle.de/Management/Kreativitaet/Reizwort_Technik.php

<http://www.designguide.at/reizworttechnik.html>

<http://www.blueprints.de/artikel/kreativitaet/reizworttechnik.html>

<http://www.abfallwirtschaft-portal.de/projekt/sheiko/Kreativitaetsmethoden/doc/Kreativitaetsmethoden-111.htm>

Relevanzbaum (auch: PATTERN - Planning Assistance Through Technical Evaluation of Relevance Numbers): Der Relevanzbaum ist eine auf der Entscheidungstheorie aufbauende Methode. Ausgehend von einem Ziel werden auf mehreren aufeinander folgenden Ebenen Alternativen aufgestellt, durch die das Ziel erreicht werden kann – es wird eine sich verzweigende Systematik aufgebaut. Im Anschluss werden die Alternativen qualitativ bewertet. Nach einer quantitativen Gewichtung und Verrechnung der Alternativen lassen sich Schlussfolgerungen ziehen, welche Alternativenfolge zur Zielverwirklichung am geeignetsten ist. Beispiel siehe http://www.laum.uni-hannover.de/ilr/lehre/Ptm/Ptm_BewBaum.htm.

...🔗 **Nützliche Links:**

<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/relevanzbaum-verfahren/relevanzbaum-verfahren.htm>
<http://de.wikipedia.org/wiki/Relevanzbaumanalyse>
<http://www.manalex.de/d/relevanzbaum-verfahren/relevanzbaum-verfahren.php>

Semantische Intuition: Die semantische Intuition stellt bei der Ideengenerierung stärker das innere Erleben und innere Bilder in den Vordergrund. Das Wirkungsprinzip dieser Technik basiert auf den Wahrnehmungen von Worten und den daraus entstehenden Assoziationen und Vorstellungen. Beim Hören und Lesen eines Begriffs wird gleichzeitig und intuitiv eine bildhafte Vorstellung hervorgerufen und diese führt zu neuen Gedanken, neuen Möglichkeiten, neuen Ansätzen etc. Die dabei entstehenden neuartigen Begriffe werden erst notiert, dann zusammengestellt und zufällig kombiniert. Aus den Zufallskombinationen dieser Begriffe ergeben sich wiederum neue Bedeutungen, die zu konkreten Ideen ausgebaut werden können. Dabei wirken die Zufallskombinationen als Reizwörter. Miteinander kombiniert werden können Substantive, Verben und Adjektive.

...🔗 **Nützliche Links:**

http://de.wikipedia.org/wiki/Semantische_Intuition
http://www.kreativ-sein.de/d/d/dltechniken_files/Semantische%20Intuition.pdf
http://www.lerno.de/MPX_rubrik.php?PHPSESSID=&pos=o&rubrik_id=654

Storytelling: Storytelling oder auch „Geschichten erzählen“ kennzeichnet eine Methode, mit der explizites und besonders implizites Wissen weitergegeben werden kann. liefern Geschichten Vorstellungen, um sich die Welt zu erklären, bieten Entwürfe zur Bewältigung von Lebensprobleme, machen Angebote zur Identifikation mit Leitfiguren oder zeigen anhand von Beispielen, was geschehen kann, wenn man sich nicht an Warnungen hält. Das Erzählen von Geschichten ist/war somit immer ein soziales Ereignis der Kommunikation.

...🔗 **Nützliche Links:**

<http://www.br-online.de/wissen-bildung/thema/erzaehlen/storytelling.xml>
http://www.wissensmanagement.net/online/archiv/2003/02_2003/story-telling.shtml
[http://de.wikipedia.org/wiki/Storytelling_\(Methode\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Storytelling_(Methode))

Synektik (Zusammenfügen): Die von Gordon entwickelte Kreativitätstechnik Synektik zielt auf unbewusst ablaufende Denkprozesse ab, um neue und überraschende Lösungsansätze zu entwickeln. Sie hat als wesentliches Prinzip: „Mache dir das Fremde vertraut und entfremde das Vertraute.“ Das umfasst sowohl eine gründliche Problemanalyse als auch die Verfremdung der ursprünglichen Problemstellung durch Bildung von Analogien. Die Synektik verfolgt einen bestimmten Verfahrensablauf inne und stellt daher höhere Anforderungen an die Anwender als das Brainstorming. Eine Vorgehensweise wäre diese:

1. Problemanalyse und Definition
2. Spontane Lösungen
3. Neuformulierung des Problems
4. Bildung direkter Analogien
5. Persönliche Analogien (Identifikation)
6. Symbolische Analogien (Kontradiktionen)
7. Direkte Analogien (z. B. aus der Technik)
8. Analyse der direkten Analogien

9. Übertragung auf das Problem
10. Entwickeln von Lösungsansätzen

Durch die vielen Schritte ist die Synektik recht kompliziert und bedarf eines hohen Zeitaufwandes.

...✚ **Nützliche Links:**

http://rpkhome.mach.uni-karlsruhe.de/~paral/MAP/nsynektik_b.html
<http://de.wikipedia.org/wiki/Synektik>
http://www.grauezelle.de/gz_synektik.html
<http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0728.html?pmSession=>
<http://www.ibim.de/techniken/3-4.htm>
<http://www.uni-duesseldorf.de/muendlichkeit/Projekt-Netz/synektik.htm>

Systematische Ideensuche: Diese Techniken orientieren sich stark an Systematik und Struktur, um ein Problem oder eine Idee unter verschiedenen Gesichtspunkten zu beleuchten. Unter die systematische Ideensuche fallen u.a. Checkliste, Morphologische Analyse, Umkehrmethode/Zielumkehr, Relevanzbaum, Zufallsanregung.

...✚ **Nützliche Links:**

http://comas.offeneslernen.de/lerno/MPX_content.php?PHPSESSID=d65e706be914d6f0c206991ea4954ac6&content_id=1099

Trigger-Technik: Ziel der Technik ist es, innerhalb von 4 – 5 Runden neue Ideen zu entwickeln. Die Trigger-Technik arbeitet bis auf Papier und/oder Karten ohne weitere Hilfsmittel. Jedes Gruppenmitglied soll in wenigen Minuten Ideen in Stichworten aufschreiben. Danach werden die Ideen von den Teilnehmer/innen vorgetragen, wobei gleiche Ideen nicht zweimal vorgetragen werden. Entstehen während der Verlesung neue Ideen, werden sie ebenfalls aufgenommen. In der nächsten Runde werden weiterhin alle neuen Vorschläge vorgelesen usw. Der große Vorteil dieser Methode ist die Ideensammlung durch wechselnde Anregungen der Teilnehmer/innen und die damit stete Möglichkeit zur Modifikation und Ergänzung.

...✚ **Nützliche Links:**

<http://www.uni-duesseldorf.de/muendlichkeit/Projekt-Netz/triggertechnik.htm>

Umkehrmethode/Zielumkehrmethode auch als Kopfstandtechnik bezeichnet: Bei der Umkehrmethode dienen die Dinge/Aspekte als Grundlage, die vorhanden und gesichert ist. Darauf aufbauend wird ein Konterpunkt eingenommen: Man nimmt die Dinge also so, wie sie sind und kehrt sie um – bildlich gesprochen von innen nach außen, von oben nach unten, von hinten nach vorn. Die Kopfstandtechnik ist folglich eine Technik um konkrete Probleme zu lösen. Mögliche Schritte sind:

1. Aufgabenformulierung
2. Umkehrung der Aufgabe zur Anti-Aufgabe
3. Anti-Lösungen finden
4. Umkehrung der Anti-Lösung liefern Lösungen
5. Realisierung z. B. durch Brainstorming

...✚ **Nützliche Links:**

http://www.infoquelle.de/Management/Kreativitaet/Umkehr_Methode.php
<http://www.designguide.at/umkehrmethode.html>
<http://www.abfallwirtschaft-portal.de/projekt/sheiko/Kreativitaetsmethoden/doc/Kreativitaetsmethoden-40.htm>
<http://www.blueprints.de/artikel/kreativitaet/umkehrmethode.html>

Unterschiede in der Anwendung: Die jeweiligen Einzeltechniken unterscheiden sich in ihrer Anwendung v.a. hinsichtlich Zeit (Durchführung, Vor- und Nachbereitung), Personeller Umfang (sinnvolle Personenanzahl, Anzahl der Durchführenden), Materialien (Papier, Stifte, Metaplan, digitale Technik etc.).

Visualisierung: Bei der Visualisierung wird mit Bildmaterialien gearbeitet, um mit bildlichen Elementen eine bestimmte Aufgabenstellung zu bearbeiten. Das Bild, Foto, Collage etc. bieten einen ersten Anstoß um weiterführende Bilder vor dem geistigen Auge entstehen zu lassen, um davon ausgehend Ideen und Lösungsansätze zu suchen und finden. Die Visualisierung unterstützt auch ein konkretes Vorstellen von bestimmten Dingen mit möglichst vielen Details und von Mustern.

...✂ **Nützliche Links:**

<http://www.infoquelle.de/Management/Kreativitaet/Visualisierung.php>

Visuelle Synektik: Die Synektik macht sich das Prinzip des Verknüpfens, des In-Verbindung-Bringens zueigen. Fremde Strukturen werden auf eine bestimmte Aufgaben-/Problemstellung übertragen. Dabei kann einerseits das Fremde vertraut und andererseits das Vertraute fremd gemacht werden. Bei der visuellen Synektik werden Bilder für den Verfremdungsprozess eingesetzt. Es kommen die beiden Prinzipien zur Anwendung: (1) Verfremdung durch Bilder und (2) Konfrontation durch Bildelemente. Dies passiert in vier Schritten:

1. Klärung und Formulierung des Problems/der Aufgabe
2. Entspannung und Verfremdung
3. Ideenfindung
4. Evaluierung der gefundenen Lösungen

...✂ **Nützliche Links:**

<http://www.abfallwirtschaft-portal.de/projekt/sheiko/Kreativitaetsmethoden/doc/Kreativitaetsmethoden-108.htm>

Zufallsanregung: Kern der Methode ist der Zufallsmechanismus, mit dem Ideen stimuliert werden sollen. Die Vorgabe von zufällig gewählten Begriffen/Bildern etc. dient als Reizwörter zur schöpferischen Konfrontation. Grundsätzlich können die gesammelten Begriffe hinsichtlich Prinzipien, Merkmalen, Strukturen und Gestaltausprägungen analysiert werden. Die Zufallsanregung kann durch folgende Einzeltechniken initiiert werden: Reizwortanalyse, Reizbilder, Reizsituationen sowie Zufallswörter bzw. Lexikon-Methode. Zur Sammlung und Systematisierung bietet sich Brainwriting, Mind-Map oder Metaplan an.

...✂ **Nützliche Links:**

<http://members.ping.at/ekaan/pg000008.htm>

Zuruffragen: Die Zuruffrage dient zum Sammeln von Ideen, Problemen oder Lösungen und unterstützt das Erstellen eines Meinungsbildes. Sie wird häufig eingesetzt, um assoziative Antworten einzufangen oder anstatt einer Kartenabfrage. Dazu wird ein Plakat mit einer visualisierten Frage vorbereitet. Die Zuruffrage wird oftmals durch zwei Moderator/innen durchgeführt. Dabei wirft eine/r die Frage auf, bittet die Teilnehmer/innen Antworten zuzurufen und moderiert und die/der andere unterstützt den Prozess durch das Aufgreifen und Festhalten der einzelnen Diskussionsbeiträge auf Karten. Dabei ist es

wichtig, die Formulierungen der Teilnehmer/innen zu übernehmen und/oder mit ihnen abzustimmen. Abschließend werden die Karten zusammen mit der Gruppe sortiert und geclustert.

Zusätzliche Links zu Kreativitätsmethoden

...🔗 **Nützliche Links:**

- › <http://www.uni-muenster.de/Medienpaedagogik/Moderation/visualisierung.htm#Zuruffrage>
- › http://www.gert-schilling.de/Home_Schilling_Verlag/Service/Workshops/Moderationsworkshop/Zuruffrage/zuruffrage.html
- › <http://www.team-marktpsychologie.de/PDF/Kreativitaetstechniken.pdf>
- › <http://www.ebert-beratung.de/kreatech.htm>
- › http://www.managerseminare.de/msemi/3863972/frontend/knowhow_detail.html?urlID=149351&ItemKategorie=6921
- › http://www.mathysmedical.com/fileadmin/user_upload/pdf_download/Arztforum/Kreativitaetstechniken_D.pdf
- › <http://members.ping.at/ekaan/pg000008.htm>
- › <http://www.projekt-infos.de/projekt-2.2.html>
- › <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=1531&type=pop>
- › <http://www.bwl.tu-darmstadt.de/vwl7/lehre/grundstudium/HDA-Handbuch%202005.pdf>
- › <http://www.lizzynet.de/dyn/61579.php?sid=88914025587255194217136673667250>
- › <http://www.uni-protokolle.de/Lexikon/Kreativit%E4tstechnik.html>
- › <http://www.simulation.fraunhofer.de/servlet/is/Entry.11805.Tree/>
- › <http://www.creajour.de/toolbox/kreativtechniken/uebersichtkreativtechniken/index.html>

Literatur zum Schmökern

- › Michael Knieß (1995): Kreatives Arbeiten : Methoden und Übungen zur Kreativitätssteigerung, München, Dt. Taschenbuch-Verl.
- › Marion Schröder (2005): Heureka, ich hab's gefunden!: Kreativitätstechniken, Problemlösung & Ideenfindung, Herdecke, W3L-Verl.
- › Josef W. Seifert (2002): Besprechungs-Moderation: mit Moderation effektiv leiten, erfolgreich teilnehmen, Zeit sparen, 7. Aufl., Offenbach, GABAL.
- › Josef W. Seifert (2006): Visualisieren, Präsentieren, Moderieren, 23. Aufl., Offenbach, GABAL.
- › Uwe Böning (1994): Moderieren mit System: Besprechungen effizient steuern, 2. Aufl., Wiesbaden, Gabler.



**SERVICE
INCENDI**

BUK1900

Anhang: Brücken zu anderen Beteiligungs- verfahren

Im Anhang werden Ihnen noch weitere Beteiligungsverfahren knapp vorgestellt und ein Vergleich zu INNOCOPE gezogen. Hier können Sie weiterführende Anregungen zu anderen Verfahren finden, welche die Durchführung eines Kund/innen integrierten Produktentwicklungsverfahrens unterstützen können.

Brücken zu anderen Verfahren der Nutzer/inneneinbindung– Vor- und Nachteile

Im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung haben Unternehmen und Konsument/innen eine **geteilte Verantwortung**. Unternehmen kommt dahingehend eine besondere Verantwortung zu, da ein vielfältiges Angebot nachhaltiger Produkte die Voraussetzung für nachhaltiges Verbraucherverhalten darstellt. Während die Konsument/innen ihre nachhaltigkeitsbezogene Verantwortung derzeit vor allem über ihre Kaufentscheidung ausüben können, ist ihre direkte Einflussnahme auf die Produktgestaltung als zentralem unternehmerischem Entscheidungsbereich bisher gering. Nutzer/innen stellen zwar eine wesentliche Stakeholdergruppe der Unternehmen dar, ihre Interessen werden aber meist nur mittelbar über Marketing und Marktforschung in die Produktentwicklung einbezogen. Gleichwohl wird in der jüngeren Innovationsforschung die Bedeutung von Kund/innen in Innovationsprozessen besonders hervorgehoben, zumal Produktverbesserungen oft durch das **Feedback** oder Veränderungen von Nutzer/innen erzielt werden. Durch „learning by using“ entwickeln Nutzer/innen Ideen für Produktverbesserungen. Im Zusammenhang mit nachhaltigen Produktinnovationen wird eine aktive Rolle von Nutzer/innen ebenfalls für wichtig gehalten.

Nachhaltige Innovationen sind häufig mit Veränderungen im Nutzungsverhalten verbunden und erfordern daher eine intensive Auseinandersetzung mit den Faktoren, die ihre Anwendung fördern oder behindern. Die Zusammenarbeit mit Konsument/innen ermöglicht es, nachhaltige Innovationen angepasst an Nutzer/innen- und Marktanforderungen zu entwickeln. Zudem können hierdurch Veränderungen im Nutzungsverhalten und ein Empowerment von Konsument/innen im Sinne von zunehmendem Wissen und Handlungskompetenz erreicht werden. Mit anderen Worten bedeutet das: Unternehmen können die Konsument/innen hinsichtlich der Nachhaltigkeit und der Nachhaltigkeitsrelevanz ihres Produktes empoweren und so aktiv auf eine Veränderung von Kaufkriterien einwirken.

Das im Rahmen des GELENA-Projektes konzipierte Produktentwicklungsverfahren INNOCOPE (INNOvation through COnsumerintegrated Product dEvelopment) zielt auf die wirksame Produktentwicklung durch Nutzer/innen und Unternehmen mit Hilfe geeigneter Partizipationsmethoden und auf die Initiierung **wechselseitiger Lernprozesse** zwischen Konsument/innen und Unternehmensvertreter/innen. Zudem ermöglicht es, Produkte zu entwickeln, die einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung und insbesondere zum Klimaschutz leisten.

INNOCOPE ist jedoch nicht das einzige Beteiligungsverfahren, das Konsument/innen in eine nachhaltigkeitsbezogene Produktentwicklung integriert. Um einen Vergleich zu **anderen Beteiligungsverfahren** zu ermöglichen, sind nachfolgend bestehende Erfahrungen aus partizipativen Prozessen hinsichtlich ihrer Übertragbarkeit auf ein Konsument/innen integrierendes Produktentwicklungsverfahren ausgewertet. Hierbei wurden sowohl Methoden der Einbeziehung von Nutzer/innen als auch konkrete Beispielprojekte berücksichtigt. Zu den zentralen Kriterien für die Auswahl und Aufbereitung von Beteiligungsverfahren zählen die Beteiligung von Konsument/innen bzw. Bürger/innen (ggf. vertreten durch Verbraucherorganisationen), das Zusammenbringen von Alltags- und Fachwissen, Bezug zu Nachhaltigkeit, Umwelt- oder Klimaschutz sowie die Teilnahme von Unternehmen und Bezüge zur Produktentwicklung. Wir möchten Ihnen an dieser Stelle nachfolgend sechs weitere Verfahren vorstellen, die sich für eine Konsument/innen integrierende Produktentwicklung im Nachhaltigkeitsbereich anbieten und Gemeinsamkeiten und Unterschiede zum INNOCOPE-Verfahren aufzeigen:

1. Produktklinik und Fokusgruppen
2. Lead User Methode
3. Script Approach
4. Stakeholder Dialoge
5. Consumer Constructive Technology Assessment (cCTA)
6. Societal Embedding of Innovations

Ad (1): **Produktkliniken** sind spezielle Produkttests, mit dem Ziel den Kundennutzen und den Markterfolg eines neuen oder veränderten Produktes zu erhöhen. In fest organisierten Lernorten wird die Sicht der Endverbraucher bereits in den Entwicklungsprozess aufgenommen. In Teststudios setzen sich (potenzielle) Kund/innen aus den jeweiligen Zielgruppen auf Einladung des Unternehmens und unter strengster Geheimhaltung intensiv mit dem Produkt und seinem Umfeld auseinander. Hingegen erfolgt die intensive Auseinandersetzung mit dem Produkt in Fokusgruppen als eine moderierte Diskussion mit

bis zu max. 12 Teilnehmer/innen. Beide Methoden zählen zu den klassischen Instrumenten der Marktforschung.

[http://www.competencesite.de/marketing.nsf/5DE4A4425D63F97BC125694700336AE8/\\$File/porsche%20carclinic.pdf](http://www.competencesite.de/marketing.nsf/5DE4A4425D63F97BC125694700336AE8/$File/porsche%20carclinic.pdf)

Beispiel

Ad (2): Die **Lead User Methode** ist ein Konzept zur Identifikation von Innovationen und zur Ideengenerierung in der Produktentwicklung mit Lead Usern, das sind Nutzer/innen, die heute bereits Bedarfe haben, welche die breite Masse erst in Zukunft entwickeln wird und die selbst ein Interesse daran haben, bestimmte Veränderungen an Produkten vorzunehmen. Die Lead User Methode erfordert die Identifikation von Trends und von entsprechenden Lead Usern, mit denen anschließend ein (mehrtägiger) Workshop durchgeführt wird.

http://www.novanet.de/fhg/Images/1_Exp-WS_Lead_User_Integration_Springer_tcm231-54890.pdf
http://ideaflo.com/archives/2005/04/25/new_von_hippel_book_democratizing_innovation_available_for_download.php

Beispiele

Ad (3): **Script Approach** ist ein Ansatz zur ökologischen Beeinflussung von Nutzer/innenverhalten durch technische Veränderungen. Die Veränderung der Nutzungspraxis basiert auf den Handlungslogiken und dem Expertenwissen der Nutzer/innen. Mit technischen Produktveränderungen und -anpassungen wird auf die intendierten Handlungen abgezielt, die zugleich eine größere Energieeffizienz bewirken.

Jelsma, J. and M. Knot (2001), Designing Environmentally Efficient Services; a Script Approach. Sustainable Services & Systems: Transition Towards Sustainability, Amsterdam, The Centre for Sustainable Design.

Literatur

Ad (4): **Stakeholder Dialoge** sind Verfahren, in denen Unternehmen mit den relevanten gesellschaftlichen Interessengruppen Probleme diskutieren, die sich aus der unternehmerischen Leistungserstellung und -verwertung ergeben haben oder ergeben können. Stakeholder Dialoge zielen darauf ab, Positionen und Interessen wechselseitig zu verstehen und bei Bedarf umsetzbare Lösungen zu erarbeiten.

http://www.tui-group.com/de/konzern/tui_umweltmanagement/kon_u_sys/stakeholder/
<http://www.daimlerchrysler.com/dccom/0-5-633063-49-633071-1-0-0-636498-0-0-135-631970-0-0-0-0-0-0-0.html>

Beispiele

Ad (5): **Consumer Constructive Technology Assessment (cCTA)** ist ein Konzept zur frühzeitigen Einbeziehung der Nutzer/innenperspektive sowie der Perspektive gesellschaftlicher Akteursgruppen in technische Innovationsprozesse, um Nutzer/innenerfordernisse frühzeitig aufzugreifen, Akzeptanzprobleme weitgehend zu reduzieren und um gegenseitige Lernprozesse auch tatsächlich zu ermöglichen.

http://www.hausderzukunft.at/download/endbericht_rohracher_2602.pdf

Beispiel

Ad (6): **Societal Embedding of Innovations** ist eine interaktive Methode, die Einführung von gesellschaftlich erwünschten oder nützlichen Innovationen durch die Zusammenarbeit von Herstellern, Nutzer/innen und gesellschaftlichen Akteuren zu unterstützen. Hierbei fokussiert die Diskussion sowohl auf Veränderungen von Produkten als auch im gesellschaftlichen und politischen Umfeld.

Beispiel

http://www.vtt.fi/liitetiedostot/julkaisut/VTT_Innozone_2-2006.pdf

Das **Ziel aller Methoden** ist die Einbindung verschiedener Nutzer/innengruppen – es werden allerdings unterschiedliche Gruppen angesprochen. Während Produktkliniken, Fokusgruppen und Script Approach in die Entwicklungsprozesse Konsument/innen einbeziehen, wurde die Lead User Methode für den Einsatz mit industriellen Kund/innen entwickelt. Im Konsumgüterbereich (z.B. Gesellschaftsspiele, Sportgeräte) werden heutzutage bereits professionelle Nutzer/innen eingebunden. Stakeholderdialoge, die gestalterische konsumentenorientierte Technologiebewertung (consumer constructive technology assessment, cCTA) und der Ansatz der gesellschaftlichen Einbindung von Innovationen (Societal Embedding of Innovations) arbeiten hingegen mit Stakeholdergruppen und Nicht-Regierungsorganisationen (wie z. B. Verbraucher/innenorganisationen, Umweltverbände). In diesen Ansätzen kommen teilweise Konsument/inneninterviews ergänzend zu Workshops zum Einsatz.

„Dass wir miteinander reden können, macht uns zu Menschen.“
Karl Jaspers (1883-1969), dt. Philosoph

Obwohl gegenwärtig eine **direkte Kommunikation** zwischen Unternehmen (insbesondere der Entwicklungsabteilung) und Konsument/innen selten ist, greift nur die Lead User Methode den direkten Kontakt zwischen Entwickler/innen und (meist industriellen) Kund/innen auf. Bei cCTA und Societal Embedding of Innovations ist dieser direkter Austausch zu finden, es sind aber häufig mehrere Unternehmen in den Prozess eingebunden und Nutzer/innen werden lediglich durch Verbraucher/innenorganisationen repräsentiert. Auch Stakeholderdialoge setzen oft auf direkte Kommunikation mit Stakeholdern, dabei bleibt wiederum die Entwicklungsabteilung meistens ausgeschlossen.

Fast alle Methoden nutzen **Workshops**, wenn auch mit unterschiedlicher Dauer. Fokusgruppen dauern zwischen anderthalb und drei Stunden, Lead User Workshops zwischen einem und drei Tagen. Societal Embedding of Innovations, cCTA und Stakeholderdialoge bestehen oft aus Workshopserien, zu denen aber nicht unbedingt die gleichen Teilnehmer/innen geladen sind. Längerfristige Lernerfolge werden bei den externen Teilnehmer/innen dann kaum befördert.

In der Produktentwicklung können Nutzer/innen verschiedene **Rollen** einnehmen. Sie sind Träger/innen von Werten, Bedürfnissen, Problemen, Ideen, Bewertungen, Kenntnissen, Know-how und Erfahrungen. Diese Rollen werden in jeweils unterschiedlichen Phasen der Produktentwicklung relevant. Sind Nutzer/innen Träger/innen von Kenntnissen, so haben sie Wissen über die Nutzung und Nutzer/innenfreundlichkeit von ähnlichen oder Vorläuferprodukten. Als Träger/innen von Know-how haben Nutzer/innen spezielles Know-how, das aus eigenen Veränderungen oder Modifikationen am Produkt resultiert. Erfahrungen kommen zum Tragen, wenn Nutzer/innen mit dem konkreten oder

einem vergleichbaren Produkt bereits Nutzungserfahrungen gesammelt haben. Die Lead User Methode ist die einzige, die Nutzer/innen als Träger/innen von Know-how betrachtet und ihnen die Kompetenz zuschreibt, Ideen für neue Produkte und Veränderungen an Produkten zu generieren.

„Die einzige dauerhafte Form irdischer Glückseligkeit liegt im Bewusstsein der Produktivität.“

Carl Zuckmayer

Für die übrigen Konzepte spielt das **Wissen** von Konsument/innen eine untergeordnete Rolle. Einige betrachten Nutzer/innen als Träger/innen von Erfahrungen, d. h. die konkreten Nutzungserfahrungen aus dem Umgang mit einem Produkt werden berücksichtigt (Script Approach, cCTA, Societal Embedding). Stark verbreitet ist die Rolle von Nutzer/innen als Repräsentant/innen verschiedener Werte (Produktklinik, Stakeholderdialoge, cCTA und Societal Embedding), Bedürfnisse und Probleme. Die Lead User Methode räumt Nutzer/innen die aktivste Rolle ein. In Stakeholderdialogen, cCTA und Societal Embedding nehmen die teilnehmenden Stakeholder eine aktive Rolle in Diskussionen ein und können die Diskussionsinhalte beeinflussen.

Fokusgruppen, Produktkliniken und die Lead User Methode zielen nicht originär auf **Nachhaltigkeit**. Die anderen genannten Methoden sind für Nachhaltigkeitsaspekte geeignet oder sogar speziell dafür entwickelt. Da ihnen aber häufig der direkte Unternehmensbezug fehlt, mangelt es an Akteur/innen, welche die entwickelten Ideen tatsächlich umsetzen.

Die meisten dieser Methoden eignen sich für den Einsatz in verschiedenen **Phasen des Produktentwicklungsprozesses** wie z. B. Ideenentwicklung, -auswahl und -konkretisierung sowie Vorbereitung der Markteinführung und Entwicklung von Marketingkonzeptionen. Die Lead User Methode zielt auf die Entwicklung von Produktideen; cCTA und Societal Embedding zielen auf gesellschaftsverträgliche Technologie- und Produktentwicklung und beinhalten ebenfalls Ideenentwicklungsprozesse. Die übrigen Methoden erscheinen weniger geeignet, um Konsument/innen in die Ideenentwicklung einzubeziehen. Einige zielen auf die Weiterentwicklung bestehender Produkte (Script Approach, Stakeholder Dialoge, Societal Embedding).

„In einer Fünftelsekunde kannst du eine Botschaft rund um die Welt senden. Aber es kann Jahre dauern, bis sie von der Außenseite eines Menschenschädels nach innen dringt.“

Charles F. Kettering (1876-1958), amerik. Industrieller

Auf Basis des Vergleichs mit diesen Ansätzen sollen noch einmal folgende **Besonderheiten des INNOCOPE-Verfahrens** zusammengefasst werden:

- › INNOCOPE zielt auf die direkte Interaktion zwischen Produktentwickler/innen und Konsument/innen und fördert so wechselseitiges Lernen.
- › INNOCOPE räumt Konsument/innen eine aktive Rolle ein und bezieht sie in die Ideenentwicklung ein.
- › INNOCOPE beinhaltet einen wiederholten Austausch zwischen Unternehmen und Konsument/innen und unterstützt so langfristige Lernprozesse.
- › INNOCOPE begleitet die Produktentwicklung über einen längeren Zeitraum und gibt den Konsument/innen die Möglichkeit zu wiederholtem Feedback.
- › INNOCOPE verknüpft Konsument/inneneinbindung mit dem Ziel einer nachhaltigkeitsbezogenen bzw. klimafreundlichen Produktentwicklung.

Alles in allem verfolgt die INNOCOPE-Methode mehrere Ziele, wie die Entwicklung klimafreundlicher Produkte, die Initiierung wechselseitiger Lernprozesse und das Empowerment der Konsument/innen. Kernpunkte des INNOCOPE-Verfahrens sind die wiederholte, direkte Interaktion von Unternehmensvertreter/innen verschiedener Funktionsbereiche mit einer Gruppe von Konsument/innen. Durch den Einsatz geeigneter Moderationsmethoden und Kreativitätstechniken werden die Ideen und das kreative Potenzial der Nutzer/innen erschlossen.

„Es gibt Momente in der Geschichte, da treffen ein Unternehmer, eine Technik und die Bedürfnisse der Menschen zusammen.“

Craig McCaw, amerik. Multimillionär



www.gelena.net