

IO1 –  
Fortbildungsprogramm  
TFII 1 – Handbuch für



**SIS-SME**

Building strategic innovation skills within SMEs



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



Inhaltsübersicht

### **Einführung in das Handbuch für Ausbilder, die EduZines verwenden**

Zweck des Handbuchs für Ausbilder in der beruflichen Bildung

Hintergrund des Handbuchs

[Übersicht über den Lehrplan - Handbuch für Ausbilder](#)

### **Durchführung des Fortbildungsprogramms**

Lernergebnisse

[Matrix der Lernergebnisse](#)

[Tabelle 1 - Aufbau eines Verständnisses für strategische Innovation in einem Unternehmenskontext](#)

[Tabelle 2 - Einführung in verschiedene Innovationstypologien](#)

### **Modul-Deskriptoren**

MODUL 1 - Aufbau eines Verständnisses für strategische Innovation in einem Unternehmenskontext

MODUL 2 - Einführung in verschiedene Innovationstypen

### **MODUL 1 - Aufbau eines Verständnisses für strategische Innovation in einem Unternehmenskontext**

["Ohne Probleme gäbe es keinen Grund, sich zu verbessern". - Benjamin C. Jones](#)

Lernergebnisse

Struktur des Kurses

[Face-to-Face-Lernen](#)

LU 1 - Innovation und der Nutzen von Innovationen in Unternehmen. Strategische Innovationen.

[Einführung in das Thema](#)

[Vorteile der Innovation](#)

LU 2 - Aufbau einer Innovationskultur und Nachweis der Notwendigkeit von Veränderungen.

[Einführung in das Thema](#)

LU 3 - Werkzeuge zur Förderung der Innovation in den Unternehmen. Interne und externe Ressourcen und Faktoren, die die Innovation fördern. Innovative Strategien und Pläne.

[Einführung in das Thema](#)

[Selbstgesteuertes Lernen](#)

## MODUL 2

"Innovation bedeutet, zwei Dinge, die bereits existieren, auf eine neue Art und Weise zusammenzubringen." - Tom Freston

Lernergebnisse

Struktur des Kurses

Face-to-face learning

Lernen von Angesicht zu Angesicht

[Einführung in das Thema](#)

[Selbstgesteuertes Lernen](#)

LU 2 - Innovation-S

[Einführung in das Thema](#)

[Selbstgesteuertes Lernen](#)

LU 3 - Innovation VS Technologischer Fortschritt

[Einführung in das Thema](#)

[Selbstgesteuertes Lernen](#)

**Wie geht man mit der Lernergebnismatrix um?**

[Was sind die Lernergebnisse?](#)

[Wie erstellt man eine Matrix für Lernergebnisse und Bewertungen?](#)

## Einführung in das Using EduZines-Handbuch für Ausbilder in der Weiterbildung

Das Fortbildungsprogramm ist der erste intellektuelle Output des Projekts Using EduZines – interaktive, transmediale Lernmaterialien für Smartphones – zum Aufbau strategischer Innovationsfähigkeiten von KMU. Das Fortbildungsprogramm wird eine schrittweise Erholung der europäischen Unternehmen von den Auswirkungen von Covid-19 unterstützen.

Dieser erste Output besteht aus zwei Teilen, wobei das Handbuch für Ausbilder der erste Teil ist, der sich auf die Methodik konzentriert, die die Ausbilder während ihrer Ausbildung anwenden werden. Der zweite Teil (Teil 2), der in naher Zukunft erstellt werden wird, wird das Schulungsmaterial enthalten. Diese beiden Teile ergänzen sich also gegenseitig.

### Zweck des Handbuchs für Ausbilder in der beruflichen Erstausbildung

Die Ausbilder, die das Fortbildungsprogramm durchführen, werden dieses Handbuch als Leitfaden verwenden. Das Handbuch soll die Ausbilder in der beruflichen Bildung über strategische Innovationen im KMU-Sektor informieren und ihre pädagogischen und digitalen Fähigkeiten ausbauen, damit sie den Managern helfen können, das Potenzial des Online-Lernens zu nutzen, um eine qualitativ hochwertige Ausbildung anzubieten.

Mit Hilfe dieses Handbuchs werden die Berufsbildungstutoren in der Lage sein, von traditionellen Lehrmethoden zu innovativen und ferngesteuerten neuen Lerntechniken überzugehen. Die Berufsbildungstutoren werden eine entscheidende Rolle bei der Erholung der Unternehmen nach den Auswirkungen von COVID-19 spielen, da sie die Manager darin schulen werden, sich auf strategische Innovation zu konzentrieren und sie über verschiedene Arten von Innovation zu unterrichten. Daher ist dieses Schulungsprogramm in zwei Lerneinheiten unterteilt; die erste konzentriert sich auf das Lernen über Innovation, die zweite auf die Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen, die für die Förderung von Innovation erforderlich sind.

Um dies zu erreichen, schlägt EduZines einen Lehrplan vor, der 70 Lernstunden umfasst, die sich wie folgt aufteilen:

TEIL 1 – Handbuch für Ausbilder	TEIL 2 – Schulungsmaterial
21 Stunden persönliches Training	21 Stunden persönliches Training (face-to-face)
14 Stunden selbstgesteuertes Online-Lernen	14 Stunden selbstgesteuertes Online-Lernen
<b>INSGESAMT 35 Stunden</b>	<b>INSGESAMT 35 Stunden</b>

INSGESAMT 70 Stunden

Beide Lerneinheiten bestehen aus Präsenzunterricht und selbstgesteuertem Online-Lernen.

## Hintergrund des Handbuchs

Zahlreiche Studien haben die Bedeutung der Innovation als kritischen Erfolgsfaktor für die Unternehmensleistung hervorgehoben. Viele Unternehmen tun sich jedoch schwer damit, erfolgreiche Innovatoren zu werden. In dem Maße, in dem die staatlichen Beschränkungen und Notstandsregelungen nachlassen, suchen die Unternehmen nach Wegen, um sich von den Auswirkungen von COVID-19 zu erholen. Obwohl fast alle Branchen unter der Wirtschaftskrise infolge der Pandemie gelitten haben, fühlt sich nur ein kleiner Prozentsatz für weiteres Wachstum gerüstet.

Umfragen zufolge konzentrieren sich die meisten Unternehmen auf Erholungsmaßnahmen und kurzfristige Pläne zur Steigerung der Einnahmen. Die Forschung und die Geschichte haben jedoch gezeigt, dass dies nicht der einzige Weg ist, wie Unternehmen eine Krise langfristig überleben können. Um ein nachhaltiges Wachstum anzustreben, müssen sich Unternehmen auf die strategische Innovation konzentrieren, d. h. einen Plan für Wachstum und Wandel aufstellen.

Wie die Forschung gezeigt hat, ist Innovation der Schlüssel zu nachhaltigem Wachstum. Mit Innovation meinen wir nicht unbedingt den technologischen Fortschritt; tatsächlich gibt es fünf weitere Arten von Innovation, die sich mit unterschiedlichen Aspekten eines Unternehmens befassen. Die meisten Manager sind sich dessen jedoch nicht bewusst.

Wir (die Partner) sind der Meinung, dass die Ausbilder in der beruflichen Bildung in diesem Zusammenhang eine entscheidende Rolle spielen, da sie in den Unternehmen, die sich von der Krise erholen, eine Innovationskultur einführen werden. Die Entwicklung ihrer Fähigkeiten ist daher von grundlegender Bedeutung, um sie in die Lage zu versetzen, effektiv online zu arbeiten, neue Ausbildungsmethoden zu fördern und robuste Lernressourcen für die Online-Nutzung zu entwickeln. Darüber hinaus ist nach der Pandemie die Entwicklung von Berufsbildungsdiensten, die neuen Bedürfnissen gerecht werden, zu einem zentralen Thema geworden, wobei die strategische Innovation das wichtigste ist.

Die Anbieter von Berufsbildungsdiensten hatten in der Vergangenheit Schwierigkeiten, den Bedarf der Unternehmen an zugänglichen, flexiblen und bedarfsgerechten arbeitsbezogenen Lernressourcen und -möglichkeiten zu decken. COVID-19 stellt zwar eine Herausforderung für die Berufsbildungsanbieter dar, kann aber auch als Chance betrachtet werden, die Berufsbildungsdienste auf die Bedürfnisse der Unternehmen abzustimmen.

Das berufsbegleitende Programm befasst sich mit drei Schlüsselrollen von Berufsbildungstutoren (Tutoren als Lernende selbst, Tutoren als Vermittler von Online-Fernunterricht und Tutoren als Entwickler und Produzenten von medienintensiven digitalen Lerninhalten) und ist in zwei Module unterteilt:

1. Aufbau eines Verständnisses für strategische Innovation im Unternehmenskontext: Dieses Modul konzentriert sich auf Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen, die die Ausbilder an die Führungskräfte weitergeben, damit diese ihr Unternehmen innovieren können;
2. Einführung in verschiedene Innovationstypologien: Dieses Modul konzentriert sich auf die Analyse und Definition verschiedener Innovationstypen und die Unterscheidung zwischen Innovation und technischem Fortschritt.

## Lehrplanübersicht – Handbuch für Ausbilder

Art des Lernens	Modul	Stunden	Verantwortung
Face-to-Face-Lernen	Aufbau eines Verständnisses für strategische Innovation in einem Unternehmenskontext	10,5	BRCCI
	Einführung in verschiedene Innovationstypologien	10,5	Boréal Innovation
Selbstgesteuertes Lernen	Aufbau eines Verständnisses für strategische Innovation in einem Unternehmenskontext	7	BRCCI
	Einführung in verschiedene Innovationstypologien	7	Boréal Innovation
<b>GESAMT</b>		<b>35</b>	

## Durchführung des Fortbildungsprogramms

In diesem Handbuch für Ausbilder werden die persönlichen Inhalte des Fortbildungsprogramms vorgestellt. Diese werden in Form von Unterricht, Workshops und Diskussionen zu zwei sich ergänzenden Hauptthemen vermittelt:

1. Identifizierung von acht verschiedenen Arten von Innovation, Kenntnis des Unterschieds zwischen Innovation und technischem Fortschritt – 10,5 Stunden;
2. Umsetzung strategischer Innovationen in einem Unternehmen, Ermittlung interner und externer Ressourcen, die Innovationen fördern können – 7 Stunden.

Das EduZines-Schulungsprogramm wurde entwickelt, um Unternehmer zu befähigen. Die Präsenzschiung wird durch selbstgesteuertes Lernmaterial unterstützt, das von Tutoren bereitgestellt wird und sowohl online als auch in gedruckter Form zugänglich ist. Da es sich bei der Präsenzschiung und den selbstgesteuerten Lernmaterialien um zwei sich ergänzende Ressourcen handelt, werden sie dieselben Themen behandeln.

## Lernergebnisse

EduZines schlägt ein Lernprogramm vor, das sich theoretisch und praktisch mit dem Thema Innovation befasst, um Ausbilder für die Vorteile der Innovation zu sensibilisieren, Manager für den Aufbau einer Innovationskultur in ihrem Unternehmen zu gewinnen und eine transformationale Führung zu übernehmen. Damit Innovation zum Kernstück der Unternehmensstrategie wird, muss das gesamte Team aktiv daran mitwirken.

Die Ausbilder in der beruflichen Bildung stehen im Mittelpunkt des Lernprogramms, sie vermitteln Wissen und fördern die Fähigkeiten und Kompetenzen der Führungskräfte. Während Unternehmen dazu neigen, mit taktischem Management zu reagieren, das nur vorübergehend Cashflow erzeugt, werden die VET-Trainer die Manager in die strategische Innovation einführen, die auf lange Sicht Werte schafft.

## Matrix der Lernergebnisse

Nach Abschluss dieses Schulungsprogramms sollten die Teilnehmer die in den nachstehenden Tabellen aufgeführten Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen erworben haben und das EQR-Niveau 6 erreicht haben:

EQR-Niveau 6 - LERNERGEBNISSE		
Kenntnisse	Fertigkeiten	Verantwortung und Selbstständigkeit
Fortgeschrittene Kenntnisse über Innovation in der Wirtschaft. Kritische Analyse von Theorien und Grundsätzen.	Kognitive und praktische Fähigkeiten, um kreative Lösungen für abstrakte Probleme zu entwickeln.	Management von Innovationen in Unternehmen, Übernahme von Verantwortung für die Entscheidungsfindung und für die berufliche Entwicklung von Einzelpersonen und Gruppen.

Quelle: europa.eu/europass

Die erste Tabelle (Tabelle 1) skizziert das erste Schulungsmodul, das in drei Lerneinheiten unterteilt ist. Diese konzentrieren sich auf die Strategien, die Manager umsetzen müssen, um strategische Innovationen zu initiieren. Wenn sie in der Lage sind, die Prozesse und Instrumente zu erkennen, werden die Manager die Innovation im richtigen Tempo umsetzen und alle ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen nutzen.

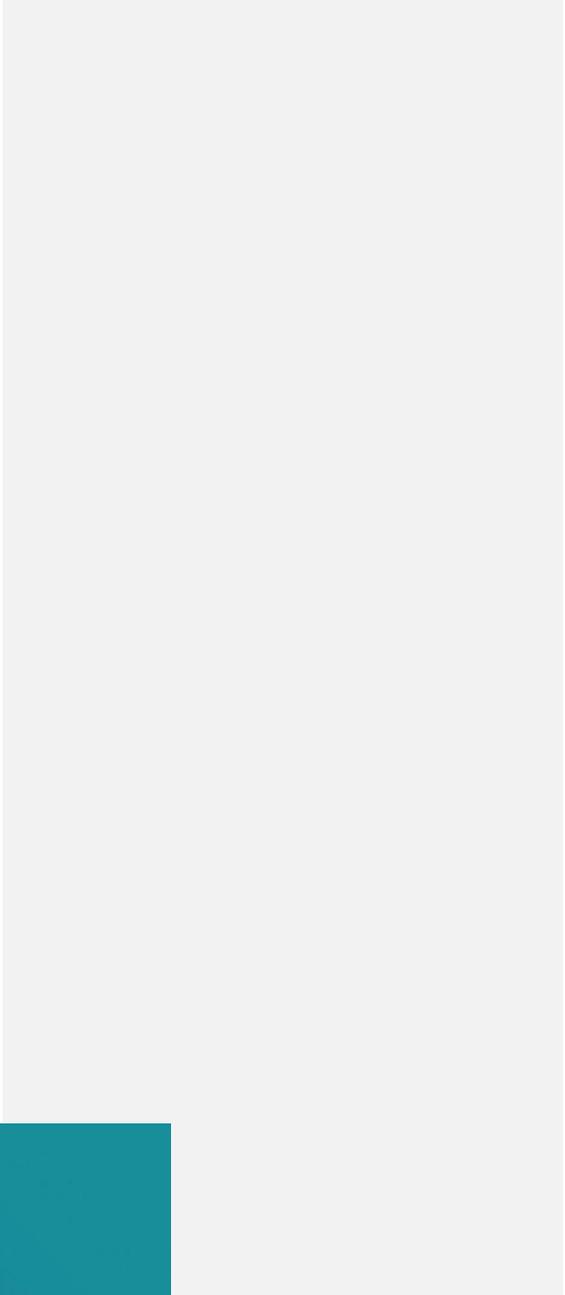
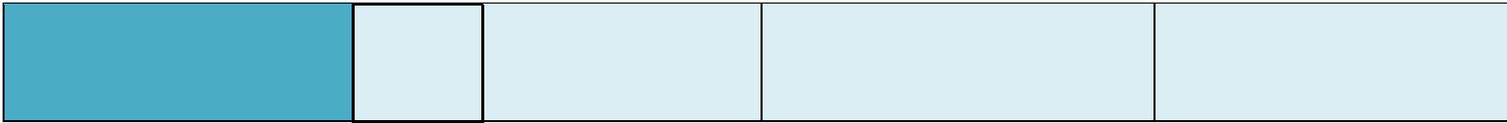
Diese zweite Tabelle (Tabelle 2) betrifft den eher theoretischen Teil des Schulungsprogramms, der drei Lerneinheiten umfasst. Diese konzentrieren sich auf die Schaffung einer Innovationskultur und den Aufbau einer transformationellen Führung in Unternehmen. Am Ende dieses zweiten Moduls sollten die Manager in der Lage sein, verschiedene Arten von Innovation zu erkennen und zwischen Innovation und technischem Fortschritt zu unterscheiden. Auf der Grundlage dieses Wissens werden die Teilnehmer in der Lage sein, über Modelle der "neuen Innovation" zu kommunizieren, ihr

Management in der Übergangsphase umzugestalten und eine Innovationskultur in ihrem Unternehmen zu schaffen.



**Tabelle 1 - Aufbau eines Verständnisses für strategische Innovation in einem Unternehmenskontext**

	Lerneinheiten	Wissen	Fertigkeiten	Selbstständigkeit und Verantwortung
<b>Building an understanding of strategic innovation in a business context</b>	LU 1	Estimate the benefits linked to innovation	Erkennen der Umstände, unter denen verschiedene Arten von Innovation Geschäftsmöglichkeiten schaffen können	Strategien zur Anpassung an ein innovatives Umfeld zu entwickeln
	LU 2	den Prozess zur Maximierung des Innovationspotenzials eines Unternehmens zu skizzieren	Prioritäten für die Schritte in einem Innovationsplan zu setzen und diesen schrittweise umzusetzen	
			Vorhersage und Bewertung der Herausforderungen, denen sich Manager bei der Innovation stellen müssen	
	LU 3	Werkzeuge zur Förderung der Innovation zu identifizieren	die Lernenden zu motivieren, innovative Strategiepläne für ihre Unternehmen auszuarbeiten	die Verbesserungen der Lernenden zu bewerten
			interne und externe Ressourcen zu identifizieren, die die Innovation fördern	Schaffung von Möglichkeiten für Mitarbeiter, zusammenzuarbeiten und voneinander zu lernen
		Das Geschäftsmodell eines Unternehmens anpassen, damit es sich mit seinem innovativen Umfeld weiterentwickeln kann	Anpassung der Lehrmethoden an die Lernenden (und an ihre Erfahrungen mit Innovation)	





Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## Tabelle 2 - Einführung in verschiedene Innovationstypen

	Lerneinheiten	Wissen	Fertigkeiten	Selbstständigkeit und Verantwortung
<b>Einführung in verschiedene Innovationstypen</b>	LU 1	Vergleich und Gegenüberstellung von inkrementeller und radikaler Innovation	Aufbau einer Kultur der Innovation	Entwicklung einer transformationellen Führung
	LU 2	Definieren Sie alle acht Arten von Innovation	Erarbeitung von "neuen Modellen" und Nachweis der Notwendigkeit von Veränderungen	Neue Arten der Innovation finden
	LU 3	Definieren, vergleichen und kontrastieren Sie "Innovation" und "technischen Fortschritt".	Erarbeitung von "neuen Modellen" und Nachweis der Notwendigkeit von Veränderungen	Neue Arten von Innovation finden

## Modul-Deskriptoren

### MODUL 1 - Aufbau eines Verständnisses für strategische Innovation in einem Unternehmenskontext

Wenn das Schulungsprogramm für Führungskräfte konzipiert ist, sollte die Innovation nicht nur sie betreffen. Damit ein strategischer Wandel stattfinden kann, muss das gesamte Team aktiv daran teilnehmen.

Daher müssen die Berufsbildungseinrichtungen den Managern zunächst die transformationale Führung nahe bringen, eine Führungsart, die die Mitarbeiter wirklich inspiriert und es ermöglicht, eine Innovationskultur in einem Unternehmen zu schaffen. Kurz gesagt, eine transformationale Führungskraft kann ihre Mitarbeiter intellektuell stimulieren, Werte vermitteln und sie inspirieren.

Wie die Forschung zeigt, bevorzugen neue Unternehmen die "offene Innovation", bei der externe Ressourcen wie die Verbraucher in hohem Maße berücksichtigt werden, um ihr Unternehmen zu erneuern. Diese Art der Innovation ermöglicht es einem Unternehmen, flexibler zu innovieren, neue Prozesse oder Produkte schnell zu testen und sich leicht anzupassen. Online-Marketingforschung und Verbraucherfeedback sowie FabLabs sind nur zwei Möglichkeiten, dies zu tun, und beide verlagern den Schwerpunkt wieder auf den Endverbraucher, um den Produktionsprozess anzupassen.

BPI France hat die ersten Schritte des strategischen Innovationsprozesses skizziert.

Zunächst muss man sein Geschäft anhand von zwei Fragen analysieren, um zu verstehen, welche Art von Innovation man in Angriff nehmen sollte:

1. Wie ist mein Geschäft für meine Kunden innovativ?
2. Wie kann ich mich von meinen Wettbewerbern unterscheiden?

Secondly, and only once the framework has been established, managers can focus on what their business needs in order to innovate:

1. Humankapital;
2. Hochqualifizierte Mitarbeiter;
3. Finanzielle Mittel für ihren Prototyp und erste Tests;
4. Kontinuierliche finanzielle Unterstützung.

## MODUL 2 - Einführung in verschiedene Innovationstypologien

Zahlreiche Studien haben die Bedeutung der Innovation als kritischen Erfolgsfaktor für die Unternehmensleistung hervorgehoben. Mit Innovation ist nicht unbedingt der technologische Fortschritt gemeint. "Innovation" bezeichnet die Einführung eines neuen Produkts, einer neuen Dienstleistung oder eines neuen Verfahrens in einem Unternehmen.

Wir können die "nicht-technologische" Innovation in zwei Kategorien einteilen, die sich weiter aufschlüsseln lassen:

1. **Organisatorische Innovation:** radikale Änderungen in der internen Organisation eines Unternehmens (Politik, Büro, PR, ...);
2. **Kommerzielle Innovation:** radikale Veränderungen im Marketing.

Beide Innovationen wirken sich auf das Geschäftsmodell eines Unternehmens aus und beeinflussen seine Art der Wertschöpfung. Beide sind von großer Bedeutung, da sie es einem Unternehmen ermöglichen, wettbewerbsfähiger zu werden, indem es neue Wege der Wertschöpfung findet.

Das Geschäftsmodell eines Unternehmens umfasst verschiedene Aspekte. Ein Manager kann verschiedene Aspekte innovieren, wobei alle Arten von Innovationen nicht separat, sondern als Ganzes gedacht sein müssen.

BPI France hebt den Unterschied zwischen inkrementeller und radikaler Innovation hervor und unterscheidet acht Arten von Innovation.

- **Radikale Innovation VS Inkrementelle Innovation**  
Erstere schafft einen neuen Markt, während letztere den bestehenden Markt verbessert, aber keine wesentlichen Veränderungen mit sich bringt.
- **Produkt-, Prozess-, Marketing-, Geschäftsmodell-, technologische und soziale Innovation**  
Produktinnovation: ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung wird vorgestellt.  
Prozessinnovation: Es wird ein neuer Produktions- oder Managementprozess eingeführt.  
Marketinginnovation: Es wird eine Innovation bei den 4P eines Produkts eingeführt.  
Geschäftsmodellinnovation: Einführung einer neuen Ertrags- und Kostenstruktur.  
Technologische Innovation: Es wird eine neue Technologie entwickelt oder eine bestehende Technologie erheblich weiterentwickelt.

Soziale Innovation: Das Projekt entspricht einem sozialen Bedürfnis, das bisher nicht berücksichtigt wurde.

## MODUL 1 – Aufbau eines Verständnisses für strategische Innovation in einem Unternehmenskontext

*"Ohne Probleme gäbe es keinen Grund, sich zu verbessern". - Benjamin C. Jones*

Wenn das Schulungsprogramm für Führungskräfte konzipiert ist, sollte die Innovation nicht nur sie betreffen. Damit ein strategischer Wandel stattfinden kann, muss das gesamte Team aktiv daran teilnehmen. Modul 1 konzentriert sich auf die Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen, die die Ausbilder den Managern vermitteln, damit sie ihr Unternehmen innovativ gestalten können.

Modul 1 wurde entwickelt, um die Bedeutung des Aufbaus einer Innovationskultur und des Nachweises der Notwendigkeit von Veränderungen sowie der Entwicklung einer transformationellen Führung zu vermitteln. Diese Fähigkeiten, Autonomien und Verantwortlichkeiten sind in der Tat eine entscheidende Voraussetzung für die Innovation eines Unternehmens.

Daher müssen die Berufsbildungseinrichtungen die Manager zunächst in die transformationale Führung einführen, eine Führungsart, die die Mitarbeiter wirklich inspiriert und es ermöglicht, eine Innovationskultur in einem Unternehmen zu schaffen. Kurz gesagt, eine transformationale Führungskraft kann ihre Mitarbeiter intellektuell stimulieren und inspirieren.

Wie Untersuchungen zeigen, bevorzugen neue Unternehmen in der Regel die "offene Innovation", bei der externe Ressourcen wie z. B. die Verbraucher für die Innovation ihres Unternehmens berücksichtigt werden. Diese Art der Innovation ermöglicht es einem Unternehmen, flexibler zu innovieren, neue Prozesse oder Produkte schnell zu testen und sich problemlos anzupassen. Online-Marketingforschung, Verbraucherfeedback und FabLabs sind Möglichkeiten, dies zu tun und den Fokus wieder auf den Endverbraucher zu lenken, um den Produktionsprozess anzupassen.

BPI France hat die ersten Schritte des strategischen Innovationsprozesses skizziert.

Zunächst muss man sein Unternehmen anhand von zwei Fragen analysieren, um zu verstehen, welche Art von Innovation man in Angriff nehmen sollte:

1. Wie innovativ ist mein Unternehmen für meine Kunden?
2. Wie kann ich mich von meinen Wettbewerbern unterscheiden?

Zweitens können sich die Manager erst dann auf das konzentrieren, was ihr Unternehmen braucht, um innovativ zu sein, wenn der Rahmen geschaffen ist:

1. Humankapital;
2. Hochqualifizierte Mitarbeiter;
3. Finanzielle Mittel für ihren Prototyp und erste Tests;
4. Kontinuierliche finanzielle Unterstützung

## Lernergebnisse

Nach Abschluss dieses Kurses sollten Sie in der Lage sein:

- erkennen der Umstände, unter denen verschiedene Arten von Innovationen Geschäftsmöglichkeiten schaffen können;
- Prioritäten für die Schritte eines Innovationsplans zu setzen und diesen schrittweise umzusetzen;
- die Herausforderungen, denen sich Manager bei der Innovation stellen müssen, vorherzusehen und zu bewerten;
- die Lernenden zu motivieren, innovative Strategiepläne für ihre Unternehmen auszuarbeiten;
- Anpassung des Geschäftsmodells eines Unternehmens, damit es sich mit seinem innovativen Umfeld weiterentwickeln kann;
- ein tiefgreifendes Verständnis von Innovation und Kreativität zu entwickeln;
- Aneignung einer Denkweise, die Innovation fördert.

## Aufbau des Kurses

Dieses Modul besteht aus 3 Lerneinheiten für 35 Stunden gemischtes Lernen, wie in der Schulungsübersicht angegeben:

- persönliches Lernen - 10,5 Stunden;
- Selbstgesteuertes Lernmaterial - 7 Stunden;

Die Aktivitäten wurden so konzipiert, dass sie leicht an das Online-Format angepasst werden können. In diesem Fall muss der Moderator entscheiden, wie viel Zeit er für jede Aktivität einplant.

1. Lerneinheit 1: Innovation und der Nutzen von Innovationen in der Wirtschaft. Strategische Innovationen.
2. Lerneinheit 2: Aufbau einer Innovationskultur und Nachweis der Notwendigkeit von Veränderungen.
3. Lerneinheit 3: Werkzeuge, die die Innovation in Unternehmen fördern. Interne und externe Ressourcen und Faktoren, die die Innovation fördern. Innovative Strategien und Pläne.

# Lernen von Angesicht zu Angesicht

## LU 1 - Innovation und der Nutzen von Innovationen in Unternehmen. Strategische Innovationen.

### Einführung in das Thema

#### Was bedeutet Innovation in der Wirtschaft?

Unter Innovation in der Wirtschaft versteht man die Einführung von etwas Neuem in einem Unternehmen - sei es ein neues Produkt, eine neue Marktstrategie, eine neue Methode usw. -, um das Unternehmen zu beleben und neue Werte und Wachstum zu fördern. Bei der Innovation geht es darum, dass Unternehmensleiter kreative Ideen entwickeln (oder sich diese anhören) und dann durch strategische Planung und Entscheidungsfindung die neuen Geschäftsideen erfolgreich umsetzen. Wenn ein Unternehmen innovativ ist, kann es entweder seine bestehenden Produkte, Prozesse oder Methoden verbessern oder von Grund auf neue schaffen.

Innovation kann einen einzigen großen Durchbruch bedeuten - z. B. ein völlig neues Produkt oder eine neue Dienstleistung. Es kann sich aber auch um eine Reihe kleiner, schrittweiser Änderungen handeln.

Wie auch immer sie aussieht, Innovation ist ein kreativer Prozess. Die Ideen können kommen aus:

- innerhalb des Unternehmens, z. B. von Mitarbeitern, Managern oder aus der internen Forschungs- und Entwicklungsarbeit
- von außerhalb des Unternehmens, z. B. von Lieferanten, Kunden, Medienberichten, Marktforschungsergebnissen anderer Unternehmen oder von Universitäten und anderen Quellen für neue Technologien

Innovation ist das Herzstück des Unternehmertums. Alle angehenden Unternehmer sollten verstehen, was Innovation ist, warum sie wichtig ist und wie sie sie für ihr eigenes Unternehmen nutzen können.

Unter Innovation versteht man die Entwicklung effektiverer Prozesse, Produkte und Ideen. Für ein Unternehmen könnte dies die Umsetzung neuer Ideen, die Verbesserung

von Dienstleistungen oder die Entwicklung dynamischer Produkte bedeuten. Die Innovation kann als Katalysator wirken, der jedes Unternehmen wachsen lässt und den Managern hilft, sich auf dem Markt anzupassen.

In der Geschäftswelt gibt es viele verschiedene Arten von Innovationen, die ein Unternehmen verfolgen kann. Diese beziehen sich oft direkt auf einzelne Produkte, interne Prozesse oder Arbeitsabläufe oder Geschäftsmodelle. Manche Unternehmen setzen sogar auf alle drei Bereiche, um ihr Wachstum voranzutreiben und sich gleichzeitig an den sich ständig verändernden Markt anzupassen.

Die Einführung von Innovationen kann den Managern helfen,:

- die Produktivität zu verbessern;
- die Kosten zu senken;
- wettbewerbsfähiger zu sein;
- den Wert der eigenen Marke zu steigern;
- neue Partnerschaften und Beziehungen aufzubauen;
- den Umsatz steigern und die Rentabilität verbessern.

Unternehmen, die es versäumen, innovativ zu sein, laufen Gefahr,:

- Marktanteile an Konkurrenten zu verlieren;
- sinkende Produktivität und Effizienz;
- wichtige Mitarbeiter zu verlieren;
- stetig sinkende Gewinnspannen und Gewinne zu verzeichnen;
- aus dem Geschäft auszusteigen.

### **Ansätze zur Innovation**

Innovation in einem Unternehmen kann die Einführung neuer oder verbesserter Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren bedeuten.

#### **1. Schritt 1: Analyse des Markts**

Es macht keinen Sinn, Innovation als einen starren Prozess zu betrachten. Um ihr Unternehmen voranzubringen, müssen Manager ihren Markt studieren und verstehen, wie Innovationen ihren Kunden einen Mehrwert bieten können.

## **2. Schritt 2: Erkennen von Innovationsmöglichkeiten**

Jeder Manager kann Innovationschancen erkennen, indem er sein Produkt oder seine Dienstleistung an die Veränderungen seines Marktes anpasst.

Beispiel: Wenn Sie ein auf Hamburger spezialisierter Hersteller sind, könnten Sie in Erwägung ziehen, den Fettgehalt in Ihren Burgern zu senken, um gesundheitsbewusste Verbraucher anzusprechen.

ODER

Sie könnten Ihr Geschäft ausbauen, indem Sie mit der Herstellung eines völlig neuen Produkts beginnen - einem vegetarischen Burger.

ODER

Sie könnten durch die Einführung neuer Technologien oder Arbeitspraktiken innovativ sein und bessere Verfahren einsetzen, um eine gleichmäßigere Produktqualität zu erzielen.

### **Planung der Innovation**

- Innovation als Teil Ihrer Unternehmensstrategie.
- Wenn Sie sich die Zeit nehmen, die Trends in Ihrem Wirtschaftszweig zu beobachten, können Sie Ihre Innovationsbemühungen auf die wichtigsten Bereiche konzentrieren.

### **Strategische Innovation**

Strategische Innovation ist der Prozess einer Organisation, die ihre Unternehmensstrategie neu erfindet oder umgestaltet, um das Geschäftswachstum voranzutreiben, Werte für das Unternehmen und seine Kunden zu schaffen und Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Strategische Innovation bezieht sich häufig auf Innovationsprojekte, die auf der Führungsebene stattfinden.

Strategische Innovation ist die Entwicklung von Wachstumsstrategien, neuen Produktkategorien, Dienstleistungen oder Geschäftsmodellen, die das Spiel verändern und einen erheblichen neuen Wert für Verbraucher, Kunden und das Unternehmen schaffen.

### **Wie man strategische Innovation in einem Unternehmen umsetzt**

#### **5 Schritte zur Entwicklung Ihrer Innovationsstrategie**

1. Bestimmen Sie die Ziele und den strategischen Ansatz für die Innovation.
2. Kennen Sie Ihren Markt: Kunden und Konkurrenten.
3. Definieren Sie Ihr Wertversprechen.
4. Bewerten und entwickeln Sie Ihre Kernkompetenzen.
5. Legen Sie Ihre Innovationstechniken und -systeme fest.

### **Vorteile der Innovation**

#### **Verbesserte Produktivität und geringere Kosten**

Bei vielen Prozessinnovationen geht es um die Senkung der Stückkosten. Dies kann durch die Verbesserung der Produktionskapazität und/oder Flexibilität des Unternehmens erreicht werden.

#### **Bessere Qualität**

Bessere Produkte und Dienstleistungen entsprechen per definitionem eher den Bedürfnissen der Kunden. Unter der Voraussetzung, dass sie effektiv vermarktet werden, sollte dies zu höheren Umsätzen und Gewinnen führen.

#### **Aufbau einer Produktpalette**

Ein Unternehmen mit einem einzigen Produkt oder einer begrenzten Produktpalette würde mit Sicherheit von Innovationen profitieren. Ein breiteres Produktsortiment bietet die Chance auf höhere Umsätze und Gewinne und verringert auch das Risiko für die Aktionäre.

#### **Umgang mit rechtlichen und ökologischen Fragen**

Durch Innovation kann das Unternehmen seine Kohlenstoffemissionen verringern, weniger Abfall produzieren oder vielleicht die sich ändernden Produktvorschriften einhalten. Gesetzesänderungen zwingen Unternehmen oft zu Innovationen, wenn sie es sonst nicht tun würden.

### **Mehr Wertschöpfung**

Eine wirksame Innovation ist eine gute Möglichkeit, ein Alleinstellungsmerkmal für ein Produkt zu schaffen – etwas, für das der Kunde bereit ist, mehr zu bezahlen, und das einem Unternehmen hilft, sich von der Konkurrenz abzuheben.

### **Bessere Mitarbeiterbindung, Motivation und leichtere Rekrutierung**

Kein offensichtlicher Vorteil, aber oft ein bedeutender. Potenzielle gute Mitarbeiter werden oft von einem Unternehmen angezogen, das einen guten Ruf für Innovation hat. Innovative Unternehmen haben den Ruf, inspirierende Arbeitsplätze zu sein.

## LU 2 - Aufbau einer Innovationskultur und Nachweis der Notwendigkeit von Veränderungen.

### Einführung in das Thema

Diese Lerneinheit konzentriert sich auf die wichtigsten externen und internen Faktoren, die ein Unternehmen beeinflussen, und darauf, wie das Engagement der Mitarbeiter durch die Schaffung einer Innovationskultur gesteigert werden kann. Es wird erläutert, wie verschiedene Kreativitätsinstrumente im Unternehmen/der Organisation eingesetzt werden können. Außerdem wird erläutert, was eine Innovationskultur ist und welche Faktoren für eine erfolgreiche Innovationstätigkeit unerlässlich sind.

### Was ist Innovationskultur?

Innovation ist eine Frage der Innovationskultur und der Führung. Innovationen können sich nur in einer Innovationskultur entwickeln, die Kreativität fördert. Die Innovationstätigkeit im Unternehmen wird in hohem Maße durch eine innovationsfördernde Kultur bestimmt, die sowohl das "Können" (Innovationsfähigkeit), das "Wollen" (Innovationsbereitschaft) als auch das "Dürfen" (Innovationspotenzial) umfasst.

Um Ideen zu generieren und in nachhaltige Innovationen umzusetzen, müssen die Mitarbeiter in der Entwicklung ihres kreativen Potenzials unterstützt und gefördert werden. Dies erfordert zum einen ein innovationsförderndes und -freundliches Management und zum anderen die Steigerung der Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter durch den Aufbau von Fachwissen.

Innovatives Handeln kann nicht als linearer Prozess erfolgen. Es muss von innen heraus motiviert werden, um eine dauerhafte Innovationskultur im Unternehmen zu etablieren. Dies bedeutet, dass das Unternehmen engagierte Mitarbeiter mit Vorstellungskraft braucht, die bereit sind, über die üblichen Denk- und Handlungsweisen hinauszugehen, um aus einer Idee eine Innovation zu entwickeln. Motivierte Führungskräfte und die Entwicklung einer Innovationskultur steigern die Lust an der Innovation.

Erlaubnis ist die notwendige Voraussetzung für einen echten Übergang vom "Können" und "Wollen" zum Handeln. Deshalb müssen in einem Unternehmen

Rahmenbedingungen geschaffen werden, die den Mitarbeitern die Möglichkeit bieten, innovativ und kreativ zu denken und zu handeln.

### **Unternehmenskultur versus Innovationskultur**

Die Kultur eines Unternehmens bestimmt die Beziehungen und Handlungen seiner Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens und prägt sein äußeres Erscheinungsbild. Sie ist nicht offen sichtbar, sondern zeigt sich indirekt durch Werte, Normen, Einstellungen und Paradigmen, die die Mitarbeiter kollektiv teilen.

Die Innovationskultur hingegen beschreibt eine spezifische Form der Unternehmenskultur, die vor allem die Entwicklung von Innovationen im Unternehmen fördern soll. Da Innovationsprozesse in der Regel bereichsübergreifende Prozesse sind, fungiert die Innovationskultur als eine Art Querschnittskultur, deren Normen und Werte von allen Prozessbeteiligten geprägt und getragen werden. Eine positive Innovationskultur schafft Anreize für die Mitarbeiter und führt zu einer Steigerung der Innovationskraft des Unternehmens.

In dem Wissen, wie wichtig sie für die Stärkung von Kreativität und Innovationsleistung ist, haben Unternehmen immer wieder versucht, dieses Konzept in ihrer täglichen Arbeit anzuwenden.

### **"Engagierte Mitarbeiter fördern die Innovation". - Kelleher**

In der modernen globalen Wirtschaft, in der Ideen und digitale Fähigkeiten – und nicht mehr physische Ressourcen – zunehmend den wirtschaftlichen Wert ausmachen, kann die menschliche Ressource der größte Schatz eines Unternehmens sein. Im Allgemeinen können die Mitarbeiter entweder eine Stärke oder eine Schwäche des Unternehmens sein, je nach dem Niveau der praktischen Fähigkeiten, der Einstellung zur Arbeit, der Leistung und so weiter. Wenn ein Unternehmen beispielsweise über qualifizierte und motivierte Mitarbeiter verfügt, sind diese mit Sicherheit das größte Kapital des Unternehmens.

Im umgekehrten Fall werden Mitarbeiter, denen es an Ausbildung mangelt und die eine negative Einstellung zur Arbeit haben, das Unternehmen vor Herausforderungen stellen,

die es zu bewältigen gilt. Kurzum, der Manager sollte ein strategisches und effektives Personalmanagement betreiben, nicht nur zum Wohle des Unternehmens, sondern auch zur positiven Entwicklung der Mitarbeiter.

In der Regel kennen die Mitarbeiter an vorderster Front die Herausforderungen und wissen oft auch, wie die Probleme zu lösen sind. Gemeinsame Führung (z. B. ein Betriebsrat) bietet einen starken Rahmen für Innovation.

Die Einbeziehung der Mitarbeiter in Innovationsprozesse setzt voraus, dass sich die bestehende Unternehmenskultur verändert und weiterentwickelt. Es ist bekannt, dass die Veränderung einer seit Jahrzehnten etablierten Kultur keine leichte Aufgabe ist und oft auf Widerstand stößt. Daher suchen viele Unternehmen stattdessen nach Ideen außerhalb der eigenen Organisation. Gleichzeitig verlieren sie die Fähigkeit, intern innovativ zu sein.

Die Unternehmen müssen Innovation und Wandel effektiv und proaktiv angehen. Sie müssen Maßnahmen ergreifen, die Wandel und Innovation fördern. Innovation muss an der Spitze beginnen, indem die Unternehmensleitung Strategien entwickelt und die Mitarbeiter befähigt, diese umzusetzen.

Ein Unternehmen muss seinen Mitarbeitern einen Anreiz zur Innovation bieten. Ohne Belohnung gibt es für die Mitarbeiter keinen guten Grund, neue Ideen zu initiieren oder umzusetzen. Der erste Schritt zur Schaffung einer innovativen Organisation besteht darin, die Ziele, das Leistungsmanagement und die Entlohnung der Mitarbeiter zu verändern.

Leider wird nicht jede Innovationstechnik erfolgreich sein. Bei jeder innovativen Idee gibt es viele unbekannte Variablen, die ihren Erfolg verhindern können. Ist das Projekt erst einmal angelaufen, stellt sich nicht selten heraus, dass das Erreichen der Ziele mehr kostet als erwartet, was zum Abbruch des Projekts führt. Viele erfolgreiche Unternehmer sind mehrfach gescheitert.

Innovative Unternehmen lernen aus Misserfolgen und nutzen sie als Ausgangspunkt, um weiterzumachen. Diese Unternehmen betrachten Misserfolge nicht als Ideen, die schief gelaufen sind, sondern als Beweis dafür, was für das Unternehmen nicht funktioniert. Scheitern ermöglicht es Unternehmen auch, Erfolg zu messen.

Strategien, die Innovationen hervorbringen können, erfordern Ressourcen und Energie; daher ist es notwendig, in Ihrem Geschäftsplan die organisatorischen Strukturen und Praktiken zu erörtern, die Sie zur Förderung und Unterstützung von Innovationen einführen werden. Amabile (1998) verweist auf sechs allgemeine Kategorien wirksamer Managementpraktiken, die eine Lernkultur in einem Unternehmen schaffen:

1. Den Mitarbeitern eine Herausforderung bieten
2. Freiheit zur Innovation bieten
3. Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen für die Entwicklung neuer Ideen/Produkte
4. Vielfalt der Perspektiven und Hintergründe innerhalb der Gruppe
5. Ermutigung durch den Vorgesetzten
6. Organisatorische Unterstützung

### **LU 3 - Instrumente zur Förderung der Innovation in den Unternehmen. Interne und externe Ressourcen und Faktoren, die die Innovation fördern. Innovative Strategien und Pläne.**

#### **Einführung in das Thema**

Diese letzte Lerneinheit konzentriert sich auf die Instrumente, die Unternehmen/Organisationen zur Förderung von Innovationen einsetzen können. Sie gibt auch einen Überblick über die Bedeutung interner und externer Faktoren, die die Innovationsanreize eines Unternehmens, die Arten von Innovationsaktivitäten, die es unternimmt, sowie seine Innovationsfähigkeiten und -ergebnisse beeinflussen können. Die Einheit stellt die praktische Anwendung von Innovationen und die Bedeutung von Innovationsstrategien vor.

Die Kreativitätswerkzeuge werden während eines regulären Innovationsprozesses eingesetzt. Teams sollten neue Ideen entwickeln, um ihre Machbarkeit als geeignete Geschäftsmodelle zu untersuchen.

Die gängigsten Innovationswerkzeuge lassen sich in zwei Gruppen einteilen:

- Divergenz-Tools – um so viele Ideen wie möglich zu generieren
- Konvergenzwerkzeuge – zur Analyse, Filterung und Zusammenführung von Ideen, um die besten auszuwählen.

### **Wirtschaftliches Umfeld**

Das Unternehmensumfeld ist die Summe aller externen und internen Faktoren, die ein Unternehmen beeinflussen. Sie sollten bedenken, dass externe und interne Faktoren sich gegenseitig beeinflussen und zusammenwirken können, um ein Unternehmen zu beeinflussen. So sind z. B. Gesundheits- und Sicherheitsvorschriften ein externer Faktor, der das interne Umfeld eines Unternehmens beeinflusst. Darüber hinaus gibt es externe Faktoren, die sich Ihrer Kontrolle entziehen. Diese Faktoren werden oft als externe Zwänge bezeichnet.

Innovationen können sowohl intern als auch extern sein, und welche davon das Unternehmen oder die Organisation wählt, hängt von seinen Zielen und Ressourcen ab.

### **Interne und externe Umweltfaktoren**

Es gibt verschiedene interne und externe Faktoren, die von der Größe, der Art und dem Status des Unternehmens abhängen. Wenn ein Unternehmen auf dem Markt erfolgreich sein will, müssen die Manager genau wissen, welche Faktoren sich auf die Entwicklung ihres Unternehmens auswirken. Sobald sie über die positiven und negativen Auswirkungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens Bescheid wissen, können sie geeignete Strategien entwickeln, um mit jeder vorhergesagten Situation umzugehen. Daher wird die Untersuchung interner und externer Faktoren als die wichtigste Aufgabe für ein Unternehmen angesehen, bevor es einen strategischen Marketingplan aufstellt.

### **Interne Umweltfaktoren**

Die internen Faktoren beziehen sich auf alles, was sich innerhalb des Unternehmens befindet und unter der Kontrolle des Unternehmens steht, unabhängig davon, ob es sich

um materielle oder immaterielle Faktoren handelt. Nachdem diese Faktoren ermittelt wurden, werden sie in Stärken und Schwächen des Unternehmens eingeteilt. Wenn ein Element positive Auswirkungen auf das Unternehmen hat, wird es als Stärke betrachtet. Wenn hingegen ein Faktor die Entwicklung des Unternehmens behindert, handelt es sich um eine Schwäche. Innerhalb des Unternehmens gibt es zahlreiche Kriterien, die berücksichtigt werden müssen.

Es gibt 14 Arten von internen Umweltfaktoren:

1. Pläne und Politiken
2. Wert-Angebot
3. Humanressourcen
4. Finanz- und Marketingressourcen
5. Unternehmensimage und Markenwert
6. Anlagen/Maschinen/Ausrüstungen (oder man kann sagen: physische Vermögenswerte)
7. Personalmanagement
8. Zwischenmenschliche Beziehungen zu den Mitarbeitern
9. Interne technologische Ressourcen und Abhängigkeiten
10. Organisationsstruktur oder in manchen Fällen Verhaltenskodex
11. Qualität und Größe der Infrastruktur
12. Ausführung von Aufgaben oder Operationen
13. Finanzielle Vorhersage
14. Beziehung zwischen den Gründern und ihre Entscheidungsbefugnis.

### **Externe Umweltfaktoren**

Im Gegensatz zu den internen Faktoren handelt es sich bei den externen Elementen um Faktoren, die außerhalb des Unternehmens liegen und auf die das Unternehmen keinen

Einfluss hat. Die Berücksichtigung des externen Umfelds ermöglicht es den Unternehmern, ihren Marketingplan entsprechend anzupassen, um ihn besser auf das externe Umfeld abstimmen zu können.

Es gibt zahlreiche Kriterien, die als externe Elemente gelten. Zu den herausragendsten und wichtigsten Faktoren gehören die aktuelle Wirtschaftslage, die Gesetze, die umgebende Infrastruktur und die Kundenwünsche.

**Mikrofaktoren:**

1. Kunden
2. Vorleistungen oder Zulieferer
3. Konkurrenten
4. Öffentlichkeit
5. Marketing und Medien
6. Talente

**Makrofaktoren:**

1. Wirtschaft
2. Politisch/gesetzlich
3. Technologie
4. Gesellschaftlich
5. Natürlich

**Förderung der Innovation**

Die Innovationsstrategie ist ein gemeinsamer Innovationsauftrag und ein detaillierter Plan, der darauf abzielt, neue Werte zu schaffen, für die die Kunden bereit sind zu zahlen. Sie umfasst eine Reihe von Maßnahmen oder Verhaltensweisen, die auf ein künftiges Unternehmenswachstum abzielen.

Einige Innovationen beruhen auf der Entwicklung von Technologien, während andere auf innovativen Geschäftsprozessen basieren. Beide Arten sind wertvoll und wichtig. Eine

Innovationsstrategie sollte die Arten von Innovationen enthalten, die für das Unternehmen vorrangig sind.

Was ist eine ideale Innovationsstrategie? Eine Strategie, die diese drei wichtigen Fragen beantwortet, hat einen hervorragenden Start hingelegt:

**1. Wo stehen Sie jetzt?**

Beginnen Sie mit einer Innovationsbewertung. Dies ist der "Wo stehen Sie jetzt?"-Teil der Strategie. Hier finden Sie heraus, was in Ihrem Unternehmen in Sachen Innovation bereits funktioniert.

**2. Wo wollen Sie stehen?**

Dies ist der Teil der Strategie, der sich mit der Frage beschäftigt, wo Sie hinwollen. Daraus ergibt sich Ihr Innovationsleitbild. Es gibt 3 verschiedene Motivationen: strategische, finanzielle und eine Mischung aus strategischen und finanziellen.

**3. Wie wollen Sie dorthin gelangen?**

Finden Sie Ihren Innovationstyp. Dies ist der Teil der Strategie, der sich mit der Frage beschäftigt, wie Sie Ihr Ziel erreichen wollen. Hier werden die Ziele Ihres Unternehmens mit den Innovationstypen verknüpft, die Sie durchführen wollen.

## Self-directed learning

<i>Self-directed learning resource #1</i>	
<i>Title</i>	A Framework for Strategic Innovation
<i>Duration</i>	1 hour
<i>Where can you find it?</i>	<a href="https://www.innovation-point.com/Strategic%20Innovation%20White%20Paper.pdf">https://www.innovation-point.com/Strategic%20Innovation%20White%20Paper.pdf</a>
<i>Why is this resource important?</i>	The resource provides a blending strategy and creative exploration to discover future business opportunities.
<i>What will you learn from this resource?</i>	The differences between traditional approaches to strategy and Strategic Innovation The seven dimensions of the strategic innovation The sustainable innovation as an ongoing competitive advantage Brief assessment "Does your organisation practice Strategic Innovation?"

**Commented [1]:** In the PDF this link does not work, can you check this please?

<i>Self-directed learning resource #2</i>	
<i>Title</i>	<i>Creating the Culture for Innovation. A Practical Guide for Leaders</i>
<i>Duration</i>	1h 30 minutes
<i>Where can you find it?</i>	<a href="https://www.england.nhs.uk/improvement-hub/wp-content/uploads/sites/44/2017/11/Creating-the-Culture-for-Innovation-Practical-Guide-for-Leaders.pdf">https://www.england.nhs.uk/improvement-hub/wp-content/uploads/sites/44/2017/11/Creating-the-Culture-for-Innovation-Practical-Guide-for-Leaders.pdf</a>
<i>Why is this resource important?</i>	This guide is a resource for clinical leads, managers, commissioners, executives, and innovation and service improvement leads in NHS provider, commissioning, and regulating organisations, who, either by themselves or through coaching others, wish to assess and enhance the cultures for innovation in their teams, departments, organisations and systems.
<i>What will you learn from this resource?</i>	This guide describes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- the seven dimensions that impact on culture for innovation;</li> <li>- three ways to use the framework of the seven dimensions to identify and address gaps;</li> <li>- the NHS Institute's online Culture for Innovation survey and benchmarking tool;</li> <li>- thirty-seven tips for enhancing the culture for innovation.</li> </ul>

### *Self-directed learning resource #3*

<i>Title</i>	<i>Innovation Culture – The Ultimate Guide</i>
<i>Duration</i>	30 min
<i>Where can you find it?</i>	<a href="https://www.viima.com/blog/innovation-culture#examples">https://www.viima.com/blog/innovation-culture#examples</a>
<i>Why is this resource important?</i>	It describes the importance of innovation for businesses, and society in general, and the fact that culture has shown to be one of the biggest barriers for innovation performance.
<i>What will you learn from this resource?</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- What is an innovation culture?</li><li>- Why is an innovative culture so important?</li><li>- What makes a culture innovative?</li><li>- Examples of innovative company cultures – a better understanding of what innovative company cultures look like in practice</li></ul>

### *Self-directed learning resource #4*

<i>Title</i>	<i>How to define your innovation goals and innovation objectives (Guide) and CASE STUDY: SUCCESSFUL INNOVATION – HOW IKEA INNOVATES</i>
<i>Duration</i>	30 min
<i>Where can you find it?</i>	<a href="https://www.acceptmission.com/blog/innovation-goals-and-objectives/">https://www.acceptmission.com/blog/innovation-goals-and-objectives/</a> <a href="https://paulshepherd.co/successful-innovation-case-study/">https://paulshepherd.co/successful-innovation-case-study/</a>
<i>Why is this resource important?</i>	<p>The resource is important as it describes how a goal differs from two other terms that are often associated with it – key performance indicator and target. It provides examples of innovation goals and innovation objectives.</p> <p>In addition, the innovation case of IKEA presents the way that this successful company carries innovation deep within its philosophy, constantly looking for ways to improve or come up with new service propositions.</p>
<i>What will you learn from this resource?</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Micro and macro innovation goals, how to turn these goals into objectives and the way to measure the impact of innovations.</li><li>- What makes IKEA a successful innovation company for 79 years.</li></ul>

## MODUL 2

*"Innovation bedeutet, zwei Dinge, die bereits existieren, auf eine neue Art und Weise zusammenzubringen." - Tom Freston*

Zahlreiche Studien haben die Bedeutung der Innovation als kritischen Erfolgsfaktor für die Unternehmensleistung hervorgehoben. Mit Innovation meinen wir nicht unbedingt den technologischen Fortschritt, sondern die Einführung eines neuen Produkts, einer neuen Dienstleistung oder eines neuen Verfahrens in einem Unternehmen.

Wir können die "nicht-technologische" Innovation in zwei Kategorien einteilen, die sich weiter aufschlüsseln lassen:

3. **Organisatorische Innovation:** radikale Änderungen in der internen Organisation eines Unternehmens (Politik, Büro, PR, ...);
4. **Kommerzielle Innovation:** radikale Veränderungen im Marketing.

Beide Arten von Innovationen wirken sich auf das Geschäftsmodell eines Unternehmens aus, also auf seine Art der Wertschöpfung. Beide sind daher sehr wichtig, da sie es einem Unternehmen ermöglichen, wettbewerbsfähiger zu werden, indem es neue Wege der Wertschöpfung findet.

Das Geschäftsmodell eines Unternehmens umfasst verschiedene Aspekte auf einmal, ein Manager kann verschiedene Aspekte davon innovieren. Daher müssen nicht alle Arten von Innovationen separat, sondern als Ganzes betrachtet werden.

BPI France unterscheidet zwischen inkrementeller und radikaler Innovation und unterscheidet acht Arten von Innovation.

- **Radikale Innovation VS Inkrementelle Innovation**  
Erstere schafft einen neuen Markt, während letztere den bestehenden Markt verbessert, aber keine wesentlichen Veränderungen mit sich bringt.
- **Produkt-, Prozess-, Marketing-, Geschäftsmodell-, technologische und soziale Innovation**
  - **Produktinnovation:** ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung wird vorgestellt.
  - **Prozessinnovation:** Es wird ein neuer Produktions- oder Managementprozess eingeführt.
  - **Marketinginnovation:** Es wird eine Innovation bei den 4P eines Produkts eingeführt.
  - **Geschäftsmodellinnovation:** Einführung einer neuen Ertrags- und Kostenstruktur.

- Technologische Innovation: Es wird eine neue Technologie entwickelt oder eine bestehende Technologie erheblich weiterentwickelt.
- Soziale Innovation: Das Projekt entspricht einem sozialen Bedürfnis, das bisher nicht berücksichtigt wurde.

## Lernergebnisse

Nach Abschluss dieses Kurses sollten Sie in der Lage sein:

- Inkrementelle und radikale Innovation zu vergleichen und gegenüberzustellen;
- Definieren Sie alle acht Arten von Innovation;
- Definieren, vergleichen und kontrastieren Sie "Innovation" und "technologischen Fortschritt";
- eine Kultur der Innovation aufzubauen;
- eine transformationelle Führung zu entwickeln;
- Ausarbeitung von "neuen Modellen" und Nachweis der Notwendigkeit von Veränderungen;
- Neue Arten der Innovation finden.

## Aufbau des Kurses

Dieses Modul besteht aus 3 Lerneinheiten für 35 Stunden Blended Learning, wie in der Schulungsübersicht angegeben:

- Face-to-Face-Lernen - 10,5 Stunden
- Selbstgesteuertes Lernmaterial - 7 Stunden;

Die Aktivitäten wurden so konzipiert, dass sie leicht an das Online-Format angepasst werden können. In diesem Fall liegt es im Ermessen des Moderators, wie viel Zeit er für die einzelnen Aktivitäten einplant.

Lerneinheit 1: Inkrementelle VS radikale Innovation.

Lerneinheit 2: Innovation-S.

Lerneinheit 3: Innovation VS Technologischer Fortschritt.

## Face-to-Face-Lernen

Modul 2 wurde entwickelt, um sich auf die Analyse und Definition verschiedener Arten von Innovation und die Unterscheidung zwischen Innovation und technischem Fortschritt zu konzentrieren. Innovation ist bekanntlich ein kritischer Erfolgsfaktor für die Unternehmensleistung; daher ist es für Unternehmer entscheidend, die verschiedenen Arten von Innovation zu kennen und in der Lage zu sein, sie nicht getrennt, sondern als Ganzes zu betrachten.

Wie die Forschung gezeigt hat, können wir acht Arten von Innovation unterscheiden, nämlich:

- Radikale Innovation;
- Inkrementelle Innovation;
- Produktinnovation;
- Prozessinnovation;
- Marketing-Innovation;
- Geschäftsmodell-Innovation;
- Technologische Innovation;
- Soziale Innovation.

Neben dem Schwerpunkt auf den genannten Kenntnissen wird in Modul 2 auch die Bedeutung des Aufbaus einer Innovationskultur und des Nachweises der Notwendigkeit von Veränderungen sowie die Entwicklung einer transformationellen Führung vorgestellt. Diese Fähigkeiten, Autonomien und Verantwortlichkeiten sind in der Tat eine entscheidende Voraussetzung für die Innovation eines Unternehmens.

Die Ausbilder in der beruflichen Bildung stehen vor der Herausforderung, den Lernenden die oben genannten Inhalte und Fähigkeiten während einer Unterrichtseinheit zu vermitteln. Sie können die Lernenden mit den vorgeschlagenen Inhalten und Übungen sensibilisieren und den Auszubildenden ergänzende Ressourcen empfehlen.

## LU 1 - Inkrementelle VS radikale Innovation

### Einführung in das Thema

Inkrementelle und radikale Innovation sind ähnliche, aber sehr unterschiedliche Konzepte. Ersteres ist definiert als die Fähigkeit, innovative Produkte für einen bestimmten Sektor zu entwickeln oder die für viele Sektoren angepasst werden können. Letztere kann als die Fähigkeit definiert werden, bestehende Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse zu verbessern. Diese Art von Innovation zielt also darauf ab, auf demselben Markt Fortschritte zu erzielen.

Bei der **radikalen Innovation** zielen die Unternehmer darauf ab, bestehende Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren zu ersetzen. Diese unterscheiden sich radikal von den bisherigen und führen oft zur Schaffung eines neuen Marktes. Wenn Verbraucher mit neuen Produkten/Dienstleistungen konfrontiert werden, entwickeln sie in der Tat oft neue Bedürfnisse. Daher führen radikale Innovationen häufig zu einer Umwälzung in einer Branche und im Leben der Verbraucher. Das GPS, das Internet, der Kühlschrank, der Fernseher usw. sind alles Beispiele für radikale Innovationen, die zur Entwicklung neuer Verbraucherbedürfnisse und zur Erschließung neuer Märkte geführt haben.

Es ist wichtig zu beachten, dass Unternehmer, die radikale Innovationen einführen, einen erheblichen finanziellen Umsatz erzielen müssen, der es ihnen ermöglicht, im Geschäft zu bleiben, selbst wenn die radikale Innovation von ihren Konkurrenten übernommen wird. Außerdem kann dieser Vorteil ein Unternehmen in die Lage versetzen, einen ganz neuen Markt zu beherrschen (oder sogar ein Monopol zu errichten), zumindest für eine gewisse Zeit, so dass es die Regeln für die Gewinnerzielung festlegen kann.

Radikale Innovationen erfordern jedoch oft sehr umfangreiche technische, menschliche und finanzielle Ressourcen. Aus diesem Grund hat eine solche Innovation sehr lange Amortisationszeiten. Radikale Innovationen sind daher nicht für alle Unternehmen leicht zu erreichen. Außerdem lassen sie sich oft auf radikale Innovationen ein, ohne zu wissen, wie hoch der wirtschaftliche Ertrag sein wird. Das Timing muss perfekt sein, um das neue Produkt zur richtigen Zeit an die richtigen Leute zu bringen. Die Verbraucher könnten das neue Produkt oder die neue Dienstleistung nur sehr langsam in ihre Gewohnheiten integrieren.

Wenn von radikaler Innovation die Rede ist, wird oft Kodak als Beispiel angeführt. Entgegen einem weit verbreiteten Irrglauben ist dieses Unternehmen nicht von der Digitalfotografie überholt worden. Zu Beginn der 70er Jahre hatte Kodak fast das Monopol auf dem Fotomarkt inne, und zwar in jeder Phase des Entwicklungsprozesses von Fotos. In dieser Position hätte das Unternehmen 1978 die erste Digitalkamera auf den Markt bringen können. Die Marketing- und Vertriebsabteilung von Kodak weigerte sich jedoch, sie auf den Markt zu bringen, da sie befürchtete, dass sich dies negativ auf den Filmverkauf auswirken würde, bei dem Kodak führend war. Dies hätte negative wirtschaftliche Folgen gehabt. Ein paar Jahrzehnte später entwickelten Sony, Canon und Nikon ihre eigenen Digitalkameras. 1993 drängte der CEO von Kodak sein Unternehmen schließlich auf den digitalen Markt und brachte 1994 seine erste Digitalkamera auf den Markt. Doch es war zu spät, der Markt war bereits gesättigt.

Im Gegensatz zur ersten findet die **inkrementelle Innovation** schrittweise statt: Sie zielt weder darauf ab, ein Produkt oder eine Dienstleistung grundlegend zu verändern, noch darauf, die bereits auf dem Markt vorherrschende Technologie zu verdrängen.

Diese Art der Innovation ist vielleicht weniger auffällig als die radikale Innovation, aber sie verändert den Markt und damit auch die Unternehmen nachhaltig.

Die inkrementelle Innovation kann sich beispielsweise über eines der folgenden Elemente auswirken:

- Verbesserung der Qualität: Einführung der Verwendung neuer, leistungsfähiger Materialien, bessere Kundenbeziehungen, ...
- Hinzufügen von Funktionen: Hinzufügen von "kleinen" neuen Funktionen zu Smartphones, um die Erfahrung der Nutzer zu verbessern.
- Einführung einer neuen Kostensenkungsstrategie, die die Endkosten für den Verbraucher senkt. Als Beispiel können wir das Aufkommen von "Billigfluggesellschaften" (Easy-Jet, Ryan Air) anführen.

Die inkrementelle Innovation birgt ein geringeres finanzielles Risiko, da die Kunden das Produkt bereits verwendet oder die angebotene Dienstleistung in Anspruch genommen

haben. Daher muss das Unternehmen einen geringeren Aufwand betreiben, um seinen Kunden die Innovation zu vermitteln, und es sind weniger FuE-Ressourcen erforderlich.

Die Smartphone-Industrie ist ein perfektes Beispiel für inkrementelle Innovation. Obwohl die Veröffentlichung des ersten iPhones ein Beispiel für eine bahnbrechende Innovation ist, haben viele Wettbewerber sehr schnell Smartphones auf den Markt gebracht. Zu diesem Zeitpunkt bemühen sich diese Unternehmen, ihre Produkte so schnell und so weit wie möglich zu verbessern, indem sie neue Funktionen integrieren oder die Qualität der vorhandenen verbessern (Verbesserung der Qualität der Kameras, des Speicherplatzes, der Bildschirmgröße und -auflösung, des Gewichts, der Akkulaufzeit usw.).

Abschließend lässt sich anhand von zwei Kriterien zwischen radikaler und inkrementeller Innovation unterscheiden:

**1. Interne Kriterien, basierend auf dem Wissen und den Ressourcen des Unternehmens.**

Wenn ein Unternehmen eine inkrementelle Innovation anstrebt, wird es auf dem Wissen und den Ressourcen aufbauen, die bereits im Unternehmen vorhanden sind, was bedeutet, dass es seine Wettbewerbsfähigkeit auf dem Markt stärken wird. Umgekehrt erfordert eine radikale Innovation völlig neue Kenntnisse und/oder Ressourcen.

**2. Externe Kriterien, die auf technologischen Veränderungen und deren Auswirkungen auf den Markt beruhen.**

Ein Unternehmen, das eine inkrementelle Innovation anstrebt, wird kleine technologische Änderungen an einem bestehenden Produkt oder einer Dienstleistung vornehmen, die auf dem Markt wettbewerbsfähig bleiben. Eine radikale Innovation hingegen beinhaltet größere technologische Fortschritte und schafft ein völlig neues Produkt, das auf dem Markt wettbewerbsfähiger ist und das bisherige Produkt überflüssig macht.

## Selbstgesteuertes Lernen

### *Ressource für selbstgesteuertes Lernen #1*

<i>Titel</i>	<i>Radikale oder inkrementelle Innovation? (Universität von Sussex)</i>
<i>Dauer</i>	10 minuten
<i>Wo können Sie es finden?</i>	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=c6WK2oHyqT8">https://www.youtube.com/watch?v=c6WK2oHyqT8</a>
<i>Warum ist diese Ressource wichtig?</i>	Für den Leser ist es wichtig, den Unterschied zwischen den beiden Haupttypen der Innovation zu kennen
<i>Was werden Sie aus dieser Ressource lernen?</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Inkrementelle Innovation</li><li>- Radikale Innovation</li><li>- Konkrete Beispiele für jede der beiden Kategorien</li></ul>

### *Ressource für selbstgesteuertes Lernen #2*

<i>Titel</i>	Arten von Innovation - Der ultimative Leitfaden mit Definitionen und Beispielen
<i>Dauer</i>	1 Stunde
<i>Wo können Sie es finden?</i>	<a href="https://www.viima.com/blog/types-of-innovation">https://www.viima.com/blog/types-of-innovation</a>
<i>Warum ist diese Ressource wichtig?</i>	Es ist wichtig, dass der Leser Beispiele für Innovationstypen studiert
<i>Was werden Sie aus dieser Ressource lernen?</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Die Innovationsmatrix</li><li>- Inkrementelle Innovation und radikale Innovation</li><li>- Andere Arten von Innovation</li></ul>

### *Ressource für selbstgesteuertes Lernen #3*

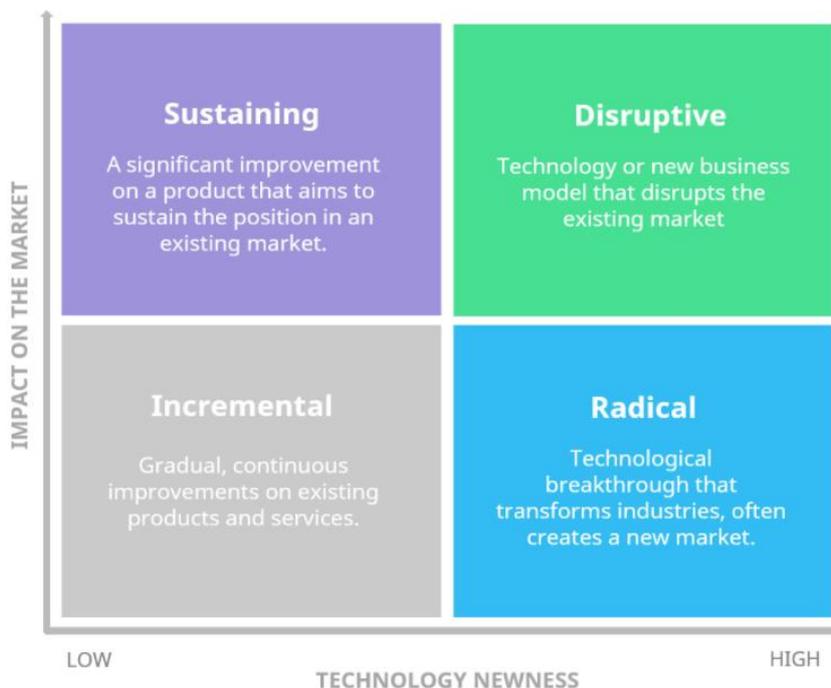
<i>Titel</i>	<i>Radikale versus inkrementelle Innovation: Die Bedeutung von Schlüsselkompetenzen in Dienstleistungsunternehmen</i>
<i>Dauer</i>	1 Stunde
<i>Wo können Sie es finden?</i>	<a href="https://www.timreview.ca/article/781">https://www.timreview.ca/article/781</a>
<i>Warum ist diese Ressource wichtig?</i>	Es ist wichtig für den Leser, die Bedeutung von Schlüsselkompetenzen in (Dienstleistungs-)Unternehmen zu untersuchen
<i>Was werden Sie aus dieser Ressource lernen?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie unterschiedliche wissensbasierte Vorbedingungen die Innovationsfähigkeit von Dienstleistungsunternehmen beeinflussen.</li> <li>- Die Ergebnisse weisen auf die Herausforderungen hin, die sich dem Management stellen, wenn es darum geht, je nach Art der von einer Organisation angestrebten Innovation die erforderlichen Kompetenztypen zu schaffen und auszugleichen.</li> </ul>

## LU 2 – Innovation-S

### Einführung in das Thema

Innovation ist kaum ein einzigartiger Prozess. Wie wir in LU 1 gelernt haben, kann Innovation entweder radikal oder inkrementell sein, aber es ist auch wichtig, Innovation auf der Grundlage der Aspekte von Produkten und Dienstleistungen zu analysieren, die sie betrifft.

Bereits in den 1940er Jahren identifizierte und analysierte der Wirtschaftswissenschaftler Joseph Schumpeter fünf Formen der Innovation, die sich auf Produkte, Prozesse, Produktionsmethoden und Rohstoffe beziehen. In jüngerer Zeit hat das BPI Frankreich in dem Buch "New Generation Innovation: Innovation aus einer neuen Perspektive" sechs Arten von Innovation untersucht (Produkt-, Dienstleistungs- und Nutzungsinnovation; Prozess- und Organisationsinnovation; Marketing- und Vertriebsinnovation; Geschäftsmodellinnovation; technologische Innovation; soziale Innovation). In dieser Veröffentlichung erörtert der Autor die Innovation als einen komplexen Prozess, der sowohl inkrementelle als auch radikale Innovationen umfasst.



### **1. Produkt-, Dienstleistungs- und Nutzungsinnovation**

Die OECD definiert diese erste Art von Innovation als "die Einführung einer neuen oder erheblich verbesserten Ware oder Dienstleistung in Bezug auf ihre Eigenschaften oder ihren Verwendungszweck". Diese Definition umfasst wesentliche Verbesserungen der technischen Spezifikationen, der Komponenten und Materialien, der eingebetteten Software, der Benutzerfreundlichkeit oder anderer funktioneller Merkmale.

Z.B.: GoPro-Kameras für den Sport.

Z.B.: Smartphones und die Nutzung des Apple Store.

### **2. Prozess- und Organisationsinnovation**

Die OECD definiert Prozessinnovation als "die Einführung einer neuen oder erheblich verbesserten Produktions- oder Vertriebsmethode". Dies bedeutet, dass wesentliche Änderungen an den angewandten Techniken, der Hardware und/oder Software vorgenommen wurden.

Organisationsinnovation hingegen ist "die Einführung einer neuen Organisationsmethode in den Praktiken, der Organisation des Arbeitsplatzes oder den Außenbeziehungen des Unternehmens".

Z.B.: Die Bekleidungskollektion bei Zara wird dank eines flexiblen Lieferkettenmanagements ständig erneuert.

### **3. Marketing- und Vertriebsinnovation**

Die OECD definiert dies als "eine neue Marketingmethode, die signifikante Änderungen in der Gestaltung oder Verpackung, Platzierung, Werbung oder Preisgestaltung eines Produkts beinhaltet".

Z.B.: Die personalisierten Empfehlungen auf Netflix, die auf den Interessen der Kunden und den zuletzt gesehenen Filmen und Serien basieren.

### **4. Innovation des Geschäftsmodells**

Wenn Unternehmer ihr Geschäftsmodell innovieren, reorganisieren sie im Wesentlichen ihre Einnahmen- und Kostenstruktur.

Beispiel: Die überwiegende Mehrheit der sozialen Netzwerke ist für ihre Nutzer kostenlos, verkauft aber deren persönliche Daten an Dritte.

Z.B.: Ursprünglich verlangten viele Unternehmen in der Videospielebranche von den Verbrauchern eine Abonnementgebühr oder ließen sie zahlen, um Level oder Funktionen freizuschalten. Einige dieser Unternehmen haben ihr Geschäftsmodell inzwischen erneuert und ihre Spiele kostenlos gemacht, wobei sie In-App-Werbung einbauen und Waren verkaufen.

## 5. Technologische Innovation

Die technische Innovation ist sicherlich die sichtbarste. Sie befasst sich mit den technischen Aspekten von Produkten und Dienstleistungen, indem sie deren Leistung verbessert (Hinzufügen von Funktionen, Fähigkeiten, Benutzerfreundlichkeit, ...) oder ein neues, technologisch fortschrittliches Produkt schafft.

Beispiel: Wandercraft ist ein Unternehmen, das exoskeletale Roboter vertreibt, die es querschnittsgelähmten Menschen ermöglichen, wieder zu gehen.

## 6. Soziale Innovation

Die Europäische Kommission hat diese letzte Art von Innovation definiert als "die Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen (Produkte, Dienstleistungen und Modelle), um soziale Bedürfnisse zu erfüllen und neue soziale Beziehungen oder Kooperationen zu schaffen". Es ist anzumerken, dass soziale Innovation "sowohl in ihren Zielen als auch in ihren Mitteln" sozial ist, was bedeutet, dass sie sich mit einem sozialen Aspekt einer Dienstleistung befasst und menschliche Ressourcen einsetzt, um ihn zu bewältigen.

Ein Beispiel: Das Unternehmen Aleph Farm ist auf die Produktion von Fleisch spezialisiert. Dieses Unternehmen durchläuft ökologische und ethische Prozesse als Alternative zur Tierausbeutung.

Z.B.: Repair Cafés sind ein weiteres Beispiel. Sie sind Orte, an denen Werkzeuge und Geräte zur Verfügung gestellt werden, damit die Verbraucher Kleidung, Haushaltsgeräte, Fahrräder oder andere Alltagsgegenstände reparieren können.

## Selbstgesteuertes Lernen

### *Ressource für selbstgesteuertes Lernen #1*

<i>Titel</i>	<i>Oslo-Handbuch 2018</i>
<i>Dauer</i>	10 Stunden
<i>Wo können Sie es finden?</i>	<a href="https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm">https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm</a>
<i>Warum ist diese Ressource wichtig?</i>	Für den Leser ist es wichtig zu wissen, dass es die vorgeschlagenen Leitlinien für die Erhebung und Interpretation von Innovationsdaten gibt
<i>Was werden Sie aus dieser Ressource lernen?</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Konzepte und Definitionen für die Messung von Unternehmensinnovationen</li><li>- Messung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen</li><li>- Messung externer Faktoren, die die Innovation in Unternehmen beeinflussen</li><li>- Ziele und Ergebnisse der Unternehmensinnovation</li></ul>

**Commented [2]:** There is a problem with this link in the PDF, can you check this please?

### *Ressource für selbstgesteuertes Lernen #2*

<i>Titel</i>	<i>Leitfaden Innovation Nouvelle Generation</i>
<i>Dauer</i>	1 Stunde
<i>Wo können Sie es finden?</i>	<a href="https://www.bpifrance.fr/nos-actualites/innovation-nouvelle-generation-un-nouveau-regard-sur-linnovation">https://www.bpifrance.fr/nos-actualites/innovation-nouvelle-generation-un-nouveau-regard-sur-linnovation</a>
<i>Warum ist diese Ressource wichtig?</i>	Es ist wichtig für den Leser, Beispiele für verschiedene Arten von Innovation zu studieren
<i>Was werden Sie aus dieser Ressource lernen?</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Innovation von Produkten, Dienstleistungen, Anwendungen</li><li>- Prozess- und Organisationsinnovation</li><li>- Marketing- und Vertriebsinnovation</li><li>- Geschäftsmodell-Innovation</li><li>- Technologische Innovation</li><li>- Soziale Innovation</li></ul>

**Commented [3]:** There is a problem with this link in the pdf, can you check this please?

### *Ressource für selbstgesteuertes Lernen #3*

<i>Titel</i>	<i>Leitfaden für soziale Innovation</i>
<i>Dauer</i>	2-3 Stunden
<i>Wo können Sie es finden?</i>	<a href="https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/12d044fe-617a-4131-93c2-5e0a951a095c">https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/12d044fe-617a-4131-93c2-5e0a951a095c</a>
<i>Warum ist diese Ressource wichtig?</i>	Es ist wichtig, dass der Leser die Bedeutung der sozialen Innovation untersucht
<i>Was werden Sie aus dieser Ressource lernen?</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Was ist soziale Innovation?</li><li>- Warum sollte man sich für soziale Innovation entscheiden?</li><li>- Soziale Innovation fördern</li><li>- Beispiele für soziale Innovation, die aus den Strukturfonds finanziert werden</li></ul>

**Commented [4]:** There is a problem with this link in the pdf, can you check this please?

## LU 3 – Innovation VS Technologischer Fortschritt

### Einführung in das Thema

In dieser letzten Lerneinheit geht es um die Unterschiede zwischen Innovation und technischem Fortschritt. Diese beiden Begriffe werden in der Tat verwechselt und oft als Synonyme verwendet; wenn wir zum Beispiel von einem Unternehmen hören, das eine neue technische Funktion entwickelt, denken wir sofort an Innovation. Realistisch betrachtet stellt der technische Fortschritt eine Innovation dar, aber die beiden Begriffe sind nicht immer miteinander verbunden, und es kann eine Innovation ohne technischen Fortschritt geben.

Bevor wir zum Vergleich und zur Gegenüberstellung von technischem Fortschritt und Innovation übergehen, sollten wir die Definitionen der beiden Begriffe erwähnen:

- **Innovation:** der Prozess der Umwandlung einer Idee oder Erfindung in eine Ware oder Dienstleistung, die einen Mehrwert schafft und/oder für die die Kunden zahlen werden.
- **Innovation:** die Entwicklung und Anwendung von Ideen und Technologien, die Waren und Dienstleistungen verbessern oder deren Produktion effizienter machen.
- **Technologischer Fortschritt:** Erfindung oder Entdeckung neuer oder verbesserter Methoden zur Herstellung von Waren oder Erbringung von Dienstleistungen.
- **Technologischer Fortschritt:** Erfindung und kontinuierliche Verbesserung von Technologien, ihre Freigabe als Open Source durch Forschung und Entwicklung.

Wie aus diesen Definitionen hervorgeht, stehen Technologie und Innovation nicht genau zwischen den Polen. Letztere kann zum Beispiel neue Technologien hervorbringen, oder erstere kann als Mittel zur Erprobung von Innovationen dienen. Allerdings führen nicht alle Innovationsprozesse zu technologischem Fortschritt. Tatsächlich ist es möglich, Innovationen zu schaffen, ohne sich der Technologie zuzuwenden: Wir können zum Beispiel Änderungen in Prozessen oder bei täglichen Aufgaben anwenden.

Darüber hinaus können wir feststellen, dass, wenn Technologie greifbar ist, Innovation auch immateriell sein kann, da sie sich mehr auf menschliche Prozesse konzentriert als auf die Entwicklung neuer Werkzeuge, Materialien oder Geräte. Dennoch ist es wichtig

festzustellen, dass sowohl Innovation als auch technologischer Fortschritt mit Wirtschaftswachstum verbunden sind, wie das von China und Indien zwischen 1981 und 2004 eingeführte Nationale Innovationssystem zeigt. In diesem Zeitraum investierten beide Länder stark in Forschung und Entwicklung und verzeichneten einen erheblichen Anstieg des BIP. Sowohl ein innovativer Prozess als auch eine neue (innovative) Technologie schaffen Wettbewerbsvorteile.

Darüber hinaus erfordert Innovation Neugier, ein vielfältiges Team, Iteration und muss von den gängigen Methoden abweichen. Im Gegenteil, der technologische Fortschritt baut auf früheren Ideen auf. Alle Technologien haben einen genau festgelegten Lebenszyklus: Sie sind zunächst innovativ, dann werden sie unter den Nutzern verbreitet, bevor sie veraltet sind und durch neue ersetzt werden. Es liegt an den Entwicklern, die aktuellen Trends zu verstehen, neue Trends zu antizipieren und Änderungen an früheren Technologien vorzunehmen, um neue, effizientere Technologien zu entwickeln. Dieser Punkt ist besonders wichtig. Innovation ist disruptiv: Sie muss "neue Wege schaffen, Dinge zu tun", und sie ist teuer und schwer zu implementieren. Da sie auf menschliche Prozesse abzielt, ist sie an den Kontext gebunden, in dem sie angewandt wird, daher ist keine Innovation für alle Unternehmen geeignet. Auf der anderen Seite können neue Technologien von verschiedenen Unternehmen in der ganzen Welt übernommen werden, da sie gekauft oder kostenlos genutzt werden können.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Führungskräfte, die Innovationen durchsetzen wollen, eine Innovationskultur in ihrem Unternehmen etablieren und dafür sorgen müssen, dass ihre Mitarbeiter den radikalen Wandel akzeptieren und ihre Arbeitsweise daran anpassen. Dieser Prozess ist nicht erforderlich, wenn ein Unternehmen eine neue Technologie einsetzt.

### Selbstgesteuertes Lernen

<i>Ressource für selbstgesteuertes Lernen #1</i>	
<i>Titel</i>	<i>Technologischer Fortschritt, Innovation und Wirtschaftswachstum; der Fall der Türkei</i>
<i>Dauer</i>	1 hour
<i>Wo können Sie es finden?</i>	<a href="https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815039579">https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815039579</a>

<b>Warum ist diese Ressource wichtig?</b>	Es ist wichtig, dass der Leser Beispiele für Wirtschaftswachstum, das durch technologischen Fortschritt ausgelöst wurde, studiert.
<b>Was werden Sie aus dieser Ressource lernen?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Wirtschaftsstruktur der Türkei und ihre Entwicklung in den letzten dreieinhalb Jahrzehnten.</li> <li>- Von der Türkei getätigte Investitionen in den technischen Fortschritt.</li> <li>- Beziehung zwischen technischem Fortschritt und Wirtschaftswachstum.</li> </ul>

<b>Ressource für selbstgesteuertes Lernen #2</b>	
<b>Titel</b>	<i>3 Wege, wie moderne Technologien die Innovation beschleunigen</i>
<b>Dauer</b>	30 Minuten
<b>Wo können Sie es finden?</b>	<a href="https://www.ericsson.com/en/blog/2018/6/3-ways-that-new-technologies-are-accelerating-innovation">https://www.ericsson.com/en/blog/2018/6/3-ways-that-new-technologies-are-accelerating-innovation</a>
<b>Warum ist diese Ressource wichtig?</b>	Diese Ressource ist wichtig, da sie die Beziehung zwischen Innovation und technologischem Fortschritt untersucht und dabei die Rollen vertauscht: In diesem Artikel erzeugt letzterer den ersten.
<b>Was werden Sie aus dieser Ressource lernen?</b>	Wie technologischer Fortschritt: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trägt zur Finanzierung neuer Märkte bei;</li> <li>- ist ein Vehikel für Innovation;</li> <li>- ist ein Mittel zur Verbesserung menschlicher Fähigkeiten.</li> </ul>

**Commented [5]:** There is a problem with this link in the pdf, can you check this please?

<b>Ressource für selbstgesteuertes Lernen #3</b>	
<b>Titel</b>	<i>Die Strategien der britischen Hochschuleinrichtungen für technologiegestütztes Lernen aus der Perspektive der disruptiven Innovation</i>
<b>Dauer</b>	1 Stunde
<b>Wo können Sie es finden?</b>	<a href="https://journal.alt.ac.uk/index.php/rlt/article/view/1987">https://journal.alt.ac.uk/index.php/rlt/article/view/1987</a>

<i>Warum ist diese Ressource wichtig?</i>	Diese Fallstudie ist interessant, weil sie sich mit der Frage befasst, welche Beziehung zwischen Innovation und technologischem Fortschritt in einem Hochschulkontext besteht.
<i>Was werden Sie aus dieser Ressource lernen?</i>	Diese Ressource gibt dem Leser einen Einblick in die Art und Weise, wie disruptive Innovation mit technologiegestütztem Lernen in der Hochschulbildung im Vereinigten Königreich verknüpft ist und durch sie gefördert wird.

<i>Ressource für selbstgesteuertes Lernen #4</i>	
<i>Titel</i>	<i>Nachhaltigkeit von KMU im Wettbewerb: Ein systemischer Überblick über technologische Herausforderungen und die Leistungsfähigkeit von KMU</i>
<i>Dauer</i>	1 Stunde
<i>Wo können Sie es finden?</i>	<a href="https://ideas.repec.org/a/gam/joitmc/v5y2019i4p100-d297365.html">https://ideas.repec.org/a/gam/joitmc/v5y2019i4p100-d297365.html</a>
<i>Warum ist diese Ressource wichtig?</i>	Diese Ressource ist wichtig, da sie eine Analyse in einem genau definierten Kontext (KMU) vorschlägt. Für die Lernenden ist es entscheidend, reale Beispiele dafür zu haben, wie technologischer Fortschritt (verstärkt durch Innovation) nachhaltiges Wirtschaftswachstum erzeugen kann.
<i>Was werden Sie aus dieser Ressource lernen?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie der technologische Fortschritt mit der Verbesserung der KMU im globalen Wettbewerb verbunden ist.</li> <li>- Sechs treibende Kräfte des technologischen Fortschritts in KMU.</li> </ul>

## Wie geht man mit der Lernergebnismatrix um?

Wenn es darum geht, einen Lehrplan zu erstellen, müssen Berufsbildungstutoren Lernergebnisse festlegen, um die Lernenden aktiv an der Mitgestaltung ihres Lernprozesses zu beteiligen.

Die Verwendung einer Lernergebnismatrix ist in vielerlei Hinsicht von Vorteil. Im Hinblick auf Zertifizierungen trägt sie beispielsweise zu Folgendem bei:

- Bessere Abstimmung der erworbenen Qualifikationen mit den Erwartungen des Arbeitsmarktes.
- Bessere Anerkennung von Lernergebnissen durch alle Systeme der allgemeinen und beruflichen Bildung, unabhängig davon, wo sie erworben wurden.
- mehr Flexibilität für Ausbildungszentren bei der Erreichung der definierten Ergebnisse zu gewährleisten.

### Was sind die Lernergebnisse?

Lernergebnisse wurden definiert als eine Aussage darüber, was ein Lernender am Ende eines Lernprozesses wissen, verstehen oder tun können soll.

Lernergebnisse wurden in verschiedenen Bereichen in verschiedene Kategorien eingeteilt. Im EQR werden Lernergebnisse in Wissen (Fakten, Grundsätze und Konzepte), Fertigkeiten (kognitiv und praktisch) und Kompetenzen (z. B. die Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen und Selbstständigkeit zu zeigen) unterteilt.

Lernergebnisse müssen so formuliert werden, dass sie ihren Zweck erfüllen – für die Festlegung von Berufs- und Bildungsstandards, für die Beschreibung einzelner Qualifikationen und Lehrpläne, für die Beschreibung von Bewertungskriterien und für die Ausrichtung von Lern- und Lehrprozessen.

Wenn Ausbilder in der beruflichen Bildung Lernergebnisse verwenden, um den Lernprozess eines Einzelnen zu beurteilen, richtet sich die Aufmerksamkeit auf das, was

der Lernende weiß, versteht und in der Lage ist zu tun, unabhängig von dem Lernprozess, den er/sie durchlaufen hat.

Die Verwendung von Lernergebnissen ermöglicht es den Lernenden auch, eine klarere Vorstellung von den Zielen zu haben, die sie erreichen sollen, und ermutigt sie, im Lernprozess die Initiative zu ergreifen und ihn verantwortungsvoller zu gestalten.

Die Leistungserwartungen an den Lernergebnisansatz sind höher denn je. Viele sehen den Wechsel zu diesem Ansatz als:

- Eine Möglichkeit, die allgemeine und berufliche Bildung auf die individuellen Bedürfnisse zuzuschneiden (Förderung des "aktiven Lernens").
- Eine Möglichkeit, Hindernisse für lebenslanges Lernen abzubauen.
- Eine Chance, die Rechenschaftspflicht der Einrichtungen und Systeme der allgemeinen und beruflichen Bildung zu erhöhen.
- Eine gemeinsame Sprache, die einen besseren Dialog zwischen dem Bildungssystem und den Akteuren des Arbeitsmarktes ermöglicht

Um eine kontinuierliche Verbesserung des Lernens der Auszubildenden zu gewährleisten, ist es wichtig, dass in jedem Programm eine formale, systematische und regelmäßige Bewertung ihres Lernens vorgenommen wird.

### Wie erstellt man eine Matrix der Lernergebnisse und Bewertungen?

Alle Lernergebnis- und Bewertungsmatrizen sollten klar aufgebaut sein und die folgenden Kategorien enthalten.

- Lernergebnisse der Auszubildenden  
Liste Sie die Lernergebnisse auf; ein Ergebnis pro Zeile.
- Aktive/kollaborative Lernaktivitäten

Führen Sie die Aktivitäten auf (entweder innerhalb oder außerhalb des Unterrichts), die mit dem Lernergebnis in Verbindung stehen; falls keine, tragen Sie NA ein. (Aktiv = etwas physisch oder geistig manipulieren).

- Bewertungsmaßnahmen - allgemeine Informationen

Geben Sie an, was Sie bewerten, wer es bewertet hat und wie es bewertet wird (seien Sie konkret). Wenn Sie Rubriken verwenden, fügen Sie eine Kopie bei.

o Beurteilungsmaßnahmen: direkt

Führen Sie die Bewertungen auf, die Aufschluss über die Leistung in Bezug auf das Lernergebnis geben. Kennzeichnen Sie jede Bewertung mit a, b, c usw.

o Bewertungsmaßnahmen: indirekt

Notieren Sie alle Meinungen der Studierenden, die sich auf die Aktivität und/oder das Lernergebnis beziehen; falls nicht, notieren Sie NA..

- Leistungskriterien

Wenn Sie Leistungskriterien haben (z. B. 80 % der Klasse erreichen bei der Beurteilung einen befriedigenden Status oder besser), geben Sie diese hier an.

- Ergebnisse: Daten

Geben Sie eine kurze Zusammenfassung der Daten aus den (direkten und indirekten) Beurteilungen. Der Begriff "Daten" bezieht sich auf die Informationen, die Sie aus Ihren Beurteilungen gewonnen haben.

- Reflexion und zu ergreifende Maßnahmen

Stellen Sie Ihre Kommentare oder Schlussfolgerungen zu den Daten in Bezug auf das Lernergebnis dar. Geben Sie an, wie Sie die Diskrepanz zwischen den Ergebnissen und den Lernergebnissen beheben wollen, falls vorhanden, oder geben Sie an, welche Änderungen Sie vornehmen wollen. Es ist in Ordnung zu sagen: "Weiter mit den aktuellen Ergebnissen und Bewertungen", aber nicht für jedes Ergebnis. Änderungen sollten vorgenommen werden, um die Lehr- und Lernprozesse kontinuierlich anzupassen und zu verbessern.



# SIS-SME

Building strategic innovation skills within SMEs



**CALLIDUS**  
INSTITUTE FOR ADULT EDUCATION

**BRCC** БЪЛГАРО-РУМЪНСКА  
ТЪРГОВСКО-ПРОМИШЛЕНА ПАЛАТА



**RightChallenge**

**boreal**  
innovation  
La cooperative creative

**innovADE**  
LEADERSHIP IN INNOVATION



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

"The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein." Project Number: 2020-1-FR01-KA226-VET-094952