

Ursula Georgy, Rudolf Mumenthaler

Praxis Innovationsmanagement

1 Einleitung

In vielen Branchen und Unternehmen ist Innovationsmanagement ein selbstverständlicher Teil von Forschung und Entwicklung. Es ist die Grundlage für ein zukunftsgerichtetes Handeln, um im (weltweiten) Wettbewerb bestehen zu können. Dabei stehen meist Erfindungen, die in Patenten münden, oder auch neue Geschäftsmodelle im Vordergrund. Bibliotheken und viele Informationseinrichtungen sind im Vergleich zu diesen Unternehmen Einrichtungen mit einem eng umgrenzten Wirkungsbereich. Es geht hier nicht primär darum, weltweit einmalige Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln bzw. komplett neue Geschäftsmodelle auszuarbeiten, sondern eher darum, aktuellen Trends folgen zu können und den eigenen, häufig aus einem regionalen Umfeld stammenden Kunden attraktive Dienstleistungen und Produkte mit einem größtmöglichen Nutzen bieten zu können. Wesentlich dabei ist die Kundenerwartung, denn sie entscheidet bei der Markteinführung von Innovationen maßgeblich über den Erfolg oder Misserfolg.

Insbesondere angesichts des immer schnelleren Wandels und der Entwicklung der Informationstechnologie sind Bibliotheken und Informationseinrichtungen gefordert, auf diese Veränderungen aktiver zu reagieren. Innovationsmanagement soll sie dabei unterstützen, Themen zu identifizieren, die für ihre Kunden wichtig sind, sowie Risiken und Gefahren frühzeitig zu erkennen, die durch Innovationen oder/und (neue) Mitspieler auf dem Markt der Informationsversorgung auftreten.

Innovationsmanagement und Marketing ist das wichtigste Instrument in der Realisierung von Innovationen. [...] Innovationsmarketing ist [...] nicht alleine abhängig von der Höhe der Investition. Vielmehr ist der richtige Zeitpunkt, der richtige Trend, der konsequente Ausbau, die nachvollziehbare und attraktive Story sowie die professionelle Umsetzung das Erfolgsrezept.¹

Die Grundlagen des Innovationsmanagements werden durch Methoden und Instrumente zur Unterstützung oder Umsetzung des Innovationsmanagements ergänzt. Die in diesem Beitrag aufgeführten Beispiele entstammen der Praxis – nicht nur, aber vor allem aus der ETH-Bibliothek.² Viele der Grundlagen stammen aus den Forschungstätigkeiten an der Fachhochschule Köln und einem Lehrgang des Betriebswissen-

¹ Innovationeninstitut o.J.

² Vgl. Mumenthaler 2010, S. 134 ff.; ders. Mumenthaler 2011, S. 167 ff.

schaftlichen Instituts (BWI) der ETH Zürich. Wissen, Erfahrungen und Ergebnisse wurden auch in Buchform veröffentlicht.^{3,4}

2 Innovation und Innovationsstrategie

Für den Begriff Innovation existieren zahlreiche Definitionen. Zentrale Aspekte von Innovation sind, dass durch systematische, zielgerichtete Prozesse neue Ideen in neuartige Produkte und Dienstleistungen umgesetzt und diese auch erfolgreich am Markt platziert werden. Bei Dienstleistungen handelt es sich vielfach um Prozessinnovationen, die für den Kunden oft nicht oder nur indirekt erkennbar sind, z.B. durch kürzere Prozesszeiten oder einen umfangreicheren Service. Selten finden sich Innovationen, die „radikal“ sind, d.h. solche, die sich an völlig neue Märkte richten und gänzlich neue Technologien verwenden. Vielmehr sind es die „inkrementalen“ Innovationen, die sich an den bisherigen Markt richten und eine Technologie bzw. einen Prozess nur geringfügig verändern bzw. optimieren.

Die Innovationsstrategie einer jeden Institution sollte an ihrer allgemeinen Strategie anknüpfen. Idealerweise folgt die Ausarbeitung einer Innovationsstrategie und eines Innovationskonzepts auf eine Strategieentwicklung, die abgestimmt ist auf die Unternehmensstrategie.⁵ Vorangegangen sein sollte eine SWOT-Analyse, in der die aktuellen Stärken und Schwächen, aber auch die künftigen Chancen und Risiken analysiert wurden.⁶ Daraus abgeleitet werden dann die Felder, die Potenzial für innovatives Handeln aufweisen. Die Innovationsstrategie sollte Antwort geben auf folgende Fragen:

- Welchen Stellenwert hat Innovation in der eigenen Bibliothek/Informationseinrichtung?
- Welche Ziele verfolgt die Bibliothek/Informationseinrichtung mit Innovation und Innovationsmanagement?
- Welches sind die Aufgaben des Innovationsmanagements?
- Wie definiert man selbst Innovation?
- Welchen Stellenwert haben radikale und inkrementelle Innovationen in der eigenen Einrichtung?

³ Vgl. Georgy 2010.

⁴ Vgl. Birkenmeier, Brodbeck 2010.

⁵ Alle für das Bibliotheksmanagement relevanten Dokumente werden an der ETH-Bibliothek im elektronischen Organisationshandbuch allen Mitarbeitenden zugänglich gemacht. Hier findet man die Strategie, eine SWOT-Analyse, die Beschreibung aller Gremien, das Innovationskonzept und vieles mehr unter: <http://intranet.ethbib.ethz.ch/organisationshandbuch/> (nur ETH-Bibliothek-intern zugänglich. Abruf: 18.01.2012).

⁶ Siehe den Beitrag „Markt- und Wettbewerbsanalyse“ von Seidler-de Alwis in diesem Handbuch.

- In welchen Feldern will man selbst innovativ sein?
- Welches sind die Inputs für die Innovation (Mitarbeiter, Kunden)?
- Wie bindet man die eigenen Mitarbeiter in den Innovationsprozess ein?
- Wie misst man den Erfolg von Innovation?

Die ETH-Bibliothek hat für sich Innovation folgendermaßen definiert:

Als innovativ wird ein Produkt oder eine Dienstleistung angesehen, wenn sie in der vorliegenden Form in der Schweiz oder im Bibliothekswesen allgemein noch nicht eingesetzt wurde oder noch nicht weit verbreitet ist.⁷

Damit definiert sich die Bibliothek nicht als „First Mover“, sondern als „Early Adopter“, d.h., sie gehört nach den eigentlichen Innovatoren zu den Ersten, die neue Ideen und Innovationen aufgreifen und auf die eigene Einrichtung anpassen. Somit haben sie den Anspruch, im Diffusionsprozess von Innovationen eine entscheidende Rolle zu spielen.

3 Innovationsprozess

Innovation in einem Unternehmen wird als Prozess verstanden und als solcher organisiert. Pleschak und Sabisch charakterisieren den Prozess durch folgende Eigenschaften: Komplexität, Mehrstufigkeit, Zukunftsorientierung, Unsicherheit und Risiko, Kreativität sowie Durchsetzbarkeit.⁸

Diese Prozessorganisation sollte vor allem Raum geben für spontane und kreative Inputs aller Mitarbeiter. Zentral dabei ist die Definition der einzelnen Phasen und der Verantwortlichkeiten. Kreative Ideen und ein strukturierter Ablauf sind kein Widerspruch.

In der Praxis hat sich das Stage-Gate-Modell nach Cooper⁹ bewährt: In diesem Trichtermodell werden möglichst viele Ideen aufgenommen und über mehrere Stufen verdichtet, sodass am Schluss nur die aussichtsreichsten Ideen umgesetzt werden, die dann als neue Produkte bzw. Dienstleistungen auf dem Markt platziert werden. Dabei stellen die Stages die Stufen im Innovationsprozess dar und die Gates die verschiedenen möglichst transparenten Auswahlprüfverfahren. Im Vergleich zu Unternehmen kann dieser Prozess in Bibliotheken relativ einfach gestaltet werden. Wichtig dabei

⁷ Mumenthaler 2010, S.136.

⁸ Vgl. Pleschak, Sabisch 1996.

⁹ Vgl. Cooper 2002 und Birkenmeier, Brodbeck 2010, S. 182 ff. Im Anhang von Birkenmeier, Brodbeck findet sich ein „Quick Check“, bestehend aus 54 Fragen, mit dem man das Innovationspotenzial und den Innovationsbedarf des eigenen Unternehmens ermitteln kann.

ist, dass die Leitungsebene in den Entscheidungsprozess integriert ist. Die ETH-Bibliothek hat folgende Stufen des Innovationsprozesses für sich als relevant definiert:

Phase	Aufgabe	Resultat
Markt beobachten (Marktforschung)	Publikationen auswerten, Tagungen besuchen, User Feedback	Tagungsberichte
Ideen einbringen	Mitarbeitende reichen Ideen über Ideenpool ein	Weblog Ideenpool
Ideen aufnehmen	Innovationsmanager strukturiert Ideen, bewertet nach Kriterien	Liste Produktideen
Ideen bewerten	Geschäftsleitung beurteilt Ideen, Rückmeldung an Mitarbeiter	Entscheidung über Einstellung, Machbarkeitsstudie oder Umsetzung
Ideen ausarbeiten	Machbarkeit prüfen, Tests, Vorprojekt	Machbarkeitsstudie
Entscheidung Go – No Go	Geschäftsleitung entscheidet über Umsetzung der Projektidee	Projektauftrag oder Entscheidung über Einstellung
Umsetzung der Produktidee	Umsetzung der Idee mit Methode Projektmanagement	Aufnahme in Projektportfolio bzw. Produktpipeline
Controlling des Projekts	Controlling im Rahmen des Projektmanagements	Quartalsbericht
Abnahme des Projekts	Abnahme des Projekt ergebnisses	Aufnahme in Produktportfolio

Tab. 1: Innovationsprozess der ETH-Bibliothek¹⁰

Die Auflistung des Prozesses zeigt, dass das Innovationsmanagement eng mit dem Projekt- und dem Produktmanagement verknüpft ist. Das Projektmanagement kann als die Methode der Wahl zur Umsetzung der Produkt- und Dienstleistungsideen verstanden werden, wobei bei kleineren Vorhaben oft ein einfacher Auftrag genügt und die Umsetzung direkt erfolgen kann.

Auf die Marktforschung wurde bereits hingewiesen. Sie kann als Basis für Innovationen angesehen werden. Und parallel zu den verschiedenen Stufen sollte Innovationskommunikation (intern und extern) betrieben werden.

¹⁰ Vgl. Mumenthaler 2011, S.176.

3.1 Innovationsorganisation

Die Verantwortung für den Innovationsprozess trägt der Innovationsmanager. In Bibliotheken ist dieses Stellenprofil noch nicht weit verbreitet. Denkbar sind unterschiedliche Modelle: eine in der Linienorganisation möglichst hoch angesiedelte Stelle (z.B. in Kombination mit dem Produktmanagement und/oder dem Marketing) oder die Umsetzung durch eine Stabsstelle. Die erste Variante (Modell ETH-Bibliothek) hat den Vorteil, dass der Innovationsmanager Weisungsbefugnis innerhalb der Bibliothek hat. Da die Einführung eines Innovationsmanagements tendenziell zu Widerständen führen kann, ist die Erfolgschance mit diesem Modell höher. Aber auch beim Modell Stabsstelle bestehen mit der nötigen Rückendeckung durch die Direktion/Geschäftsleitung und dem Commitment der weiteren Mitarbeiter gute Aussichten auf Erfolg.

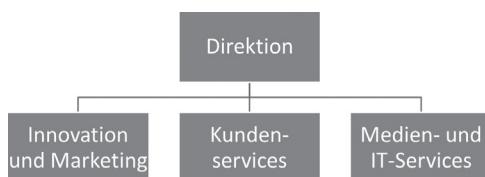


Abb. 1: Organigramm: Variante ETH-Bibliothek (eigene Darstellung)¹¹

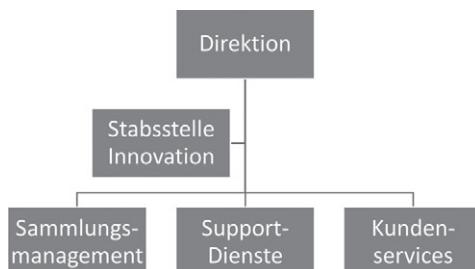


Abb. 2: Organigramm: Variante Stabsstelle

3.2 Ideengenerierung

Die Basis für gute Innovationen ist eine möglichst große Zahl von Ideen, sodass aus diesen die besten ausgesucht werden können. Je kleiner der Input im Rahmen dieses Trichtermodells ist, desto größer ist das Risiko, nicht die besten Ideen für die

¹¹ Vgl. Littau, Mumenthaler 2011, S. 35.

Umsetzung auszuwählen. Möglicherweise muss man sich dann mit der zweit- oder drittbesten Lösung begnügen. In Bibliotheken und Informationseinrichtungen leistet die Führungsebene den größten Beitrag zu Innovationen. Erst mit deutlichem Abstand folgen die Mitarbeiter.¹² Sie aber stellen ein wesentliches Potenzial für die Ideengenerierung dar. Dauphinais und Price formulierten bereits 1999:

We believe that some 80 percent of innovations come from people at least the levels below the top management team [...].¹³

3.2.1 Kreativitätstechniken

Kreativitätstechniken stellen eine gute Möglichkeit dar, die Zahl der Ideen deutlich zu steigern. Sie werden von Bibliotheken und Informationseinrichtungen dafür jedoch nur wenig eingesetzt, offenbar, weil man sie als wenig ernsthafte Instrumente betrachtet.¹⁴

Eine der bekanntesten Kreativitätstechniken ist das „Brainstorming“, eine Technik, um üblicherweise in einer Gruppe neue Ideen zu generieren. Einige Grundregeln sind für den Erfolg aber unbedingt einzuhalten:

- Regel 1: Jede Kritik und Wertung sowie Korrekturen der geäußerten Ideen wird auf eine nachfolgende Phase verschoben.
- Regel 2: Ideen anderer Teilnehmer können sofort aufgegriffen werden.
- Regel 3: Die Teilnehmer sollen sich wohl fühlen (entspannte Atmosphäre), damit sie ihrer Phantasie freien Lauf lassen können.
- Regel 4: Quantität kommt vor Qualität – je mehr Ideen, desto besser.

Die Gruppe sollte nicht zu groß sein (vier bis sieben Teilnehmer), die Sitzung nicht zu lange dauern (20 bis 30 Minuten). Ein Moderator führt in das Problem ein und überlegt sich gewisse Reizfragen, mit denen er den Ideenfluss anregen und nachlassende Ideenflüsse wieder stimulieren kann, denn oft folgt nach einer ersten intensiven Phase, in der Ideen geäußert werden, die man schon lange mit sich herumträgt, eine Flaute, das sogenannte „Tal der Ratlosigkeit“. Es ist die Aufgabe des Moderators, durch diese Phase zu führen. Denn erst nach der Sammlung der ersten Assoziationen folgen die wirklich innovativen Ideen. Es wird ein Protokoll mit den Ideen angefertigt, die Ideen werden nummeriert. In einem zweiten Schritt wird das Protokoll nachbereitet und besprochen, es werden noch Ergänzungen eingeholt und das Ergebnis wird allen Teilnehmern mitgeteilt.

¹² Vgl. Georgy 2010, S. 40.

¹³ Dauphinais, Price 1999, S. 237.

¹⁴ Vgl. Georgy 2010, S. 60 ff.

Eine weitere effektive Methode ist die sogenannte „Reizwortanalyse“.¹⁵ Hier stehen Assoziationen mit problemfremden Reizwörtern im Vordergrund. Das heißt, man formuliert zunächst das zu lösende Problem oder die Aufgabe, z.B.: Welche neue Dienstleistung kann unsere Bibliothek den Alumni der Hochschule anbieten?

Anschließend sammelt man die vorhandenen, naheliegenden Ideen in einem Kurz-Brainstorming (drei Minuten). Dann wählt man fünf bis zehn beliebige gegenständliche Begriffe (Reizwörter) aus, die mit dem Problem nichts zu tun haben. Es können also Gegenstände gewählt werden, die sich im Raum befinden und möglichst unterschiedlich sind, wie Insekt, Schirm, Teller, Bleistift, Apfel. In Gruppen werden nun die Eigenschaften, typischen Elemente, Funktionen etc. eines dieser Reizwörter analysiert und schriftlich festgehalten. In einem weiteren Schritt werden diese Eigenschaften mit der konkreten Problemstellung konfrontiert. Welche Lösungen bieten diese Funktionen und Eigenschaften für das formulierte Problem?

Im Rahmen eines Workshops der ETH-Bibliothek wurde der Begriff Flasche gewählt. Bei der Analyse der Eigenschaften wurde u.a. die Funktion erwähnt, dass eine Flasche die Möglichkeit bietet, Flüssigkeit aufzubewahren. Daraus abgeleitet wurde dann als mögliche Dienstleistung, dass die Bibliothek den Alumni einen Speicherdienst anbieten könnte. Oder abgeleitet von der Eigenschaft einer Flasche, flüssige Inhalte zu transportieren (Versorgung mit Flüssigkeit unterwegs), wurde vorgeschlagen, mobile Dienstleistungen für Alumni anzubieten. Diese Analyse und Assoziation wird mit den verschiedenen Begriffen wiederholt. Zum Schluss kann man die verschiedenen Lösungsansätze bewerten (z.B. Punkte verteilen).

Daneben gibt es zahlreiche weitere Kreativitätstechniken, die sich zur Aktivierung von Mitarbeitern und zur internen Gemeinschaftsbildung gut eignen. Beispiele sind u.a. die „Kopfstandtechnik“, die „Methode der manipulativen Verben“ sowie die „Analogietechnik“.

Vor allzu hohen Erwartungen muss jedoch gewarnt werden: Die großen Ideen oder genialen Geistesblitze lassen sich nicht auf Knopfdruck abrufen. Studien zeigen, dass gute Ideen meist außerhalb der Büroräume entstehen – in der Natur, in den Ferien, auf Geschäftsreisen, beim Fernsehen usw. – oder auch während langweiliger Sitzungen.¹⁶ Bei der Problemlösung braucht der Mensch eine gewisse Inkubationszeit, in der das aktuelle Problem mit Erfahrungen in Verbindung gebracht werden kann. Dieser Prozess spielt sich im Unterbewusstsein ab und findet dann – manchmal – seinen Abschluss in einem Geistesblitz.¹⁷ Die naheliegende Lösung wäre demnach, regelmäßig langweilige Sitzungen in der Natur durchzuführen.

15 Vgl. Birkenmeier, Brodbeck 2010, S. 136 ff.

16 Vgl. Fischer, Risch 1993.

17 Vgl. Birkenmeier, Brodbeck 2010, S. 113 f.

3.2.2 Internes Blog

Neben der gezielten Provokation von Ideen geht es auch darum, den Mitarbeitern einfache Möglichkeiten zu bieten, ihre Ideen zu nennen bzw. zu formulieren. Gab es früher Briefkästen für Verbesserungsvorschläge, bieten heute Web-2.0-Tools einfachere Möglichkeiten, um Vorschläge für neue Ideen oder auch Verbesserungen einzureichen. Die ETH-Bibliothek setzt ein internes Blog ein und nennt diese Plattform „Ideenpool“. Hier können alle Mitarbeiter einen Beitrag einreichen, der dann intern für alle sichtbar ist und auch kommentiert werden könnte. Die Erfahrung zeigt, dass an der ETH-Bibliothek diese Kommentarfunktion jedoch bislang kaum genutzt wird. Eine gewisse Hemmschwelle stellt sicherlich auch die interne Publikation der Ideen dar. Oft denken Mitarbeiter, dass ihre Idee doch gar nichts Großartiges sei und getrauen sich nicht, diese zur Diskussion zu stellen. Ein interner Wettbewerb für die Idee des Jahres mit einem attraktiven Hauptgewinn kann aber einen gewissen Anreiz zur Eingabe eigener Ideen schaffen.

Abb. 3: Ideenpool – internes Blog der ETH-Bibliothek¹⁸

¹⁸ Das interne Blog der ETH-Bibliothek findet sich unter: <http://intranet.ethbib.ethz.ch/ium/ideenpool/default.aspx> (nur ETH-Bibliothek-intern zugänglich; Abruf: 18.01.2012).

Ein wichtiger Aspekt des Ideenblogs ist die Signalwirkung an die Mitarbeiter, dass ihre Mitwirkung gefragt ist und dass Innovationskultur gelebt wird. Die Ideen, die auf diesem Weg generiert und aufgenommen werden, sind meist nicht die ganz großen Würfe. Aber – so steht es in der Definition der Innovation an der ETH-Bibliothek – auch kleinere Schritte und Produktverbesserungen sind erwünscht und wichtig.

3.2.3 Innovationszirkel und informelle Treffen

In anderen Bibliotheken gibt es bereits Innovationszirkel, um innovationsfreudige Mitarbeiter in die Ideenfindung und Vorbereitung mit einzubeziehen. So befasst sich z.B. an der Universitätsbibliothek Wien und an der Bibliothek der TU München jeweils eine Gruppe von Mitarbeitern, die sonst in der Linie andere Aufgaben haben, mit dem Thema Innovation, koordiniert von einer verantwortlichen Person.¹⁹ Dies kommt der Erfahrung aus der Praxis entgegen, dass es meist ein überschaubarer Kreis von Mitarbeitern ist, die sich aktiv mit Innovationsfragen befassen, wobei sich ein Innovationsblog und ein Innovationszirkel oder -forum überhaupt nicht gegenseitig ausschließen.

Im Beispiel der TU München befasst sich das Innovationsforum mit Ideen der (theoretisch) gesamten Belegschaft. Diese Organisationsform weist alle Vor- und Nachteile einer Matrixorganisation auf: Die Mitglieder des Innovationsteams sind in der Linie einer anderen Führungskraft unterstellt. Der Einfluss des Innovationsmanagers ist deshalb eher beschränkt und möglicherweise vom „Goodwill“ der direkten Vorgesetzten abhängig. Dafür besteht hier die Chance, dass die Teammitglieder als Innovationsbotschafter die Ideen in die Fachabteilungen tragen und für eine breite Abstützung sorgen können. Entscheidend für den Erfolg wird auch hier die Unterstützung durch Geschäftsleitung und Direktion sein.

Auch informelle Gruppen und Treffen bieten Potenzial zur Einbindung von Mitarbeitern und zur breiteren Festigung des Innovationsgedankens in einer Institution. Das Konzept der Universitätsbibliothek Wien sieht z.B. regelmäßige informelle Zusammentreffen – „Monday Coffee“ – vor, die dem zwanglosen Austausch von Ideen dienen sollen, oder Veranstaltungen zur Vorstellung von Ideen der Mitarbeiter – „Speakers Corner“.

Noch weiter geht der Ansatz, dass nicht nur innerhalb der Bibliothek, sondern mit anderen Einheiten z.B. innerhalb der Hochschule oder allgemein des Trägers ein entsprechender Austausch stattfindet. Interessant kann es z.B. sein, die IT-Abteilung oder in einer Hochschule die E-Learning-Verantwortlichen mit einzubeziehen. Dies kann sehr effektiv sein, da Bibliotheken und Informationseinrichtungen moderne Technologien für ihre Dienstleistungen benötigen, z.B. E-Books, Mobile Phones oder Tablets.

¹⁹ Vgl. Seissl, Seidler 2011; Hennecke 2011.

3.2.4 Open Innovation

Die bisher diskutierten Techniken betrachten den Innovationsprozess als einen internen Prozess, d.h., die Ideengenerierung erfolgt durch einen (kleinen) Kreis von Spezialisten, z.B. aus der Bibliothek, was auch als „Closed Innovation Prinzip“ bezeichnet wird. Als Gegensatz bzw. als Ergänzung hat sich in den letzten Jahren das Prinzip „Open Innovation“ durchgesetzt. Nach Henry Chesbrough ist

Open Innovation [...] a paradigm that assumes that firms can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market, as the firms look to advance their technology. Open Innovation combines internal and external ideas into architectures and systems whose requirements are defined by a business model.²⁰

In Ergänzung dazu definiert Henry Chesbrough:

[...] Open Innovation is the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively.²¹

Zentrales Prinzip von Open Innovation ist somit die Einbindung Externer. Dies können Kunden, aber auch alle anderen Stakeholder sein. Diese Öffnung nach außen soll die Ideenbasis deutlich erhöhen. Gründe für das Engagement können z.B. die eigene Unzufriedenheit mit dem bisherigen Angebot, eine intrinsische Motivation (Freude an der Tätigkeit), soziale Motivation (Zugehörigkeit zu einer Gruppe), Erlangung individueller Vorteile durch die Einführung und Nutzung der Innovation oder die Erlangung materieller Vorteile (Bezahlung) sein.

Open Innovation liegt im Trend. Es kann davon ausgegangen werden, dass je nach Branche zwischen 10% und 40% der Kunden bereit sind, sich an Innovationen zu beteiligen.²² Die Kunden können nicht nur über Feedback und Befragungen in den Innovationsprozess eingebunden werden. Gerade Web-2.0-Tools eignen sich sehr gut dafür, Kunden direkten Einfluss auf die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen zu geben. Sehr ausgereifte Produkte für die Interaktion mit Kunden bieten z.B. die Plattformen atizo²³, INNOCENTIVE^{®24}, OpenInnovator^{TM25}, psfk²⁶, springspotters²⁷ sowie uservoice²⁸. Hier kann der Kunde Ideen oder Feedback einreichen und Vor-

²⁰ Chesbrough 2003, zit. n. Chesbrough, Vanhaverbeke, West 2006, S. 1.

²¹ Ebd.

²² Vgl. Lüthje, Herstatt, Hippel 2006.

²³ Vgl. atizo: <https://www.atizo.com> (Abruf: 02.06.2012).

²⁴ Vgl. INNOCENTIVE[®]: <http://www.innocentive.com> (Abruf: 02.06.2012).

²⁵ Vgl. OpenInnovatorTM: <http://www.openinnovators.de> (Abruf: 02.06.2012).

²⁶ Vgl psfk: <http://www.psfk.com> (Abruf: 02.06.2012).

²⁷ Vgl. springspotters: <http://www.springspotters.com> (Abruf: 02.06.2012).

²⁸ Vgl. uservoice: <http://uservoice.com> (Abruf: 02.06.2012).

schläge anderer Kunden bewerten. Die Antworten des Unternehmens werden in den meisten Fällen für alle übrigen Kunden sichtbar angezeigt.²⁹ Einfacher kann man Kundenfeedback über interaktive Blogs oder auch über facebook in Form von einfachen Umfragen oder Kommentaren einholen.³⁰ In diesem Kontext bietet sich auch die Integration des Feedbackmanagements in das Innovationsmanagement an, denn Kritik und Beschwerden von Kunden geben unmittelbar Aufschluss über die Wünsche der Kunden, und teilweise bietet der Kunde im Rahmen dessen selbst Verbesserungsvorschläge an. Da ein Kunde in den meisten Fällen nur Rückmeldungen gibt, sofern er noch Interesse an der Institution selbst und ihrem Produkt- und Dienstleistungsportfolio hat, ist das Feedbackmanagement eine wichtige Form der Kundenintegration und -bindung.

Anwendung finden im Kontext von Open Innovation auch Fokusgruppengespräche. Hierbei handelt es sich um Diskussionen von sechs bis zwölf Personen, die sich intensiv mit einem Thema auseinandersetzen, wobei Erwartungen, Motivationen, Probleme und Wünsche artikuliert werden.

3.2.5 Kundenbeobachtung

Kundenwünsche lassen sich auch durch Befragungen ermitteln. Oft wissen Kunden jedoch gar nicht, was sie wirklich wollen.

Im Innovationsprozess benötigt jeder Anbieter von Dienstleistungen und/oder Produkten zwei Formen von Informationen:

- Bedürfnisinformationen (Need Information)
Informationen über Markt- und Kundeninformationen.
- Lösungsinformationen (Solution Information)
Informationen darüber, wie Kundenbedürfnisse präzise und effizient umgesetzt werden können.³¹

²⁹ Das Tool ist z.B. bei PaperC im Einsatz: <http://feedback.paperc.de/forums/> (Abruf: 14.01.2012).

³⁰ Siehe den Beitrag „Web-2.0-Kommunikation“ von Trapp in diesem Handbuch.

³¹ Georgy, 2010, S. 83ff. Vgl. dazu auch Lüthje, Herstatt, Hippel 2006.

Bedürfnisinformationen lassen sich – zumindest teilweise – durch Befragungen ermitteln, nicht artikulierte Bedürfnisinformationen sowie Lösungsinformationen lassen sich besser mit der Methode der Kundenbeobachtung ermitteln.³² Eine Bibliothek kann z.B. beobachten, wie sich Kunden bei der Nutzung elektronischer Angebote verhalten. Eine systematische Kundenbeobachtung erfolgt in mehreren Schritten:

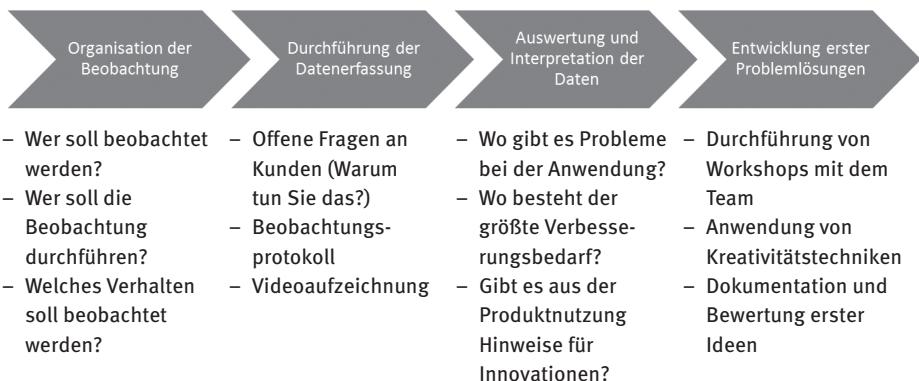


Abb. 4: Ablauf Kundenbeobachtung³³

Ähnlich wird auch die Usability von elektronischen Dienstleistungen wie Homepage, Suchportal, Datenbank etc. getestet. Auch hier kann aus „Fehlern“ der Nutzer beim Umgang mit den Tools Verbesserungspotenzial erkannt werden. Hierbei sollte berücksichtigt werden, dass auch das „Abspecken“ eines Produkts bzw. einer Dienstleistung, d.h. die Reduktion von Funktionen, zur Verbesserung dient und als Innovation gilt.

3.3 Ideenbewertung

Für einen transparenten Umgang mit den Ideen der Mitarbeiter oder von Kunden werden Kriterien definiert, nach denen diese Vorschläge bewertet werden. Diese Kriterien werden aus der Definition von Innovation und von der Strategie der Bibliothek abgeleitet. Für die ETH-Bibliothek bedeutet dies, dass eine Innovation folgende Kriterien erfüllen muss:

32 Siehe den Beitrag „Marketingforschung“ von Fühles-Ubach in diesem Handbuch.

33 Nach Birkenmeier, Brodbeck 2009, S. 62.

- dem Kunden Nutzen stiften,
- die Leaderrolle der ETH-Bibliothek im Bibliothekswesen der Schweiz und des deutschen Sprachraums fördern,
- dem technischen State of the Art entsprechen,
- das Umfeld und die Bedürfnisse der ETH Zürich berücksichtigen,
- der Umsetzung der strategischen Ziele dienen und
- mit vertretbarem Aufwand an Ressourcen umgesetzt und betrieben werden können.

Nach diesen Kriterien werden die eingereichten Ideen bewertet (siehe die Beurteilungskriterien in Abb. 5: Strategie, Attraktivität, Vorteil, Ressourcen und Realisierbarkeit) und der Geschäftsleitung zur Entscheidung vorgelegt.

Produktideen ETH-Bibliothek		Beurteilungskriterien					
ID	Kurzbezeichnung der Idee	Strategie	Attraktivität	Vorteil	Ressourcen	Realisierbarkeit	Entscheid
2009							
PI 1/2009	Facebook-Seite für ETH-Bibliothek	↑	↑	↑	↑	↑	genehmigt
PI 2/2009	Gadget für iGoogle	↑	↑	↑	→	→	Machbarkeit prüfen (PIT)
PI 3/2009	Google Ads und AdSense auf Homepage	⇒	↑	↓	↑	⇒	abgelehnt

Abb. 5: Liste Produktideen mit Kriterien (Auszug)

3.4 Suchfelder

Die Inputs durch Mitarbeiter und Kunden stimmen nicht unbedingt mit den strategischen Zielen überein. Eine systematischere Ideensuche ist – auch als Ergänzung zum freien Input – sinnvoll. Eine Methode besteht darin, dass man „Suchfelder“ definiert und anschließend das Innovationspotenzial für die Bibliothek in diesen Feldern prüft.

Wie kann man diese Themen finden, die für die eigene Bibliothek hohes Innovationspotenzial aufweisen? Dazu lassen sich folgende Leitfragen formulieren:

- Wo und wie gut unterstützen wir unsere Kunden bei der Wahrnehmung ihrer Interessen?
- Was wollen die Kunden wirklich von uns?
- Was beherrschen wir besonders gut, und zwar so gut, dass wir es in neue Produkte/Dienstleistungen umsetzen könnten?
- Was können wir besser als unsere Konkurrenz?
- Decken unsere Aktivitäten alle strategischen Schwerpunkte ab? Wo gibt es Lücken?
- In welchen Bereichen sehen die Mitarbeitenden/sehe ich selber Bereiche mit Innovationspotenzial?
- Wo gibt es Probleme und wo liegt Verbesserungspotenzial?

Für die systematische Problemerkennung kann die „Methode der progressiven Abstraktion“ eingesetzt werden. Dabei wird immer wieder die Frage gestellt: „Worum geht es eigentlich?“ Dadurch wird stufenweise das Wesentliche vom Unwesentlichen getrennt und die Probleme werden gründlich analysiert. Zunächst wird ein Problem formuliert, dann werden mögliche Lösungen in einem Kurz-Brainstorming gesammelt. Die gefundenen Lösungen werden kritisiert: „Was ist unbefriedigend oder besser lösbar?“ Nun wird nach einer abstrahierten Problemformulierung gesucht: „Worum geht es eigentlich?“ Diese Problemformulierungen werden gesammelt, wieder kritisch analysiert und nach der eigentlichen Problemstellung analysiert.

3.5 Gezielte Entwicklung von Technologiestrategien

Auch für Bibliotheken und Informationseinrichtungen spielt die technische Entwicklung eine maßgebliche Rolle. Es geht also darum, Trends rechtzeitig zu erkennen und in die Innovationsstrategie einzubinden. Verschiedene Methoden und Techniken können hier Hilfestellung bieten.

3.5.1 Trendberichte

Unternehmen wie z.B. trendwatching.com ([Industry] Trend Report)³⁴, New Media Consortium (NMC Horizon Report)³⁵ und Gartner (Gartner Hype Cycle) veröffentlichen regelmäßig Trendberichte für verschiedene Industriebereiche und Branchen.

³⁴ Vgl. trendwatching.com: <http://trendwatching.com> (Abruf: 14.01.2012).

³⁵ Vgl. New Media Consortium: <http://www.nmc.org> (Abruf: 14.01.2012).

Besonders interessant an der Darstellung von Gartner ist, dass jede Technologie einer Phase zugeordnet wird und dass eine Zeitspanne angegeben wird, innerhalb derer Technologien voraussichtlich eine wichtige Rolle im Markt spielen und die Masse der Bevölkerung erreichen werden. Gartner unterscheidet folgende Phasen des Technologielebenszyklus:

- Technology Trigger – technologischer Auslöser,
- Peak of Inflated Expectations – Phase der überzogenen Erwartungen,
- Through of Disillusionment – Tal der Enttäuschung,
- Slope of Enlightenment – Pfad der „Erleuchtung“ und
- Plateau of Productivity – Plateau der Produktivität.³⁶

Für Bibliotheken und Informationseinrichtungen sind diese Technologielebenszyklen hilfreich, um zu identifizieren, wo sich bibliotheks- und informationsrelevante Technologien auf dieser Kurve befinden. So können die Einrichtungen dann entscheiden, wo sie derzeit entlang dieser Kurve „leben“ und wo sie zukünftig „leben“ möchten bzw. müssen.³⁷ Die ETH-Bibliothek wird sicher eher „auf einen Zug aufspringen“ als eine Öffentliche Bibliothek einer mittelgroßen Stadt. Die Diffusionskurve nach Rogers kann hier als Orientierung dienen. Nur etwa 2,5% aller Unternehmen/Einrichtungen sind den „Innovators“ zuzuordnen. Zu den „Early Adopters“ zählen rund 13,5% der Unternehmen/Organisationen, zu der „Early Majority“ ca. 34%, zu der „Late Majority“ ebenfalls ca. 34% und zu den „Leggards“ ca. 16%.³⁸ Umgekehrt bedeutet dies aber auch, dass rund 50% aller Einrichtungen nicht innovationsorientiert sind, denn die „Late Majority“ sowie die „Leggards“ führen die Neuerungen erst dann ein, wenn die Ersten bereits den nächsten Innovationsschritt getan haben.

3.5.2 Technologieradar

Um die für die Zukunft der Bibliothek entscheidenden Faktoren zu definieren und fortan aktiv zu verfolgen, eignet sich auch die Methode des „Technologieradar“. Eigentlich wurde diese Methode für Unternehmen entwickelt und wird auch dort eingesetzt. Zunächst werden die Themenfelder – die Segmente des Radars – definiert, die man aktiv beobachten will. Dabei wird noch die Zeitdimension berücksichtigt, indem aktuelle Themen innen im Kreis, künftige außen platziert werden. Für jedes Thema wird dann ein sogenannter „Gate-Keeper“ bestimmt, der die Aufgabe hat, diese Technologie zu beobachten und wichtige Neuerungen und Entwicklungen zu melden.

³⁶ Vgl. Gartner Inc. 2012.

³⁷ Vgl. Georgy 2011.

³⁸ Vgl. Rogers 1983.

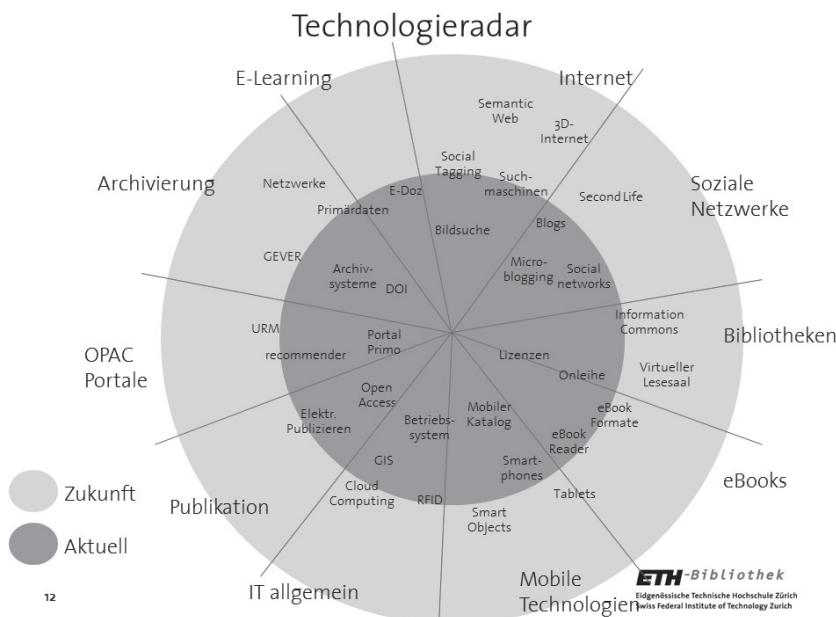


Abb. 6: Technologieradar, Beispiel der ETH-Bibliothek (eigene Darstellung)

Eine einzelne Bibliothek dürfte tendenziell mit der Aufgabe überfordert sein, das gesamte Spektrum mit eigenen Mitarbeitern abzudecken. Diese Methode bietet aber auch die Möglichkeit, im Verbund mehrerer Partner betrieben zu werden. So können sich Experten aus verschiedenen Institutionen zusammenschließen und sich im Netzwerk gegenseitig informieren.³⁹

3.6 Controlling

Aufgabe des Innovationsmanagers ist es, den gesamten Prozess zu überwachen und zu dokumentieren. Allerdings muss auch beachtet werden, dass gerade in der frühen Konzeptionsphase eine starre Planung nicht die Kreativität behindert. In dieser Phase steht das strategische Controlling im Vordergrund, also die Frage, ob man die richtigen Dinge tut:

- Festlegung der Entscheidungskriterien,
- Aufbau eines Ideen- bzw. Produktpfotoliomanagements,
- Gesamtüberblick über die Innovationspipeline,

³⁹ Dies wird im Projekt Technologieradar der Zukunftswerkstatt, der Fachhochschule Potsdam und der ETH-Bibliothek umgesetzt: <http://technologieradar.elgg.com> (Abruf: 02.06.2012).

- Einschätzung, ob genügend Produkte zu den strategischen Schwerpunkten in der Pipeline sind, sowie
- Dokumentation der Innovationsideen.

Zunächst dürften Excel-Tabellen für diesen Zweck reichen. Die ETH-Bibliothek führt eine Liste der Ideen (mit Status), eine Liste der Produktpipeline (genehmigte, aber noch nicht umgesetzte Ideen) und ein Produktpotfolio mit allen Produkten und Dienstleistungen, die aktiv betrieben werden. Diese Listen sind über das Intranet (SharePoint) für alle Mitarbeitenden sichtbar.

Für das Controlling sind die verschiedenen Listen nicht ideal. Es gibt eine ganze Reihe von kostenpflichtigen Tools, welche die Administration und das Controlling der Ideen übernehmen.⁴⁰ Der Übergang zum Wissensmanagement ist hier fließend.

Da die größeren Vorhaben bei der Umsetzung von Ideen als Projekt organisiert werden, erfolgt in dieser Phase das Controlling über das Projektmanagement. Kleinere Vorhaben werden mit einer vereinfachten Methode durch das Innovationsmanagement betreut. Die ETH-Bibliothek z.B. plant, das Controlling im Rahmen des Projekt-, Prozess- und Innovationsmanagements einheitlich auf ihrer Intranetplattform SharePoint zu implementieren. Falls es noch kein Projektmanagement mit entsprechenden Tools gibt, müsste dies für das Innovationsmanagement separat aufgebaut werden. Der Tipp aus der Praxis lautet hier: Das Projektmanagement ist bereits bekannt und eingeführt; es eignet sich entsprechend als Vorreiter zur Etablierung interner standardisierter Mechanismen. Im Projektmanagementverantwortlichen findet der Innovationsmanager einen Partner mit sehr ähnlichen Interessen. Und es ist für das Innovationsmanagement leichter, sich an eine bereits etablierte Lösung anzuhängen als ein eigenes Controlling aufzubauen.

3.7 Sichtbarkeit der Ergebnisse

Nicht nur die Geschäftsleitung, auch die Mitarbeitenden werden nach der offiziellen Einführung eines Innovationsmanagements mit hohen Erwartungen auf die ersten sichtbaren Ergebnisse warten. Der Tipp aus der Praxis lautet: Schaffen Sie möglichst schnell erste Erfolgserlebnisse. Wählen Sie erste Innovationsideen aus, die sich leicht und schnell umsetzen lassen. An der ETH-Bibliothek war eine der ersten Ideen die Einrichtung einer Facebook-Seite. Diese Idee konnte rasch umgesetzt werden und wurde somit zum sichtbaren Zeichen, dass sich etwas bewegt. Gerade im Bereich Social Media sind solche „Quick-Wins“ leicht zu erzielen.

⁴⁰ Zum Beispiel Nokia Siemens Networks und ThyssenKrupp AG: Vgl. Der F&E-Manager 2008 und Thyssen-Krupp 2012.

Eine andere, leicht umsetzbare Idee wurde an der Universitätsbibliothek Wien vorgeschlagen: Ein Sofa für jede Bibliothek – in allen Bibliotheken soll das gleiche Sofamodell aufgestellt werden, das als Erkennungszeichen für die UB als Wohlfühlort, Ort der Kommunikation und des Austausches steht.⁴¹ Auch diese Maßnahme scheint einfach umsetzbar und setzt doch ein für alle gut sichtbares Zeichen.

Diese Beispiele zeigen zudem erneut auf, dass Innovationen im Bereich Dienstleistungen sehr individuell sind und in vielen Fällen die Anpassung bzw. Adaption bereits bekannter Technologien oder Dienstleistungen auf die eigene Einrichtung darstellen. Wichtig dabei ist aber, dass tatsächlich Anpassungen auf die speziellen Gegebenheiten einer Institution stattfinden und nicht die „blinde“ Übernahme ohne kritische Analyse und Bewertung, ob die Innovation für die eigene Einrichtung überhaupt geeignet ist oder welcher Rahmenbedingungen es für eine erfolgreiche Markteinführung bedarf.

4 Innovationskommunikation

Innovationen sind nur erfolgreich, wenn sie auch rechtzeitig intern und extern kommuniziert werden.

Innovationskommunikation wird [...] definiert als systematische Initiierung von Kommunikationsprozessen mit internen und externen Stakeholdern, in denen technische, ökonomische oder soziale Neuerungen befördert werden sollen.⁴²

Aus der Definition geht hervor, dass Innovationen sowohl intern (z.B. an die Mitarbeiter und den Träger) als auch extern (z.B. an die Kunden und andere externe Stakeholder) kommuniziert werden müssen. Die interne Kommunikation ist nicht zu vernachlässigen, da insbesondere Prozessinnovationen bei den Mitarbeitern Ängste hervorrufen können, z.B. derart, dass sie im Rahmen der Einführung von automatisierten Dienstleistungen (z.B. RFID) um ihren Arbeitsplatz fürchten. Zerfaß und Huck berücksichtigen diesen Aspekt in ihrer Definition zur Innovationskommunikation ganz explizit:

Innovationskommunikation als wesentlicher Teil der Unternehmens- bzw. Organisationskommunikation ist die systematisch geplante, durchgeführte und evaluierte Kommunikation von Neuerungen mit dem Ziel, Verständnis für und Vertrauen in die Innovation zu entwickeln [...].⁴³

⁴¹ Vgl. Seissl, Seidler 2011, S. 3.

⁴² Zerfaß 2009, S. 23 ff.

⁴³ Zerfaß, Huck 2007, S. 847 ff.

Nach einer Studie von Zerfaß und Ernst⁴⁴ kommt Innovationskommunikation eine Reihe von Funktionen zu, u.a.:

- Vermittlungsfunktion,
- Bekanntmachungsfunktion,
- Dialogfunktion,
- Beobachtungsfunktion,
- Vermarktungs- und Absatzfunktion,
- Begleitfunktion sowie
- Regulations- und Imagefunktion.

Das bedeutet aber, dass die Innovationskommunikation integrierter Bestandteil der internen und externen Kommunikation sein muss.⁴⁵ Für den Erfolg der Einführung einer Innovation ist es letztendlich entscheidend, dass über alle Phasen des Innovationsprozesses hinweg interne und externe Kommunikation betrieben wird, denn nach Rogers⁴⁶ sind für eine Kaufentscheidung folgende fünf Stufen relevant:

- „Knowledge“ (Wissen): von einer Innovation erfahren,
- „Persuasion“ (Überzeugung): von der Innovation und ihren Vorteilen überzeugt werden,
- „Implementation“ (Beschaffung und Umsetzung): sich Gedanken machen, wo eine Innovation erhältlich ist, mit welchem Aufwand sie zu implementieren ist (z.B. technische Geräte) und welche Voraussetzungen notwendig sind,
- „Decision“ (Entscheidung): sich für oder wider eine Innovation entscheiden,
- „Confirmation“ (Bestätigung): die Entscheidung z.B. durch regelmäßige Nutzung oder weiter gehende Informationen bestätigen.

Als weiterer Schritt ist inzwischen das „Probieren“ hinzugekommen, das vor der Entscheidungsphase eine wichtige Rolle spielt. Die Innovationskommunikation muss letztendlich auch über alle Stufen eines Kaufentscheidungsprozesses informieren. Und wenn Kunden nicht oder zu spät über eine Innovation informiert werden, besteht die Gefahr, dass im Sinne einer Portfolioanalyse eine Innovation nicht über die Stufe des „Question Marks“ hinwegkommt und ggf. schnell wieder vom Markt genommen wird, da sie nicht erfolgreich ist. Aktive Innovationskommunikation betreiben z.B. die Bibliotheken des MIT, die bereits ihre „Betas“ der Öffentlichkeit vorstellen und um Feedback bzw. Weiterentwicklung bitten:

⁴⁴ Zerfaß, Ernst 2008.

⁴⁵ Siehe den Beitrag „Markenkommunikation“ von Engelkenmeier in diesem Handbuch.

⁴⁶ Vgl. Rogers 1983.

The MIT Libraries are experimenting with new technologies and services to help make access to information easier. The tools below are in „beta“ form and have been created or adapted for the MIT community. They are still being tinkered with, but we'd like you to try them out and tell us what you think!

What works well? What doesn't?

Have you written any scripts or tools yourself? Let us know! E-mail us at betas-lib@mit.edu.⁴⁷

Innovationskommunikation wird hier in hervorragender Weise mit Open Innovation verknüpft.

5 Fazit

Gerade Bibliothekaren steht manchmal der eigene Perfektionismus bei der kreativen Umsetzung neuer Ideen etwas im Wege. Wer innovativ sein will, muss auch Mut zum Unperfekten haben. Dabei eignen sich Prototypen oder Beta-Versionen sehr gut, um den Nutzern zu zeigen, dass man sich mit neuen Themen befasst, und um gleichzeitig auch zu signalisieren, dass mit dem gewohnten Qualitätsstandard noch nicht gerechnet werden darf.

Die MIT Libraries haben eine eigene Seite für ihre Beta-Anwendungen – sogar mit einem Beta graveyard⁴⁸. Transparenter kann man es nicht darstellen, dass nicht jede Idee auch zum regulären Produkt umgesetzt wird bzw. werden kann!⁴⁹ Eine Institution, die einen Friedhof der Beta-Versionen einrichtet und dort ihre nicht umgesetzten Ideen präsentiert, hat die höchste Stufe des Innovationsmanagements erreicht.

Dies entbindet Bibliotheken und andere Informationseinrichtungen jedoch nicht davon, sich systematisch mit strategischem Innovationsmanagement auseinanderzusetzen, damit die Quote der erfolgreichen Innovationen steigt und der Erfolg nicht dem Zufall überlassen bleibt.

Literaturverzeichnis

Atizo: <https://www.atizo.com> (Abruf: 14.01.2012)

Birkenmeier, Beat; Brodbeck, Harald: Grundlagen des Innovationsmanagements.

Seminardokumentation (unpubliziert). Zürich, 2009

Birkenmeier, Beat; Brodbeck, Harald: Wunderwaffe Innovation. Was Unternehmen unschlagbar macht – ein Ratgeber für Praktiker. Zürich: Orell Füssli, 2010

47 MIT Libraries 2012.

48 Nicht weiter entwickelte und verfolgte Beta-Tools und Dienstleistungen, die aber trotzdem wertvoll für die Entwicklung anderer Tools und Dienstleistungen waren.

49 Vgl. ebd.

- Chesbrough, Henry: *Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston MA: Harvard Business School Press, 2003
- Chesbrough, Henry; Vanhaverbeke, Wim; West, Joel: *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford: Oxford University Press, 2006
- Cooper, Robert G.: *Top oder Flop in der Produktentwicklung. Erfolgsstrategien: von der Idee zum Launch*. Weinheim: Wiley, 2002
- Dauphinais, William, G.; Price, Colin: *Straight from the CEO*. New York: Simon & Schuster, 1999
- Der F&E-Manager: Das Tool ist der globale Marktplatz für Innovationen (Interview mit Fabian Schlage, Nokia Siemens Networks). In: *Der F&E-Manager* 1 (2008), S. 42–46.
http://www.fue-manager.de/artikel/media/FuE-Manager_01-2008_Ideenmanagement.pdf. (Abruf: 15.01.2012)
- Fischer, Gabriele; Risch, Susanne: Kinder an die Macht. In: *Manager Magazin* 4 (1993), S. 213–251
- Gartner Inc.: *Gartner Hype Cycle*. 2011. <http://www.gartner.com/technology/research/methodologies/hype-cycle.jsp> (Abruf: 15.01.2012)
- Georgy, Ursula: Erfolg durch Innovation (B.I.T. innovativ; Bd. 29). Wiesbaden: Dinges & Frick, 2010
- Georgy, Ursula: Systematisches Innovationsmanagement. In: *GMS Medizin – Bibliothek – Information* 11 (2011) 3.
<http://www.egms.de/static/en/journals/mbi/2011-11/mbi000230.shtml> (Abruf: 15.01.2012)
- Hennecke, Joachim: Innovationsmanagement in Bibliotheken. Bericht über eine Fortbildungsveranstaltung. In: *Bibliotheksforum Bayern* 05, 2011, S. 82–86.
http://www.bsb-muenchen.de/fileadmin/imageswww/pdf-dateien/bibliotheksforum/2011-2/BFB_0211_03_Hennecke_V05.pdf (Abruf: 15.01.2012)
- InnoCenteive: <http://www.innocentive.com> (Abruf: 14.01.2012)
- Innovationeninstitut: Innovationsmarketing. o.J.
<http://www.innovationeninstitut.de/index.php?id=82> (Abruf: 29.12.2011)
- Littau, Lisa; Mumenthaler, Rudolf: Reorganisation der ETH-Bibliothek 2010. Abschlussbericht. Zürich: ETH-Bibliothek 2011.
<http://dx.doi.org/10.3929/ethz-a-006481716> (Abruf: 18.01.2012)
- Lüthje, Christian; Herstatt, Cornelius; Hippel, Eric von: User innovators and “local” information. The case of mountain biking. In: *Research Policy* 34 (2006) 6, S. 951–965.
<http://web.mit.edu/evhippel/www/papers/Section%202%20mountain%20biking%202006.pdf> (Abruf: 15.01.2012)
- MIT Libraries: *Betas and Widgets*, 2012.
<http://libguides.mit.edu/betas> (Abruf: 14.01.2012)
- Mumenthaler, Rudolf: Innovationsmanagement an Hochschulbibliotheken am Beispiel der ETH-Bibliothek Zürich. In: Hohoff, Ulrich; Schmiedeknecht, Christiane (Hrsg.): *Ein neuer Blick auf Bibliotheken*. 98. Deutscher Bibliothekartag in Erfurt 2009. Hildesheim: Olms, 2010, S. 134–148
- Mumenthaler, Rudolf: Produkt- und Innovationsmanagement – Praxisbeispiel aus der ETH-Bibliothek Zürich. In: Degkwitz, Andreas; Klapper, Franz (Hrsg.): *Prozessorientierte Hochschule. Allgemeine Aspekte und Praxisbeispiele*. Bielefeld/Cottbus, 2011, S. 167–180
- New Media Consortium: <http://www.nmc.org> (Abruf: 14.01.2012)
- OpenInnovators: <http://www.openinnovators.de> (Abruf: 14.01.2012)
- PaperC: <http://feedback.paperC.de/forums/> (Abruf: 14.01.2012)
- Pleschak, Franz; Sabisch, Helmut: *Innovationsmanagement*. Stuttgart: UTB, 1996
- psfk: <http://www.psfk.com> (Abruf: 14.01.2012)
- Rogers, Everett M.: *Diffusion of Innovations*. 3. Aufl. New York: Free Press, 1983
- Seissl, Maria; Seidler, Wolfram: Strategieentwicklung und Innovation an der Universitätsbibliothek Wien. Vortrag 100. Bibliothekartag, Berlin 7. Juni 2011.

- http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2011/1062/pdf/vortrag_seidler_berlin_2011.pdf (Abruf: 15.01.2012)
- springspotter: <http://www.springspotter.com> (Abruf: 14.01.2012)
- Thyssen-Krupp: Mit Ideen Zukunft gestalten, 2012.
<http://www.thyssenkrupp-vdm.com/unternehmen/ideenmanagement/> (Abruf: 14.01.2012)
- trendwatching.com: <http://trendwatching.com> (Abruf: 14.01.2012)
- UserVoice: <http://uservoice.com> (Abruf: 14.01.2012)
- Zerfaß, Ansgar: Kommunikation als konstitutives Element im Innovationsmanagement.
Soziologische und kommunikationswissenschaftliche Grundlagen der Open Innovation.
In: Zerfaß, Ansgar; Mösllein, Kathrin M. (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation. Wiesbaden: Gabler, 2009, S. 23–55
- Zerfaß, Ansgar; Ernst, Nadin: Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Ergebnisse einer Studie in deutschen Zukunftstechnologie-Branchen. Leipzig: Universität Leipzig, 2008.
http://www.communicationmanagement.de/fileadmin/cmgt/PDF_Publikationen_download/Ergebnisbericht_Studie_Kommunikation_Innovationsmanagement_-_Uni_Lipzig_-_April_2008.pdf (Abruf: 20.01.2012)
- Zerfaß, Ansgar; Huck, Claudia: Innovationskommunikation: Neue Produkte, Technologien und Ideen erfolgreich positionieren. In: Piwinger, Manfred; Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler, 2007, S. 847–858