

Spotlight

Innovation zielgerichtet einsetzen



Eine themenspezifische Zusammenstellung der besten, auf projektmagazin.de erschienenen Artikel, Methoden und Tipps.

www.projektmagazin.de

Mehlbeerenstr. 4, 82024 Taufkirchen

Tel: +49 89 2420798-0

Fax: +49 89 2420798-8

Innovation zielgerichtet einsetzen

Innovation ist der Treiber für Fortschritt. Wie Sie Ihre Innovationskraft steigern und zielgerichtet einsetzen, zeigt Ihnen dieses E-Book. Sie erfahren, wie Sie Ihre Projekte innovativer gestalten und erhalten wirksame Methoden für mehr Innovation, z.B. Design Thinking und die Inspiration Cards. Zudem lernen Sie neue Ansätze für die Entwicklung innovativer Produkte kennen.

Inhalt

Innovation entfalten und stärken

1. Organisationsentwicklung: Fit für die Next Economy
Innovationskraft steigern – in 4 Schritten zum digitalen Vorreiter Seite 4
2. Stark im Wettbewerb
Steigern Sie die Innovationskraft in Ihren Projekten Seite 12
3. Best Practice für die Einbindung fortschrittlicher Kunden
Lead User-Projekte: Schneller als der Wettbewerb Seite 24
4. Anwendung von Lean Startup im Unternehmen
Mit schlanken Strukturen so agil und kreativ wie Startups arbeiten Seite 39

Methoden für innovative Ideen und Projekte

5. Design Thinking Seite 55
6. Synektik Seite 68
7. Bisoziation..... Seite 78
8. Walt-Disney-Methode..... Seite 87
9. Inspiration Cards..... Seite 98

Innovative Produkte entwickeln

- 10. So ergänzen sich Design Thinking, Lean Startup und agile Entwicklung
Ein Methodenkanon für die Entwicklung digitaler Produkte..... Seite 105
- 11. Weniger ist mehr
Neue Produktideen mit der Subtraction-Technik entwickeln..... Seite 119
- 12. Umgang mit Komplexität in Projekten
"Product Box" – mit spielerischen Ansätzen Kundenbedürfnisse entdecken.....Seite 122
- 13. Inspiration für innovative Ideen
Innovationdigging – mit Struktur kreativ sein Seite 130

Anhang

- 14. Checkliste Lead-User-Projekte..... Artikel 3, Seite 24
- 15. mm1 Lean-Startup-Poster..... Artikel 4, Seite 39
- 16. mm1 Corporate Lean-Startup-Poster Artikel 4, Seite 39

Organisationsentwicklung: Fit für die Next Economy

Innovationskraft steigern – in 4 Schritten zum digitalen Vorreiter



Alex T. Steffen
Speaker, Online-Dozent und
Bestsellerautor

Management Summary

- Wandel ist heute Dauerzustand. Dennoch können wir die offensichtliche Neuordnung in Wirtschaft und Gesellschaft nur schwer in unsere Entscheidungen einfließen lassen. Das Lösen von neuartigen Herausforderungen mit veralteten Grundannahmen und Strategien führt jedoch zum Scheitern von Organisationen.
- In der Next Economy, der Wirtschaftswelt der Zukunft, benötigen Unternehmen Innovation. Oberstes Ziel eines Unternehmens muss deshalb sein, ein innovationsfreundliches Klima zu schaffen.
- Dazu brauchen wir einen Entwicklungssprung in der Führungskultur. Helfen kann dabei "The Nordic Way: Der 4-Punkte-Plan für Innovationskraft". Von den Nordischen Ländern können Führungskräfte viel lernen.
- Der 4-Punkte-Plan besteht aus: 1. Fehlerkultur: Denken in Möglichkeiten statt Protokoll; 2. Investment: Prototypisierung statt Cash Cow; 3. Fans: Kundenzentrierung statt Prozessorientierung sowie 4. Talente: Kompetenz statt Dienstalter.
- Zusätzlich ist das "WHY", die Daseinsberechtigung einer Organisation, entscheidend für eine hohe Innovationskraft. Sobald sich ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin mit der Ausrichtung einer Organisation identifizieren kann, kommt die (unterdrückte) Motivation für Innovation ans Tageslicht.

Jedes Mal, als der Soziologe und Bestsellerautor Hans Rosling seine Zuhörer fragte, in welcher Einkommensschicht der Großteil der Weltbevölkerung derzeit lebe, wurde er überrascht. Er gab dem Publikum nur drei Antwortmöglichkeiten: niedriges (A), mittelmäßiges (B) und hohes (C) Einkommen. Stets lagen weniger als 20 Prozent mit ihrer Vermutung richtig. Die meistgenannte Antwort war stets Antwort A, korrekt ist jedoch Antwort B. Das Beachtliche: Roslings Zuschauer waren häufig Führungskräfte in Konzernen sowie Leiter internationaler Organisationen und NGOs.

Diese Geschichte verdeutlicht, dass wir Veränderungen größtenteils nur langsam wahrnehmen und lange brauchen, bis neue Ausgangssituationen oder Rahmenbedingungen in unserem Bewusstsein verankert sind.

Unser hartnäckiges Update-Problem

Anders gesagt: Wir haben ein hartnäckiges "Update-Problem". Das bedeutet, dass wir uns davor scheuen, die offensichtliche Neuordnung in Wirtschaft und Gesellschaft zu akzeptieren und in unsere Entscheidungen einfließen zu lassen. Wandel ist heute Dauerzustand. Das Lösen von neuartigen Herausforderungen mit veralteten Grundannahmen und Strategien führt deshalb unweigerlich zum Scheitern von Organisationen. Beispiele sind Blockbuster (vs. Netflix) und Nokia Phones (vs. iPhones von Apple).

Bislang übertrifft die Qual, die der Wandel beim Einzelnen bewirkt, meist die Freude am Erfolg, den Wandlungsfähigkeit ermöglicht. Doch in der Next Economy, der Wirtschaftswelt der Zukunft, benötigen Unternehmen Innovation. Es zählt nicht das Kapital, sondern die Kondition der Organisation. Mit Kondition meine ich die Fähigkeit, mit den erhöhten Anforderungen durch Globalisierung und Digitalisierung Schritt zu halten.

Unser Ziel muss sein, ein innovationsfreundliches Klima zu schaffen. Um dort anzukommen, sollten wir bei der Wurzel beginnen: Wir brauchen einen Entwicklungssprung in der Führungskultur. Warum wir uns dazu an den Schweden orientieren sollten und welche vier Schritte Sie auf dem Weg zur innovationsstarken Organisation gehen müssen, erfahren Sie im Folgenden.

Die Lösung: Ein Entwicklungssprung in unserer Führungskultur

Kürzlich bei einer Konferenz in Polen, die ich moderierte: Ich sollte eine Dame aus Schweden, eine Führungskraft bei Volvo, auf der Bühne interviewen. Kurz vor unserem Auftritt zeigte sie mir eine der Fragen, die ihr vom Veranstalter übermittelt worden waren: "Wie fühlen Sie sich als Frau in einer von Männern dominierten Wirtschaftswelt?" Verdutzt guckte sie mich an. "Ich finde die Frage unpassend, denn mit solchen Lappalien schlagen wir uns in Schweden nicht herum. Es gibt wirkliche Herausforderungen, über die wir sprechen sollten."

Bei zukunftsbestimmenden Fragestellungen werden offensichtliche Störfaktoren in der nordischen Kultur nicht oder nur kurz zum Hindernis. Es scheint, als ob sich die äußerst sachlichen Schweden nicht so einfach von Hype-Themen blenden lassen. Stattdessen arbeiten sie schlicht gendergerecht.

The Nordic Way: Der 4-Punkte-Plan für Innovationskraft

Führungskräfte in einer komplexen, lauten und volatilen Wirtschaft können viel von den Nordischen Ländern lernen, die sich spielerisch leicht aufs Wesentliche fokussieren. Mein 4-Punkte-Plan für Unternehmensinnovation trägt deshalb den Spitznamen "The Nordic Way".

1. Fehlerkultur: Denken in Möglichkeiten statt Protokoll

Fehler sind die Basis des Lernens. Unsere Kultur bestraft jedoch begangene Fehler aufgrund der Annahme, es bedeute Schwäche und verbaue uns Karrierechancen. Dies ist ein gefährlicher Gedanke und die eigentliche Ursache allen Stillstands. Er führt früher oder später zum Aus. Wir müssen diese Praxis endlich durchbrechen.

Fehler offen ansprechen

Was also tun? Ein radikaler Vorschlag: Beim nächsten Meeting mit dem Team verkünden Sie: "Ich möchte eine neuartige Idee vorschlagen. Wir sehen Fehler ab jetzt als Verbesserungschance. Bitte verkünden Sie dem Team offen Ihre Fehler." Dann gehen Sie mit gutem Beispiel voran und schreiben drei Ihrer Fehler auf eine öffentliche Fehler-Tafel. Optimal ist es, wenn Sie anschließend erklären, zu was diese Fehler letztlich gut waren und was Sie daraus gelernt haben. Diese Art von Verletzbarkeit schafft eine wertvolle Bindung zwischen Menschen.

Nun kommt die Herausforderung: Sollte im Team keiner Ihrem Beispiel folgen, können Sie im ersten Schritt anonymisierte Einträge erlauben. Die Teammitglieder dürfen also Zettel an die Fehler-Tafel hängen mit Aussagen wie: "Bei der letzten Produktweiterentwicklung wurde vergessen, zu Beginn Feedback vom Kunden einzuholen." oder "Beim letzten Kundenkontakt haben wir uns in Rechtfertigungen verloren. Das nächste Mal reagieren wir souveräner und freundlicher." Damit stellen Sie sicher, dass die Hemmschwelle niedrig bleibt.

! Achten Sie auch darauf, dass sich die Teammitglieder nicht in Schuldzuweisungen oder Rechtfertigungen verlieren. Ziel bleibt, Fehler anzunehmen und aus ihnen zu lernen. Das Wichtigste dabei ist, dass Sie als Führungskraft diese positive Fehlerkultur vorleben.

Mit dieser Maßnahme haben Sie garantiert zu erwarten:

- Mehr Verbundenheit im Team
- Fokus auf die Möglichkeiten, die durch jeden Fehler aufgedeckt werden
- Vermeiden wiederholter (bisher verdeckter!) Fehler

Sylvia Jagla, ehemals HR Business Partner bei ProSieben und Telefonica, sieht im Ergebnis zudem ein gesteigertes Engagement und größere Zufriedenheit, da die Mitarbeiter innovativ und ohne Angst vor Fehlern performen können. Die Mitarbeiter können dadurch ihr volles Potenzial ausschöpfen.

Wie Sie eine positive Fehlerkultur im Unternehmen verankern, lesen Sie in der Artikelserie **"Was zeichnet eine positive Fehlerkultur aus?"**

2. Investment: Prototypisierung statt Cash Cow

Ein Fokus auf die Cash Cow und das Festhalten am Monetarisierungsmodell trieb bereits zahlreiche Unternehmen in die Insolvenz. Innovation ist heute unumgänglich. Und am besten gelingt sie aus den Rängen der Mitarbeiter, die schon erfahren am Produkt arbeiten. Doch diese werden häufig in ihren Aufgabenfeldern zurechtgestutzt und derart mit Arbeit überladen, dass jegliche Kreativität und Gestaltungsfreude im Keim erstickt wird. Diesem Dilemma können Sie in drei Schritten entfliehen.

Lösungsansatz in 3 Schritten

1. Zeitbudgets schaffen

Geben Sie Zeitbudgets für "Passionsarbeit" und fördern Sie interne Sitzungen zum Teilen von "Bedenken zum Produkt". Das lädt Mitarbeiter ein, die Features eines Produkts zu hinterfragen. Das ist die sogenannte Selbst-Disruption. Kulturwandel in Unternehmen beginnt mit Initiativen wie dieser.

Wie funktioniert das konkret? Sie laden alle Mitarbeiter dazu ein, z.B. freitags ab 16:00 Uhr oder zwischen Projekten ihrer Kreativität freien Lauf zu lassen, was die Nutzung eines Produkts oder eines Prozesses angeht. Sie könnten auch Teamleiter dazu befähigen, Mitarbeitern einmal im Monat 30 Minuten Kreativzeit zu schenken, damit sie diese nutzen, um ehrliches Feedback zu derzeitigen Abläufen zu geben.

2. Startkapital für neue Ideen

Geben Sie neuen Ideen ein Seed-Investment, also ein Mini-Startkapital und Know-how sowie Zeitbudgets, damit an vielversprechenden Ideen prototypisiert werden kann. Wie geht das? Wenn aus dem ersten Schritt eine Idee zur Verbesserung eines Prozesses oder Produkts von mehreren Personen als relevant erachtet wurde, sollten Sie dem Ideengeber Zeit und Budget "freischaufeln", um in einem kleinen Projekt mit klar abgesteckten Grenzen und Zielen den Prototypen einer verbesserten Version zu erarbeiten.

! Die Motivation für diese kleinen Projekte ist bei den Ideengebern in der Regel hoch. Achten Sie darauf, die Projektergebnisse kritisch zu prüfen und manche Ideen ggf. nicht weiterzuverfolgen. Nicht jede dieser Ideen kann aus Unternehmenssicht weitergeführt werden.

Beispiel

Eine Mitarbeiterin hat die Idee, Jahresgespräche künftig vor einem Whiteboard stehend abzuhalten und, falls gewünscht, mit einem externen Coach. Dadurch erhofft sie sich ein offenes Gespräch auf Augenhöhe, in dem auf dem Board visuell festgehalten wird, wohin die Mitarbeiter sich weiterentwickeln möchten und mit welchen Maßnahmen das Unternehmen diese Weiterentwicklung unterstützen kann. Als sie in der letzten Mittagspause ihren Kollegen von der Idee erzählte, waren einige Feuer und Flamme. Gestärkt von diesem positiven Feedback tritt die Mitarbeiterin an ihre Vorgesetzte heran. Im Sinne eines Seed-Investments könnte die Vorgesetzte der Mitarbeiterin nun über einige Wochen hinweg täglich eine halbe Stunde Zeit einräumen, in der die Mitarbeiterin sich in die Thematik "Mitarbeitergespräche" einliest und mit der Personalabteilung bespricht, welche Weiterbildungsmöglichkeiten das Unternehmen bereits anbietet. Anschließend sprechen Mitarbeiterin und Vorgesetzte die Idee durch und starten eine Pilotphase mit vierteljährlich stattfindenden Entwicklungsgesprächen.

3. Freundschaftliche Teamkultur

Schaffen Sie eine freundschaftliche Teamkultur, die auf Vertrauen basiert, sodass sich Mitarbeiter öfter kreativ fühlen und ihre innovativen Vorschläge gerne mit dem Unternehmen teilen. Erst, wenn Menschen sich angstfrei und nicht gehetzt fühlen, kann Kreativität sprudeln und die Bereitschaft entstehen, zur Innovation im Unternehmen beizutragen. Für die Kultivierung dieser Grundvoraussetzung sind Sie als Führungskraft zuständig. Achten Sie im ersten Schritt darauf, dass die Mitarbeiter Raum haben, um sich ungezwungen auszutauschen. Gestalten Sie z.B. die Kaffee- und Teeküche gemütlich mit ein paar Sitzmöglichkeiten. Sorgen Sie auch dafür, dass Ihre Tür so oft wie möglich offensteht und die Mitarbeiter damit das Gefühl haben, mit ihren Ideen willkommen zu sein.

Garantiert zu erwarten haben Sie folgendes: Eine Fülle an Ideen und neuen Geschäftsfeldern, die in kürzester Zeit zum Kernprodukt werden könnten.

3. Fans: Kundenzentrierung statt Prozessorientierung

Heute erreichen Unternehmen eine Vorrangstellung nicht länger durch das, *was* sie tun, sondern darüber, *wie* der Kunde dies wahrnimmt – und was er Dritten dazu erzählt. Der Kunde ist die wichtigste Person im Unternehmen. Doch klassische Organisationen haben ihn nicht mal im Organigramm. Stattdessen wimmelt es von Silos. Doch der Kunde ist näher am Puls der Zeit, während die Unternehmen immer nur verzögert reagieren können (Bild 1). In Bild 1 beschreibt die Steigungsrate des Fortschritts (y-Achse) den immer schneller anwachsenden

Wandel, getrieben vom technologischen Fortschritt. Technologie ist dabei aber nicht die Antwort oder Lösung für den Wandel, sondern die Fähigkeit, sich selbst zu wandeln.

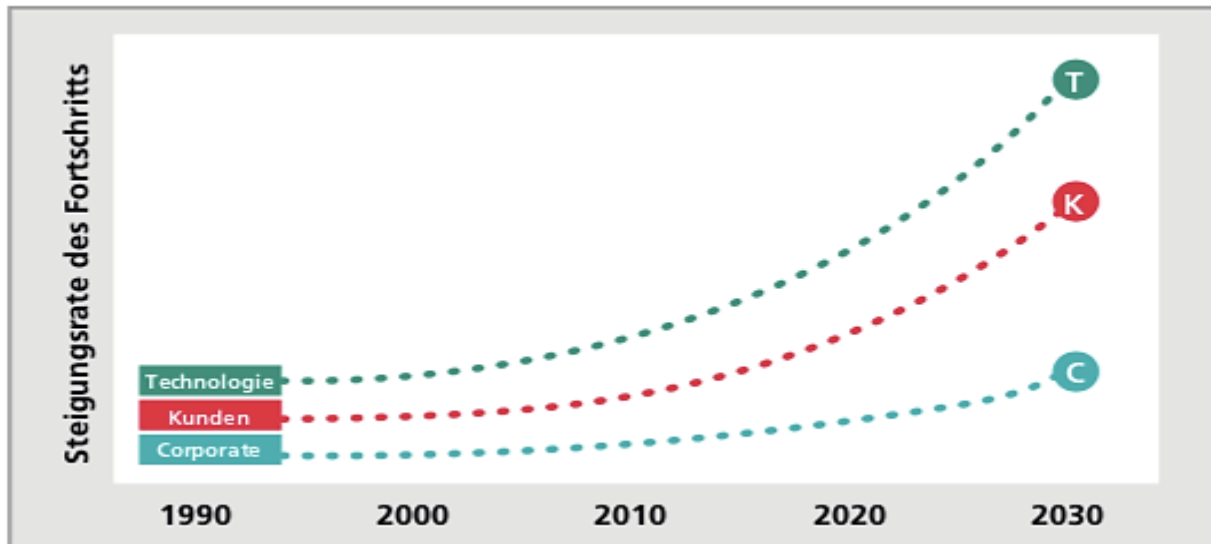


Bild 1: Die Entwicklung von Unternehmen, Kunden und Technologien, Quelle: Die Orbit Organisation, Gabal 2019

Was also tun? Binden Sie den Kunden durch **Open Innovation** und **Crowdsourcing** in den Produktinnovationsprozess mit ein. Das bedeutet, Ihre Community aus Kunden und Followern aktiv in die Produktentwicklung zu integrieren, indem Sie beispielsweise mit Hackathons und Umfragen begehrteste Produkteigenschaften ausfindig machen.

Der Customer Touchpoint Manager

Schaffen Sie die Rolle des Customer Touchpoint Managers (Kundenadvokat), der mit umfangreichen Vetorechten bei der Produkt- und Geschäftsmodellentwicklung ausgestattet ist. Der Customer Touchpoint Manager ist ein Vertreter der Kundeninteressen, der entlang der **Customer Journey** die jeweils involvierten Bereiche und Prozessketten miteinander verknüpft. Er verbindet Fachbereiche und Einzelprojekte miteinander, damit für die Kunden alles reibungslos klappt.

Kernaufgabe des Customer-Touchpoint-Managers ist es, an den externen Touchpoints des Unternehmens, also den Berührungspunkten zwischen Produkten, Services, Lösungen, Marken, Mitarbeitern, Plattformen und Kunden, eine hundertprozentige Kundenfokussierung zu erreichen. Seine Rolle ist crossfunktional. Sie hat sowohl strategische als auch operative Komponenten und sollte deshalb dauerhaft eng an die Geschäftsführung angeknüpft sein, z.B. in einem PMO verankert sein. Damit sind die Führungskräfte nicht von den Kunden separiert. So wird Kundennähe tatsächlich gelebt. In Ihrem Unternehmen könnten z.B. Teamleiter, Account Manager oder Product Owner für diese Rolle geeignet sein.

Garantiert zu erwarten haben Sie folgendes: Ihre Innovationsgeschwindigkeit wird sich erhöhen, und zwar in einem Maß, das die zusätzlichen Personalkosten mehr als rechtfertigt. Sie werden in kürzester Zeit wettbewerbsfähiger.

4. Talente: Kompetenz statt Dienstalter

Die Auswahl der Führungskräfte nach Dienstalter schafft nicht immer die beste Führung, häufig aber erfolgshungrige Disziplinarvorgesetzte an der Spitze. Die Führungskräfte, die wir heute brauchen, sind Brückenbauer in die neue Zeit. Ihre Hauptaufgabe besteht darin, Menschen dazu zu bringen, besser zusammenzuarbeiten und gemeinsam gute Entscheidungen zu treffen. Führung ist somit nicht länger eine hierarchische Stelle und zentralistisch auf wenige Schultern verteilt.

In fortschrittlichen Unternehmen ist sie vom Elitedenken entkoppelt und als Rolle an Aufgabenstellungen und Projekte gebunden. Statt den Großteil ihrer Zeit in das Mikromanagement von fähigen Experten zu verschwenden und diese in ihrem Potenzial zu hemmen, geben Führungskräfte den Experten nun Raum. Die Teams dürfen sich selbst organisieren. Die zurückgewonnene Zeit investieren Führungskräfte im Gegenzug in das Coaching von jungen, zukünftigen Führungskräften, die diese Aufmerksamkeit dringend benötigen.

Tipp für den Start

Von jetzt an setzen Sie sich bei der Auswahl Ihrer Führungskräfte zusätzlich zu fachlichen Qualifikationen konsequent für folgende Qualitäten ein: **Fachkompetenz**, **Adaptionskompetenz** (also Emotionale Intelligenz, zu der Einfühlungsvermögen, wertschätzende Kommunikation und Konfliktfähigkeit zählen) **und Menschenkenntnis**. Es gibt zahlreiche Persönlichkeitstests (z.B. der **Myers-Briggs-Typenindikator**), die Sie nutzen können, um diese Eigenschaften bei einem Kandidaten festzustellen. Wichtig ist, dass die drei genannten Kriterien in die Kandidatenauswahl einfließen.

Garantiert zu erwarten haben Sie folgendes: Die Kommunikation im Team basiert mehr und mehr auf Vertrauen. Anweisungs- und Kontrollgespräche fallen hierdurch weg und damit auch Angst und Schrecken. Nur so können Entfaltungsräume für wirklich herausragende Ergebnisse entstehen. Die Arbeitgebermarke, Mitarbeiterbindung und Produktivität werden steigen, während die Kosten deutlich sinken. Erfolgsbeispiele wie Viessmann und Swisscom belegen das. Der Hersteller von Heizungsanlagen setzt während seiner Digitalisierungsinitiative kontinuierlich auf "Freitagsmeetings", in denen der Belegschaft das Warum der Veränderung vermittelt wird. Das Schweizer Telekommunikationsunternehmen verstärkte den Kommunikationsfluss der verschiedenen Abteilungen erheblich, um die Produktentwicklung deutlich zu beschleunigen.

Bonus: Y = WHY: Befruchtende Führung und Purpose

"Machen die Mitarbeiter das überhaupt mit? Sie sind doch so schwer zu motivieren." So denkt eine Vielzahl unserer Manager. Diese Denkweise gleicht der Theorie X von Managementprofessor Douglas McGregor aus dem Jahr 1960 (!). Diese besagt, dass Menschen des Typs X schwer zu motivieren und rebellisch sind, während Mitarbeiter des Typs Y stets proaktiv und hörig arbeiten. Doch von Natur aus gibt es in meinen Augen keine Theorie-X-Menschen. Schlechte Führung lässt sie so werden. Inspirierendes Führen und gute Rahmenbedingungen dagegen ermöglichen die volle Entfaltung der Mitarbeiter.

Ed Catmull, Leiter der Pixar Animation Studios, fasst passend zusammen: "Wir beginnen mit der Annahme, dass unsere Mitarbeiter talentiert sind und einen Beitrag leisten wollen. Wir akzeptieren, dass unser Unternehmen dieses Talent ungewollt auf unzählige Weisen einengt. Aber wir versuchen, diese Hindernisse zu finden und zu beseitigen."

Ihre Organisation braucht also ein Why, einen Purpose, eine Daseinsberechtigung. Die Geschäftsführung entwickelt diesen Purpose gemeinsam mit ausgewählten Mitarbeitern, idealerweise aus allen Ebenen und Abteilungen. So stellen Sie sicher, dass Ihr Purpose keine von oben übergestülpte realitätsfremde Hülle bleibt, sondern ein in jedem Kontext abbildbares Leitbild entsteht. Sobald sich ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin mit dieser Ausrichtung identifizieren kann, kommt auch die (unterdrückte) Motivation ans Tageslicht.

Fazit

Bewusst betitelte ich für diesen Artikel meine Strategien so, dass sie sich zum Akronym **FIFTY** (**F**ehlerkultur, **I**nvest, **F**ans, **T**alente, **W**hy) zusammensetzen lassen. Das steht für #minus50: Denn 50 Prozent Altballast, sprich verlangsamende Silostrukturen und veraltete Managementpraxis, muss wegfallen. Erst dann sind Unternehmen bereit für die Next Economy.

Fragen Sie sich deshalb: Was ist die minimal notwendige Machthierarchie, die minimal notwendige Ordnungsstruktur und die maximal mögliche Form der Selbstorganisation? Das ist die Grundlage und der kleinste gemeinsame Nenner der vier Schritte auf dem Weg zum digitalen Vorreiter.

Mehr zum Thema erfahren Sie im Buch "Die Orbit Organisation: In 9 Schritten zum Unternehmensmodell für die digitale Zukunft".

Stark im Wettbewerb

Steigern Sie die Innovationskraft in Ihren Projekten



Manfred Damsch

Dipl.-Ing. (FH) IT , Berater
für Geschäfts- und Organisationsentwicklung

"Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht die Männer zusammen Holz zu beschaffen und Aufgaben zu vergeben, sondern wecke in ihnen die Sehnsucht nach dem weiten Meer."

Antoine de Saint-Exupéry (1900-1944), französischer Schriftsteller und Pilot

Projekte zielen immer in irgendeiner Art und Weise auf Veränderungen und damit auf Innovationen ab. Sei es nun ein neues Produkt, ein neuer Service oder die kontinuierliche Verbesserung der Unternehmensprozesse. Oder wie es DeMarco et.al. in dem Buch "Adrenalin-Junkies & Formular-Zombies" ironisch treffend sagen:

"Sofern die von Ihnen erstellten Systeme auch nur annähernd interessant sind, werden Sie wissen, dass Innovationen Teil eines jeden Projekts sind. Innovation bedeutet, dass ihr Team etwas tun wird, womit es noch keine Erfahrung besitzt, und dass der Erfolg der Arbeit davon abhängt, ob ihre Leute in der Lage sind, Probleme auf neue, bislang unbekannte Weise zu lösen." (DeMarco et al., 2007, S. 168)

Aus "Wollen" wird häufig "Müssen"

Nun kommen diese Projekte ja nicht aus dem "Nichts"; Unternehmen müssen sich an neue Gegebenheiten anpassen und verändern (wollen). Das ist Grund und Voraussetzung für innovatives Denken und Handeln und damit der "Treibstoff" für Projekte im Unternehmen. Dieses "Wollen" ist häufig jedoch ein "Müssen"; getrieben durch vorgelagerte Veränderungen am Markt, im Wettbewerb oder sonstiger Herausforderungen, verändern sich viele Unternehmen nur notgedrungen. Reaktion statt Aktion.

Aber warum produzieren Unternehmen wie 3M, Gore und Google immer neue Produkte und Services auch ohne Druck vom Markt, während in anderen Unternehmen im Branchenumfeld kaum Neuerungen in Sicht sind? Dafür muss es doch einen Grund geben!

Leider gibt es jedoch nicht "den einen Grund", warum einige Unternehmen innovativer und damit erfolgreicher sind, als andere. Es gibt stattdessen sehr viele Faktoren, die Innovationskraft im Unternehmen begünstigen. Und leider gibt es noch mehr Faktoren, die diese verhindern.

Es gibt keinen Königsweg

Zu allem Überfluss ist sich die Wissenschaft zum Innovationsmanagement nicht darüber einig, wie diese Faktoren im systemischen Gesamtzusammenspiel wirken. Für jedes Argument gibt es auch immer ein Gegenargument (vgl. Zillner; Krusche, 2012), oder wie es Gassmann und Friesike richtig sagen: "Wie ein Unternehmen diese Möglichkeiten kombiniert und seinen eigenen Bedürfnissen anpasst, muss es für sich selbst entscheiden. Kein Buch kann ihm diese Aufgabe abnehmen." (Gassmann; Friesike, 2012, S. 8)

Aber bei einer sonst sehr kontroversen Diskussion in Literatur und Wissenschaft zu Kausalitäten, ist man sich über eines einig: Innovationskraft lässt sich nicht von jetzt auf gleich verändern. Die Kultur, als wesentlicher Hebel für Innovationskraft, ist mit dem Unternehmen gewachsen und lässt sich nicht mittelfristig und schon gar nicht kurzfristig für Projekte beeinflussen.

Projekte als Innovationstreiber

Nicht zuletzt wegen der intensiven Zusammenarbeit im Projekt bestehen hier jedoch besondere Möglichkeiten, die Innovationskraft innerhalb des zusammengestellten Teams zu fördern. Zudem haben Projekte nachhaltigen Einfluss auf Kultur und Rahmenbedingungen für Innovationskraft im Unternehmen, schließlich sind Teammitglieder immer auch Mitarbeiter in der einbettenden Organisation. Somit haben Projekte eine wesentliche – wenn auch gerne unterschätzte – Bedeutung in der (Weiter-)Entwicklung von Organisationen.

Dieser Artikel gibt Einblicke in eine Auswahl begünstigender Faktoren sowie Anreize zur Veränderung in Richtung eines innovativen Unternehmens bzw. Projektteams. Der Leser erfährt, durch welche Maßnahmen sich die Innovationsbereitschaft im eigenen Wirkungskreis, also im Projekt und Projektteam, auch kurzfristig begünstigen lässt.

Innovation, was ist das?

Wir alle haben eine Vorstellung vom Begriff "Innovation". Wir benutzen ihn beinahe täglich, ohne über seine wirkliche Bedeutung nachzudenken. Innovation im betriebswirtschaftlichen Sinne ist im Duden definiert als "Realisierung einer neuartigen, fortschrittlichen Lösung für ein bestimmtes Problem, besonders die Einführung eines neuen Produkts oder die Anwendung eines neuen Verfahrens" (Duden). Zillner und Krusche unterscheiden dabei zwischen "Produkt- und Service-Innovationen", "Prozess-Innovationen", "Geschäftsmodell-Innovationen" und "Marketing-Innovationen" (Zillner; Krusche, 2012, S. 40).

Innovationen entstehen jedoch nicht von allein und fallen auch nicht vom Himmel, wie es bei der vermeintlichen Zufallsentdeckung der Schwerkraft durch Isaac Newton (Apfel auf den Kopf) gerne suggeriert wird (Zillner; Krusche, 2012, S. 9). Innovationen bringen auch ihre – durchaus unangenehmen – Nebeneffekte mit sich und müssen auf irgendeine Weise in eine oft unbekannte Zielausrichtung gelenkt, also "gemanaged" werden. Reichert bringt

es folgendermaßen auf einen Nenner: "Innovationsmanagement in Unternehmen beruht auf dem gezielten und der Firmenstrategie folgenden Einsatz von Kreativität, Begeisterung, Energie, (viel) Arbeitsleistung und Ressourcen" (Reichert, 2014, S. 13).

Hintergrund Innovationskraft

Um Innovationsmanagement im Unternehmen durchzuführen, und damit Innovationen zielgerichtet zu entwickeln, muss auf die Bereitschaft der Organisation zur Veränderung gesetzt werden. Das gilt insbesondere für Projekte. Hier kommt der Begriff der Innovationskraft ins Spiel: "Innovationskraft ist die Fähigkeit einer Organisation sozial, technologisch und ökonomisch anschlussfähig zu bleiben und wesentliche Impulse setzen zu können. Die Innovationskraft einer Organisation definiert sich über die Bereitschaft aller zugehörigen Gruppen und Personen zu innovativem Denken und Handeln mit dem Ziel, Veränderungen im Unternehmensumfeld zu meistern und Wettbewerbsvorteile durch Chancenverwertung auszubauen." (alphasieben, 2014).

Gestaltungsfelder und Gestaltungselemente für Innovationskraft

Um die Innovationskraft einer Organisation positiv zu beeinflussen, gibt es vier wesentliche Gestaltungsfelder, die nachfolgend kurz skizziert werden.

Gestaltungsfeld Kultur

Die Unternehmenskultur stellt den wesentlichen Nährboden für erfolgreiches Innovationsmanagement im Unternehmen dar. Es geht hierbei vor allem um das in den Köpfen der Mitarbeiter vorhandene und durch individuelle Erfahrungen geprägte Leitbild, welches das Denken und Verhalten bestimmt. Im Unternehmen wird dieses Leitbild durch kollektiv praktizierte Bestrebungen zur Erreichung von Zielen der Gemeinschaft manifestiert und angespornt.

Bewusst sei an dieser Stelle die "Gemeinschaft" betont. Gegenseitiges Vertrauen, die Bereitschaft einander zuzuhören, die Bereitschaft für den anderen da zu sein, sind keine selbstverständlichen Tugenden eines Unternehmens. Sie sind aber wesentliche Grundlage für ein funktionierendes Innovationsumfeld in einer Organisation.

Gestaltungsfeld Wissen

Wissen ist vergänglich und hat eine zunehmend geringere "Halbwertszeit". Nach dem Eisbergprinzip wandert das Wissen von heute bereits morgen unter die "Wasseroberfläche" und wird somit nicht mehr als aktives Wissen wahrgenommen. Dabei sind Wissen und dessen regelmäßiger Austausch ein wichtiger Treiber von Innovation. Mit ein Grund, dass auch die Bedeutung des Wissensmanagements in den vergangenen Jahren zugenommen hat.

Wissen und die Erfahrung sämtlicher Mitarbeiter eines Unternehmens dürfen nicht als "unter der Wasseroberfläche liegender" Teil des Eisbergs gesehen werden. Vielmehr geht es um die Mobilisierung und spätere Konsolidierung und Integration des Wissens der im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter. Ziel ist es, möglichst viel "Neues Eis" auf den "Eisberg" zu bringen und den zunehmenden "Tiefgang" für das Unternehmen zu nutzen.

Gestaltungsfeld Führung

Das Management eines Unternehmens – egal welcher Größe – trägt die Verantwortung dafür, dass Innovationen entstehen. Mit der Führung eines Unternehmens über seine Mitarbeiter wird darüber entschieden, welche Kultur sich im Unternehmen ausgestaltet, welche Strukturen gültig sind und ob Mitarbeiter dazu befähigt werden, ihr Wissen jeden Tag neu bereitzustellen und einzusetzen.

Es ist Aufgabe der Führung, Leitbilder, Richtlinien und Rahmenbedingungen zu schaffen, die einen kontinuierlichen Nachschub an innovativen Ansätzen ermöglichen. Und es ist auch Aufgabe der Führung, eine große Vielfalt in der Ideensammlung zu fördern und zu fordern, dabei aber auch die zielgerichtete Validierung und Integration im Sinne des Unternehmens sicherzustellen.

Gestaltungsfeld Struktur

Struktur ist das vierte und greifbarste Gestaltungsfeld im innovativen Umfeld eines Unternehmens. Bei aller Kreativität und Offenheit die für die Entstehung neuer Ansätze erforderlich sind, gilt es trotzdem, den Fokus nicht zu verlieren. Was nützt es dem Unternehmen, hunderte neue Ansätze zu haben, wenn keiner davon jemals zu einem kommerziellen Erfolg wird? Sei es nun ein neues Produkt oder die geniale Optimierung einer Prozesskette.

Ansätze bleiben Ansätze, wenn diese nicht in umsetzbare Konzepte transferiert und letztlich in die Tat umgesetzt werden. Kluge und kreative Mitarbeiter verlieren die Geduld, und noch schlimmer, den Glauben daran, dass ihre Kreativität für das Unternehmen von Nutzen ist. Das frustriert auf Dauer und wird zu einem massiven Problem, wenn keine erkennbaren Strukturen für die systematische Realisierung von Innovationen zu erkennen sind.

Ausgewählte Gestaltungselemente für Innovationskraft im Projekt

Um die Innovationskraft im Unternehmen zu steigern, gibt es zahlreiche Gestaltungselemente (Bild 1). Für die Steigerung der Innovationskraft in Projekten werden in diesem Abschnitt beispielhaft einige Elemente näher vorgestellt.

Kultur – Fehler akzeptieren

Der richtige Umgang mit Fehlern ist entscheidend bei der erfolgreichen Entwicklung neuer

Produkte, Dienstleistungen und Vorgehensweisen. Gerade die frühe Phase solcher Entwicklungen ist geprägt von unklaren Randbedingungen und offenen Fragen.

Werden Fehler als solche erkannt, dann ist das wertvolles Wissen, das nicht verloren gehen darf. Denn erfolgt bei aufgetretenen Fehlern eine sorgfältige Analyse, kann diese Hinweise auf grundlegend neue Lösungen alter Probleme geben.



© alphasieben 2014

Bild 1: Gestaltungselemente für Innovationskraft im Unternehmen (auf Basis des iCOMP© Beratungssystems (alphasieben, 2014)).

Tipp fürs Projekt

Insbesondere in Projekten, mit ihrem einzigartigen Charakter (Gessler, 2009, S. 27ff.) kommt es darauf an, sich auch mit Fehlern "anzufreunden". Oft bedarf es gerade hier den Mut, neue Wege zu beschreiten. Weisen Sie klar in Ihrem Projekt darauf hin, dass Fehler passieren dürfen und geben Sie dem "Fingerpointing" keine Chance. Suchen Sie nicht nach dem Schuldigen sondern finden Sie die Ursache, z.B. durch Methoden wie "5 W", bei der Sie solange nach dem Warum fragen, bis die tatsächliche Ursache feststeht.

Fordern Sie aber auch ein, dass offen mit Fehlern umgegangen wird. Verheimlichen oder verschleiern Teammitglieder Fehler, machen Sie deutlich, dass dieses Verhalten für alle Beteilig-

ten schlechter ist als die offene Aussprache. Nehmen Sie beispielsweise neben den "Highlights" auch "Lowlights" in die Statusreports auf. Was lief besonders gut und was nicht? So könnte beispielsweise ein Lösungsansatz verfolgt worden sein, der nicht das erwünschte Ergebnis und somit zu einer Verzögerung im Projekt führte. Warum wurde dieser "Fehler" begangen und wie wurde man darauf aufmerksam? Alle Beteiligten sollen sehen, dass auch anderen Fehler passieren – und, noch wichtiger, dass sie daraus lernen können.

Nur wenn diese Mechanismen ineinandergreifen, können Sie im Projekt aus Fehlern lernen. Wird in Projekten offen mit der Möglichkeit des Scheiterns umgegangen, ist die Vermeidung eines solchen Scheiterns auch deutlich wahrscheinlicher, wie uns die Geschichte lehrt (Weick et al., 2010, S. 49-56).

Kultur – Besser werden wollen

"Dinge verändern sich nicht. Das einzige, was sich verändert, ist, wie wir die Dinge betrachten."

Carlos Castaneda (1925-1998), Anthropologe und Schriftsteller

Sich nicht mit dem bisher Erreichten zufrieden zu geben, ist Voraussetzung für höchste Leistungen. Der Wille, sich vom Wettbewerb abzusetzen, erfordert Mut und unternehmerische Risikobereitschaft. Dieser Ehrgeiz schließt die Bereitschaft ein, auch in bereits erfolgreichen Bereichen stetig nach Verbesserungen zu suchen.

Tipp fürs Projekt

Für Ihr Projekt bedeutet das, stets auch das bereits Geleistete zu hinterfragen. Sicher ist es im Projektmodus nicht immer möglich oder sinnvoll zurückzublicken und zu hinterfragen. Zielgerichtetes, linear-kausales Vorgehen ist ein wesentlicher Erfolgsgarant im Projektgeschäft. Jedoch: Dauerhafte Ignoranz und Ablehnung von Verbesserungsansätzen frustriert die Mitarbeiter und erstickt die Philosophie, die der kontinuierlichen Verbesserung zugrunde liegt.

Schaffen Sie Raum und Zeit für neue Ideen und Verbesserungsansätze. Planen Sie regelmäßige Reviews ein und lassen Sie diese durchführen oder führen Sie sie selbst durch. Setzen Sie die Review-Teams cross-funktional zusammen und/oder laden Sie außenstehende Experten ein, die bisher nicht am Projekt beteiligt waren. Transferieren Sie die gewonnenen Erkenntnisse in den weiteren Verlauf des Projekts. Sorgen Sie darüber hinaus für eine konsequente Dokumentation und eine offene Kommunikation auch in andere Projekte.

Kultur – Vertrauen leben

Vertrauen ist das "Getriebeöl" eines Unternehmens. Es ist ein Zeichen gegenseitiger Achtung und setzt starke Kräfte frei. Wo Vertrauen auf positive Weise gelebt wird, reduziert sich der Aufwand für Kontrollinstrumente auf ein notwendiges Minimum. Vertrauen geht Hand in Hand

mit der Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und sein Handeln zu verantworten. Wo Vertrauen fehlt, wird die Zusammenarbeit zäh und mühsam.

Tipp fürs Projekt

Lassen Sie Ihren Projektmitarbeitern mehr Freiraum für Verantwortung. Projektmanagement nach Checkliste ist der Taylorismus der Gegenwart und erstickt alle Ambitionen im Keim, eigene Gedanken einzubringen, weiterzudenken und neue Wege zu gehen. Mitarbeiter, die sonst einen hohen Eigenantrieb haben, verlieren so ihre Motivation. Kontrollzwang führt dazu, dass Mitarbeiter alle Verantwortung von sich weisen – am Ende bleibt diese bei Ihnen hängen. Mit allen positiven wie negativen Konsequenzen.

Warum muss die Abarbeitung genau nach Plan laufen, wenn es auch andere Wege gibt? Wie präzise kann ein Plan sein? Pläne sind immer der Versuch, die Zukunft vorherzusagen und nur bedingt zuverlässig; eine zwingende Einhaltung ist damit häufig nicht sinnvoll oder gar möglich. Identifizieren Sie Schnittstellen zu anderen Verantwortlichen und lassen Sie gemeinsam Teilergebnisse und Vorgehensschritte erarbeiten. Fokussieren Sie sich auf das Endergebnis und den Endzeitpunkt und vertrauen Sie den Verantwortlichen, dass sie den optimalen Weg finden und das Endziel im vorgegebenen Rahmen erreichen. Zeigen Sie aber auch, dass Vertrauen nur auf Gegenseitigkeit beruhen kann und fordern Sie Transparenz über das Vorgehen und die Ergebnisse ein. Kurze, aber regelmäßige Abgleichrunden, wie sie im agilen Projektmanagement üblich sind, erweisen sich hierfür als sehr hilfreich.

Kultur – Sich identifizieren

"Innovation has nothing to do with how many R&D dollars you have. (...) It's not about money. It's about the people you have, how you're led, and how much you get it."

Steve Jobs (1955-2011)

Identifikation beantwortet das Grundbedürfnis nach dem Sinn des eigenen Handelns. Wenn sich Mitarbeiter mit Ihrer Tätigkeit, den Produkten, den Kollegen und Vorgesetzten identifizieren, arbeiten sie mit hoher Eigenmotivation. Diese Haltung ist prägend für die Kultur ganzer Teams und Abteilungen.

Tipp fürs Projekt

Schaffen Sie gemeinsame Werte wie z.B. ein Projektlogo oder einen Slogan und beachten Sie die vier Stufen der Teamentwicklung nach Tuckman (Gessler, 2009, S. 238-241). Eine ausführliche Beschreibung dieses Vorgehens finden Sie in dem mehrteiligen Beitrag **"Teamentwicklung im Projekt – so klappt's"** von Dr. Matthias Eberspächer (Projekt Magazin 2/2013 ff.).

Kultur – Offenheit für Fremdes

"Wo alle gleich denken, denkt keiner sehr viel."

Walter Lippmann (1889-1974), US-amerik. Journalist, Schriftsteller und Medienkritiker

Dort, wo Fremdes und Neues nicht als Bedrohung wahrgenommen werden, ist eine Basis vorhanden, um gewohnte Wege zu hinterfragen und bessere Lösungen zu finden. Auch wenn Querdenker zunächst bremsen oder stören, sollte ihnen der notwendige Raum eingeräumt werden, um die Chance grundsätzlich anderer Lösungsansätze nicht zu verpassen. Mancher Schritt zur Seite hat sich im Nachhinein als der entscheidende Schritt nach vorne dargestellt.

Tipp fürs Projekt

Holen Sie sich Querdenker ins Projekt – temporär oder dauerhaft. Querdenker können aus anderen Abteilungen, vom Kunden oder aus völlig anderen Bereichen kommen. Lassen Sie zu, dass Ziele und Pläne hinterfragt werden. Die einfache Frage "...hat jemand einen anderen Vorschlag?" und der positive Umgang auch mit unkonventionellen, vielleicht "verrückten" Ideen hilft, diese Kultur zu fördern. Das muss im Übrigen ja nicht immer in großer Teamrunde geschehen – nichts spricht gegen Einzelgespräche.

Nebenbei können Sie auf diesem Wege auch ein sehr starkes Vertrauensverhältnis schaffen. Wichtig ist dabei, dass Sie dieses Vorgehen zu Ihrem Prinzip machen und Einzelne nicht übervorteilen. Geben Sie jedem die Chance und wertschätzen Sie auch Ansätze mit weniger Potenzial.

Kultur – Unternehmerisch handeln

Risiken gehören zum Geschäft, Risikobereitschaft zum Unternehmer. Nur wer wagt, gewinnt. Unternehmerisches Handeln kann viele Formen haben. Die wesentlichen Weichenstellungen geschehen durch die Geschäftsführung, aber auch genauso durch Mitarbeiter, die Themen aufgreifen, um sie mit persönlichem Engagement und Einsatzbereitschaft ins Ziel zu bringen. Eine positive Kultur fördert dieses Engagement und sucht nach Möglichkeiten, dieses aktiv zu unterstützen.

Tipp fürs Projekt

Schaffen Sie Anreize und Konkurrenzsituationen im Projekt. Warum nicht einmal zwei kleine Teams an eine Aufgabe setzen? Nicht eines der Teams gewinnt, sondern das Beste aus beiden Ergebnissen wird übernommen.

Wenn sinnvoll, führen alle Beteiligten die Bewertung der verschiedenen Ansätze und Lösungen im Sinne des Projekts und des gesamten Unternehmens gemeinsam durch. Und zwar einmal aus Sicht des Projekts im Spannungsverhältnis des "Magischen Dreiecks" zwischen Kosten, Leistung und Terminen. Und zudem aus Sicht des Unternehmens durch explizite Betrachtung des Kundennutzens und einer Bewertung des unternehmerischen Risikos in Bezug auf die erhoffte Wirtschaftlichkeit.

Kultur – Wertschätzend umgehen

In einer Kultur der Wertschätzung bezieht sich die Wertschätzung zunächst auf die Person als solche. Auf diesem Fundament werden die Stärken und Begabungen ausgebaut. Gleichzeitig

wird erfolgreich an Schwächen und Defiziten gearbeitet. Gerade in Krisen und schwierigen Phasen zeigt sich, dass ein wertschätzender Umgang entscheidend für Loyalität und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter ist.

Tipp fürs Projekt

Achten Sie auf einen achtungsvollen und wertschätzenden Umgang miteinander. Häufig herrscht in Projekten ein rauer Umgangston. Der Ton macht die Musik und entscheidet darüber, ob Mitarbeiter sich etwas zutrauen oder Angst haben, etwas falsch zu machen. Stellen Sie mit dem Team Regeln auf und sorgen Sie für deren Einhaltung. Machen Sie immer wieder auf diese Regeln aufmerksam und stehen Sie offen dafür ein. Eine solche Regel könnte z.B. lauten: "Wir lassen einander ausreden und geben sachliche Rückmeldung" oder "Pünktliches Erscheinen zu Statusrunden ist selbstverständlich". Lassen Sie das Team entscheiden, welche Regeln aufgestellt werden sollen.

Gehen Sie mit gutem Beispiel voran und äußern Sie Lob und Anerkennung für gute Leistungen Einzelner und des Teams. Bringen Sie in Erfahrung, welche Form von Anerkennung für wen geeignet ist, denn nicht jede gut gemeinte Anerkennung kommt bei jedem als solche an. Jeder Mensch hat unterschiedliche Erwartungen in Bezug auf die eigene Wertschätzung und Anerkennung. Befragen Sie Kollegen oder Chefs in der Linie, welche Vorlieben des Mitarbeiters bekannt sind. Dadurch bringen Sie auch dort Ihre Wertschätzung gegenüber dem Team und dem Teammitglied zum Ausdruck (s. auch Bach, 2012).

Wissen – Den Kunden kennen

"Unsere Aufgabe ist es, dem Kunden etwas zu geben, was er haben möchte, von dem er aber nie wusste, dass er es suchte und von dem er dann sagt, dass er es schon immer haben wollte, wenn er es bekommt!"

Sir Denys Lasdun (1914-2001), britischer Architekt

Die Welt verändert sich, Kunden verändern sich, Kundenanforderungen verändern sich. Das Verständnis für Kundenwünsche wird durch die Perspektive auf seine Welt beeinflusst. Wer den Kunden verstehen will, muss auch seine Welt verstehen. Für ein innovatives Unternehmen ist es daher von großer Bedeutung, dass alle Innovationsbeteiligten immer wieder ihre Perspektive ändern. Die Mitarbeiter und damit das gesamte Unternehmen erfahren eine kontinuierliche Horizonterweiterung und die Fähigkeit zur Einfühlung in – bisweilen auch unausgesprochene – Kundenbedürfnisse.

Tipp fürs Projekt

Beziehen Sie den Kunden aktiv in den Fortgang des Projekts ein. Organisieren Sie Treffen mit Ihrem Kunden und/oder öffnen Sie Schnittstellen zum Kunden; egal, ob intern oder extern. Laden Sie den Kunden zu Reviews ein und eröffnen Sie ihm auch neue, unkonventionelle Lösungsmöglichkeiten.

Legen Sie vorher jedoch Spielregeln fest, damit es keine bösen Überraschungen gibt. So ist es z.B. sinnvoll, gegenüber dem Kunden keine unabgestimmten Zusagen zu geben und auch Konsequenzen aufzuzeigen. Auch sollte klar sein, ob über finanzielle Belange gesprochen werden darf. Interne Meinungsverschiedenheiten sollten nicht vor dem Kunden diskutiert und Meinungen Abwesender nicht interpretiert werden. Der Austausch mit dem Kunden inspiriert zu neuen Gedankenansätzen und unterstützt nebenbei auch das Verständnis für dessen wahre Bedürfnisse.

Wissen – Wissen teilen

Erfahrungen und Wissen bereitwillig zur Verfügung zu stellen, ist ein Zeichen von gegenseitigem Vertrauen. Dabei sollte Wissen symmetrisch geteilt werden, also in vergleichbarem Umfang über Hierarchiegrenzen hinweg.

Die Verteilung des Wissens ist ein Geben und Nehmen: Die Beteiligten erkennen, dass es zum gemeinsamen Nutzen beiträgt, ihr eigenes Wissen zur Verfügung zu stellen. Ebenso nehmen sie das Wissen der anderen gerne in Anspruch und machen damit Erfolge zu gemeinsamen Erfolgen.

Wesentliche Voraussetzung ist daher, dass eigenes und erhaltenes Wissen nicht als Machtinstrument missbraucht wird. Ein solches Verhalten würde Vertrauen zerstören, Wissensbunker fördern und Innovation ausbremsen.

Tipp fürs Projekt

Sorgen Sie für Transparenz im Umgang mit Informationen, indem Sie geeignete Werkzeuge zum Einsatz bringen. Was ist im Unternehmen vorhanden und was kann ggf. für das Projekt angeschafft werden. Es gibt heute verschiedenste Anbieter von Wiki- und Online-Kollaborations-Software.

Geben Sie den Teammitgliedern die Chance, auch über Lösungswege und besondere Erkenntnisse zu berichten, sei es in einem Meeting oder auf einer Web-Plattform. Nicht nur die plankonformen Ergebnisse in Form von Statusreports sind wichtig für das Projekt.

Stellen Sie darüber hinaus auch Verbindungen zu anderen Projekten und in die Linie her und katalysieren Sie dadurch die Kommunikation über das Projektteam hinaus. Setzen Sie beispielsweise cross-funktionale (temporäre) Teams zusammen und moderieren Sie den Gedankenaustausch. Denken Sie auch über Projektbotschafter nach, die in anderen Projekten über das eigene berichten und laden Sie umgekehrt Vertreter anderer Projekte ein. Ein größerer "Lösungsraum" öffnet sich, Transparenz und Motivation sind Zusatzeffekte.

Führung – Richtung vorgeben

Bei Unternehmen mit mehr als zwei Hierarchieebenen ist fest davon auszugehen, dass sich innerhalb der Organisation unterschiedliche Interpretationen der Unternehmensziele entwickeln. Infolge dessen laufen Projekte ohne direkten Bezug zur Unternehmensstrategie, Ressourcen werden nicht dort eingesetzt wo sie am meisten gebraucht werden.

Nur durch gezielte Kommunikation der strategischen Ziele lassen sich Unternehmen klar ausrichten und steuern. Alle Beteiligten bekommen ein konvergentes Verständnis von bedeutsamen Zielen für das Unternehmen und richten ihr Denken und ihre Entscheidungen danach aus.

Tipp fürs Projekt

Neben den klaren und in Form von Strukturplänen präzise beschriebenen Projektzielen sollte im Projekt immer auch die übergeordnete, unternehmerische und strategische Ausrichtung bekannt sein. Gehen Sie im Projekt immer wieder auf die übergeordneten Ziele ein und kommen Sie vom Großen zum Kleinen.

Laden Sie Vertreter der Linie ein, über die Bedeutung des Projekts und seiner Inhalte zu referieren. Insbesondere bei Teilprojekten, deren Ergebnisse in einem übergeordneten Projekt einfließen, ist die Bedeutung nicht immer offensichtlich. Nutzen Sie Teammeetings für solche Vorträge. Die Erweiterung des "Blickwinkels" eröffnet den Zugang zu etwaigen Opportunitäten, die bei starrem "Scheuklappenblick" nicht zu sehen sind.

Führung – Erfolg messen

Regelmäßige Überprüfung von Richtung und Zielerreichung gibt Orientierung für die nächsten Schritte und liefert einen guten Überblick über die gegenwärtige "Position" und "Geschwindigkeit" der Organisation. Vereinbarte Ziele können dabei in Bezug auf Ausrichtung und Erreichbarkeit überprüft und justiert oder detailliert werden. Erfolgsmessung bietet Anlass zur konkreten Anerkennung von guten Leistungen und steigert die Motivation in der gesamten Organisation.

Tipp fürs Projekt

Für schnelle Erfolgserlebnisse und die damit verbundene Motivation ist das Prinzip der Prototypen sehr hilfreich. Prototypen, oder auch Pilotversuche, geben schnell Erfolgsrückmeldung für komplexe(re) (Gesamt-)Vorhaben. Ziehen Sie im Projekt immer die Möglichkeit zur praktischen Demonstration von Zwischenergebnissen in Betracht. Das Gesamtteam kann auch in Form von Vernissagen gegenseitige Demonstrationen der einzelnen Teilergebnisse vermitteln und so den Rahmen des Gesamtprojekts verdeutlichen.

Fazit

Innovationskraft lässt sich nicht erzwingen, darüber sind sich alle seriösen Experten auf dem Gebiet des Innovationsmanagements einig. Insbesondere kann in Projekten nicht das aufgeholt werden, was über Jahre im Geschäftsbetrieb versäumt wurde.

Trotz alledem bergen Projekte mit ihrem abgeschlossenen Charakter (Ziele/Team) ungeahnte Möglichkeiten, um diejenigen Rahmenbedingungen stärker zu fördern, die ein innovationsstar-

kes Unternehmen ausmachen. Mit wenigen Verhaltensregeln, vorgelebt durch die Projektleitung und nachgelebt durch das Projektteam, lassen sich bereits enorme Potenziale heben und später in die Linie zurück transferieren.

Voraussetzung dafür ist allerdings die richtige Einstellung des Projektleiters und eine Unternehmenskultur, die unternehmerisches Denken und Handeln des Einzelnen unterstützt.

Literaturverzeichnis

- Alphasieben: Hintergrund, <http://alphasieben.com/alphasieben/hintergrund>, 2014 (zuletzt eingesehen im November 2014)
- Bach, Carsten: Mehr Wertschätzung und Anerkennung im Job. Wie Mitarbeiter und Führungskräfte die betriebliche Zusammenarbeit fördern und die Beziehungsqualität verbessern können, tredition, Hamburg, 2012
- DeMarco, Tom; Hruschka, Peter; Lister, Tim; McMenamin, Steve; Robertson, James; Robertson, Suzanne: **Adrenalin-Junkies & Formular-Zombies: Typisches Verhalten in Projekten**, Hanser, München 2007
- Duden online: Innovation, <http://www.duden.de/rechtschreibung/Innovation> (zuletzt eingesehen im November 2014)
- Gassmann, Oliver; Friesike, Sascha: 33 Erfolgsprinzipien der Innovation, Hanser, München 2012
- Gessler, Michael (Hrsg.): **Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM 3). Handbuch für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung auf Basis der IPMA Competence Baseline Version 3.0**, GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, 2. Aufl., Nürnberg 2009
- Reichert, Klaus: 100 Kennzahlen Innovationsmanagement, cometis publishing, 1. Neuausg., Wiesbaden 2014
- Wördenweber, Burkard; Wickord, Wiro: Technologie- und Innovationsmanagement im Unternehmen. Methoden, Praxistipps und Softwaretools, 3., neu bearb. u. erw. Aufl., Springer, Berlin (u.a.) 2008 (VDI-Buch)
- Weick, Karl E.; Sutcliffe, Kathleen M.: Das Unerwartete managen: Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. 2., vollst. überarb. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2010
- Zillner, Sonja; Krusche, Bernhard: **Systemisches Innovationsmanagement. Grundlagen – Strategien – Instrumente**, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2012

Best Practice für die Einbindung fortschrittlicher Kunden

Lead User-Projekte: Schneller als der Wettbewerb

Um ein innovatives Produkt oder eine Dienstleistung zu entwickeln, sollten Unternehmen künftige Kundenbedürfnisse und Trends kennen. Einen erfolgversprechenden Ansatz zur Identifizierung dieser wertvollen Informationen stellt die Lead User-Methode dar. Damit fragen Unternehmen das Wissen fortschrittlicher Nutzer ab und überführen es in innovative Konzepte und Produkte. Unternehmen wie 3M, Johnson & Johnson und Hilti wenden die Methode regelmäßig und erfolgreich an.

Basierend auf den Praxiserfahrungen von 249 Unternehmen sowie 17 Tiefeninterviews geben wir Ihnen mit diesem Artikel einen Leitfaden für die Durchführung von Lead User-Projekten an die Hand. Dazu definieren und erläutern wir die relevanten Voraussetzungen, Aufgaben und Ziele jeder einzelnen Projektphase. Die Vorstellung von Praxiserfahrungen rundet die Beschreibung jeder Phase ab.

Ein schönes Beispiel für den Nutzen liefert ein Unternehmen aus der Konsumgüterindustrie. Dessen Mitarbeiter suchten Innovationen im Bereich der Backwaren. Dabei orientierten sie sich ausschließlich an bereits vorhandenen Produkten. Es gelang ihnen, bestehende Produkte weiterzuentwickeln. Innovative Neuerungen, um neue Absatzmärkte zu erschließen, fanden Sie jedoch nicht. Erst die externe, unvoreingenommene Sicht der Lead User führte zu neuartigen Ideen, die letztendlich sehr erfolgreich umgesetzt wurden. Entsprechend positiv fiel das Fazit des Unternehmens aus: "Der Lead User-Ansatz ist ein begrüßenswerter Ansatz, weil er einen zwingt, die Kundensicht zu jedem Zeitpunkt der Produktentwicklung zu akzeptieren."



Jens Lehnen

M.Sc., Consultant bei mm1
Fachautor für den Lead-User-Ansatz



Prof. Dr. Cornelius Herstatt

Professor für Technologie- und Innovationsmgmt.

Der Innovationsbedarf ist groß wie nie

Um die Innovationskraft sowie die Konkurrenzfähigkeit auf den schnelllebigen Märkten zu gewährleisten, sollten Unternehmen verschiedene Einflussfaktoren berücksichtigen (siehe dazu auch Bild 1):

Der technologische Fortschritt bietet Unternehmen das Potenzial, durch frühzeitiges Erkennen und Umsetzen von Technologien einen wertvollen Marktvorsprung vor der Konkurrenz zu erzielen. Auf der anderen Seite resultiert daraus die Notwendigkeit, fortwährend und immer schneller technische Neuerungen zu identifizieren und umzusetzen.

Die Heterogenisierung der Nachfrage hat in den vergangenen Jahren zugenommen und zu einem stark veränderten Geschäftsumfeld geführt. Um die individuellen Kundenbedürfnisse zu befriedigen, gilt eine große Bandbreite an Produkten mittlerweile als selbstverständlich. Auch die Politik wirkt auf das Geschäftsumfeld ein, z.B. durch Zollvorgaben oder Bezuschussungen.

Die Unternehmen reagieren mit einer stärkeren Individualisierung der Produkte auf die zunehmende Veränderung der Kundenbedürfnisse, woraus jedoch höhere Kosten für Produktion, Vertrieb und Kundenkommunikation entstehen.

Die Globalisierung führt zu einer enormen Verschärfung des Wettbewerbs. Internationale Wettbewerber drängen immer stärker in die Märkte, dadurch steigt der Preis- und Innovationsdruck. Auch Kostenaspekte wie Anschaffungs- und Personalkosten gewinnen durch die Globalisierung an Bedeutung, worauf manche Unternehmen mit Outsourcing in kostengünstigere Länder reagieren.

Die Produktlebenszeiten haben sich in den vergangenen Jahren drastisch verringert. Im Bereich der Unterhaltungselektronik beträgt die Produktlaufzeit heutzutage oftmals sogar unter einem Jahr. Entsprechend müssen die Unternehmen bei der Einführung einer Innovation bereits einen Prototypen oder zumindest konkrete Ideen für die nächste Innovation entwickelt haben.

Einbeziehen von Nutzern für mehr Innovationskraft

Die oben vorgestellten Einflussfaktoren verstärken den Innovationsdruck auf die Unternehmen enorm. Deren eigene Innovationskraft reicht oftmals nicht mehr aus.

Dementsprechend öffnen viele Unternehmen ihre Innovationsprojekte und -prozess für externe Stakeholder ("Open Innovation" genannt). Insbesondere das Einbeziehen von Kunden ist dabei sehr wertvoll, da diese

die Innovation letztlich kaufen bzw. in Anspruch nehmen sollen. Die Einbeziehung des Wissens und der Kreativität der Nutzer bietet den Unternehmen eine Reihe von Vorteilen:

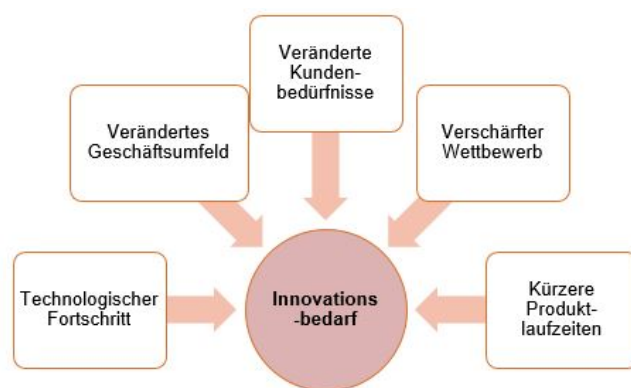


Bild 1: Wichtige Einflussfaktoren, die den Innovationsbedarf erhöhen.

- Höhere Wahrscheinlichkeit, dass das neue Produkt oder Dienstleistung die Kundenbedürfnisse und -erwartungen befriedigen, daraus resultiert ein geringeres Markteinführungsrisiko
- Wertvoller Vorsprung vor der Konkurrenz und Zukunftsorientierung
- Positive Marketingeffekte (eingebundene Nutzer als Fürsprecher des Unternehmens, Steigerung der Kundenloyalität, Darstellung als innovatives Unternehmen etc.)
- Niedrigere Produktentwicklungskosten (z.B. sind Produkttests durch Kunden möglich)

Wie Sie herausfinden, was der Kunde will

Es existieren verschiedene Methoden zum Sammeln von Kundenmeinungen. Zur Analyse von **Sekundärdaten**, also bereits existierender Informationen, werden z.B. Literatur-, Portfolio- oder Reportanalysen durchgeführt. Deren Erhebung ist vergleichsweise einfach und kostengünstig, die Aussagekraft jedoch aufgrund der geringen Beeinflussbarkeit begrenzt.

Umgekehrt sind **Primärdaten** aussagekräftiger, da Unternehmen sie selbst erheben und die Datenerfassung dadurch steuern; das Erheben ist in der Regel jedoch aufwendiger. Es wird zwischen quantitativen und qualitativen Primärdaten unterschieden. Methoden zur Erfassung von **quantitativen Primärdaten** wie Beta Tests, Conjoint-Analyse, Toolkits oder Umfragen können meist mit statistischen Verfahren vereinfacht werden.

Qualitative Daten sammeln Unternehmen z.B. durch Empathic Design, Fokusgruppen, Ideenwettbewerbe, Interviews oder die Lead User-Methode. Die Lead User-Methode bietet gegenüber allen anderen Methoden zum Abfragen von Kundenmeinungen den großen Vorteil, dass Unternehmen mit ihrer Hilfe auch zukünftige Kundenbedürfnisse erkennen, woraus ein wesentlicher Vorsprung vor der Konkurrenz resultieren kann.

Lead User als Quelle zukünftiger Kundenbedürfnisse

Oftmals können Kunden im Rahmen von Marktforschungsstudien nur solche Produkte und Services bewerten, die bereits existieren. Umso wertvoller ist daher das Einbeziehen von Lead Usern bereits **vor** dem Erstellen einer Innovation (siehe dazu Bild 2), um u.a. das Markteinführungsrisiko zu begrenzen.

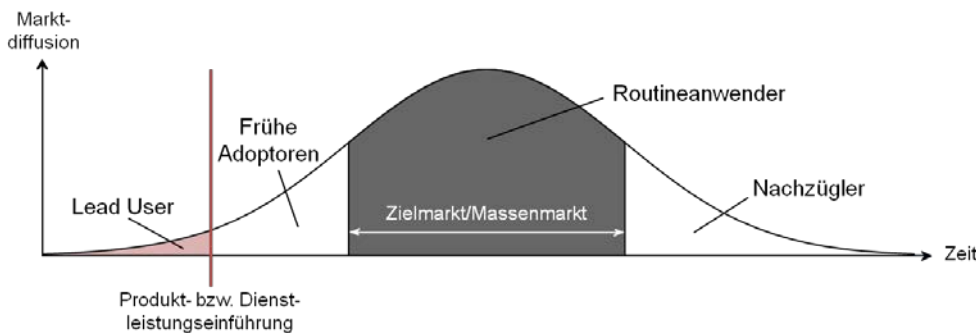


Bild 2: Abgrenzung von Lead Usern nach Churchill et al. (2009).

Lead User unterscheiden sich von anderen Nutzergruppen dadurch, dass sie bereits vor der Einführung des Produkts bzw. der Dienstleistung einbezogen werden können. Sie zeichnen sich durch zwei wesentliche Eigenschaften aus:

1. Sie verspüren Bedürfnisse bereits Monate oder Jahre vor der großen Masse der Anwender.
2. Sie profitieren stark von Innovationen, da diese eine Lösung zu ihren Bedürfnissen und Problemen darstellen, daher ist ihre Motivation hoch, Unternehmen bei der Produktentwicklung zu unterstützen

Aufgrund ihrer spezifischen Eigenschaften sind Lead User äußerst selten und dadurch schwer zu finden (statistische Aussagen zur Größe dieser Nutzergruppe gibt es leider nicht). Die Lead User-Methode soll das Identifizieren und Einbeziehen dieser Nutzer erleichtern.

Die Lead User-Methode

Das Ziel eines Lead User-Projekts ist das Entwickeln innovativer Lösungskonzepte. Dies geschieht im Rahmen kooperativer Workshops mit Lead Usern und dem Projektteam des Unternehmens. Dadurch nutzt und verbindet das Unternehmen das Wissen sowie die Kreativität der Lead User und seiner Mitarbeiter bestmöglich. Die Workshops dauern meist zwei Tage. Z.B. sammelt das Team am ersten Tag Ideen, am zweiten überprüft es die Ideen auf ihre Umsetzbarkeit und erarbeitet dazu Konzepte. Ein Lead User-Projekt dauert durchschnittlich drei bis sechs Monate.

Die Lead User-Theorie wurde 1986 vom MIT-Professor Eric von Hippel entwickelt. 1992 veröffentlichte dieser, gemeinsam mit Cornelius Herstatt, dem Co-Autor dieses Beitrags, das Grundlagenwerk zur Lead User-Methode "From Experience: Developing New Product Concepts Via the Lead User Method". Nach einigen internationalen Studien in diesem Forschungsbereich erschien 2004 die letzte elementare Weiterentwicklung der vierstufigen Lead User-Methode (Lüthje und Herstatt 2004) (siehe Tabelle 1).

1. Start des Lead User-Projekts	2. Identifikation von Bedürfnissen und Trends	3. Identifizierung der Lead User	4. Konzeptdesign
<ul style="list-style-type: none"> • Bildung interdisziplinärer Teams • Definition der Zielmärkte • Definition der Projektziele 	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews mit Markt- und Technologieexperten • Scannen von Internet, Literatur, Datenbanken • Selektion der wichtigsten Trends 	<ul style="list-style-type: none"> • Networking-basierte Suche nach Lead Usern • Analyse analoger Märkte • Screening von ersten Ideen und Lösungen der Lead User 	<ul style="list-style-type: none"> • Workshop mit Lead Usern zur Generierung oder Verbesserung von Produktkonzepten • Evaluation und Dokumentation der Konzepte

Tabelle 1: Stand der Lead User-Methode 2004.

Seitdem erschienen zwar weitere Veröffentlichungen und Studien zum Lead User-Ansatz, eine umfangreiche Weiterentwicklung der Methode, welche die praktischen Erfahrungen von Organisationen ins Zentrum stellt, existierte bislang jedoch nicht.

Diese Lücke wollten wir schließen, auch da wir eine Modernisierung der Methode vor dem Hintergrund der veränderten Rahmenbedingungen – z.B. der Kommunikationsmöglichkeiten mit den Nutzern durch die Digitalisierung – als sinnvoll und notwendig ansehen. Daher führten wir eine umfangreiche, branchenübergreifende Studie zur praktischen Nutzung der Lead User-Methode durch und entwickelten auf dieser Basis ein Best Practice für die Durchführung von Lead User-Projekten. Nachfolgend erläutern wir die Best Practice und veranschaulichen diese anhand von relevanten Beispielen aus den Interviews.

Die Studie zur Weiterentwicklung der Methode

Dazu befragten wir zunächst im Juni 2015 in einer Online-Umfrage **249 Unternehmen aus der DACH-Region**, ob und wie sie die Lead User-Methode einsetzen. Um ein möglichst umfassendes Bild zu erhalten, befragten wir Unternehmen aus ganz unterschiedlichen Branchen, z.B. Automobilhersteller, Maschinenbauunternehmen sowie IT-, Pharma- und Finanzunternehmen. Frühere Studien zur Methode hatten sich dagegen auf wenige Branchen beschränkt.

76 (39%) der befragten Unternehmen hatten bis zu diesem Zeitpunkt bereits mindestens ein Lead User-Projekt durchgeführt. Davon bewerteten 90% ihre Erfahrungen mit der Methode als positiv, die übrigen 10% als neutral. Um noch detailliertere Erkenntnisse aus der Praxis zu erhalten, führten wir danach, zwischen November 2015 und April 2016, eine Fallstudienanalyse mit 17 Tiefeninterviews durch.

Best Practice für Lead User-Projekte

Die wichtigste Forderung aus der Praxis bestand in der Erweiterung der Lead User-Methode von 2004 um eine 5. Phase zur Umsetzung der Ergebnisse: 9 von 17 interviewten Unterneh-

men gaben von sich aus die Empfehlung, eine Phase zu ergänzen. Demnach fügen wir den vorhandenen vier Stufen die Phase der **Evaluierung und Implementierung** hinzu.

Später bewerteten alle Unternehmen die Erweiterung als vorteilhaft für den Projektabschluss. Um die Aussagekraft der Phasenbezeichnungen zu erhöhen, benannten wir diese außerdem teilweise um (z.B. *Projektorganisation und Zieldefinition* statt *Start des Lead User-Projekts*):

1. Projektorganisation und Zieldefinition	2. Bedürfnis- und Trendidentifikation	3. Identifizierung der Lead User	4. Workshop und Konzeptentwicklung	5. Evaluierung und Implementierung
<ul style="list-style-type: none"> • Definition des Projektziels • Projektplanung • Interdisziplinäres Team • Ressourcenallokation 	<ul style="list-style-type: none"> • Literatur-, Internet- und Datenbankrecherche • Expertengespräche • Auswahl relevanter Bedürfnisse und Trends 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifizierung geeigneter Lead User (online / offline) • Suche Zielmarkt und analoge Märkte • Verifizierung der Lead Userness • Terminvereinbarung für Workshops 	<ul style="list-style-type: none"> • Workshop Lead User und Mitarbeiter • Ideenentwicklung • Weiterentwicklung zu Lösungskonzepten • Auswahl geeigneter Konzept • Prüfung Marktauglichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation der Ergebnisse im Unternehmen • Weiterentwicklung der Konzepte • Erstellung eines Umsetzungsplans • Prüfung/Evaluierung der Umsetzung

Tabelle 2: Weiterentwickelte Lead User-Methode.

Nachfolgend erläutern wir die jeweiligen Voraussetzungen, Ziele und Aufgaben für jede Phase (Tabellen 3 bis 7). Die Phasenübergänge bewerten wir im Sinne des Stage-Gate-Prozesses (Tore) anhand von Checklisten: Nur wenn das Projektteam alle Aufgaben erfüllt hat, sollte es die nächste Phase einläuten.

1. Phase: Projektorganisation und Zieldefinition

Im Mittelpunkt der ersten Phase steht die Festlegung und Vorbereitung organisatorischer Aspekte wie Ressourcen- und Projektplanung, Teamzusammensetzung und Definition bzw. Kommunikation des Projektziels.

Teamzusammensetzung

Dem Team sollten insbesondere auch Mitarbeiter aus Abteilungen angehören, die für die Umsetzung der Innovation verantwortlich sind. Ansonsten besteht die Gefahr, dass bei der Kommunikation der Ergebnisse z.B. an die Produktentwicklung wichtige Informationen verlorengehen.

Beispiel: Eines der befragten Unternehmen besetzte das Projektteam ausschließlich mit Mitarbeitern aus der Marktforschung und dementsprechend ohne Kollegen aus den umsetzenden Abteilungen wie z.B. Produktentwicklung oder Fertigung. Die Teammitglieder konnten die technischen Ideen und Informationen kaum an die Entwickler weitergeben, da sie die technologischen Zusammenhänge aufgrund fehlender Kenntnisse nicht einordnen und umsetzen konnten. In der Folge entwickelten die Produktentwickler eine starke Abneigung gegenüber dem Projekt: Da ihnen die Ideen nicht verständlich vermittelt wurden, bewerteten sie das Projekt als nicht zielführend. Dies wirkte sich negativ auf den Projektverlauf aus, da den Produktentwicklern die Konzepte nicht verständlich erläutert werden konnten und diese die im Workshop erarbeiteten Ideen daher nicht umsetzen konnten. Dieses Beispiel verdeutlicht, dass die frühzeitige und richtige Einbindung aller relevanten Abteilungen grundlegend für den Erfolg eines Lead User-Projekts ist.

Realistische Projektziele

Die Bestimmung realistischer Ziele ist von großer Bedeutung, da die Projektziele die Erwartungshaltung aller Teilnehmer bestimmen und der Erfolg letztlich an den vereinbarten Zielen gemessen wird. Als Ziele der Lead User-Projekte nannten die Unternehmen u.a.:

- Abschätzung der Marktentwicklung,
- Identifizierung zukünftiger Trends,
- Einschätzung der Markttauglichkeit von Ideen bzw. Produkten,
- Entwicklung neuer Produkte und Services sowie
- die Überprüfung der Einsatzmöglichkeiten und Limitationen für bestehende Technologie

Es zeigte sich, dass die Lead User-Methode für diese Fragestellungen grundsätzlich anwendbar ist, die Ziele jedoch in unterschiedlicher Ausprägung erreicht werden. Alle 76 Unternehmen, die die Methode angewendet hatten, gaben an, dass die Lead User zukünftige Trends identifiziert hatten – dieses Ziel kann mit der Methode i.d.R. also erreicht werden. Auch die Entwicklung neuer Produkte und Services sowie die Analyse von Einsatzmöglichkeiten erreichten die meisten Projekte.

Grenzen der Methode

Die Abschätzung der Marktentwicklung hingegen nannten nur fünf der 17 Unternehmen. Die von den Lead Usern geschätzte Entwicklung des Markts bietet Unternehmen zwar interessante Vorhersagen, da die Marktentwicklung jedoch von zahlreichen Faktoren abhängig ist (bspw. politische, technologische oder gesellschaftliche Entwicklungen), empfiehlt es sich, die Vorhersagen der Lead User fortlaufend zu überprüfen.

Kommunikation und Management Attention

Effektive Kommunikation ist in dieser Phase ebenfalls sehr wichtig, um sämtliche Informationen über das Projekt zu verbreiten und zudem die Motivation für die Durchführung zu erhöhen.

Die Frage nach ausreichender **Management Attention** (siehe Glossar) sowie einem detaillierten Projektplan sind wichtige Checkpoints, die vor dem Übergang in die zweite Phase unbedingt erfüllt sein sollten.

1. Phase	Projektorganisation und Zieldefinition
Ziel	Organisatorische Rahmenbedingungen schaffen und klare Projektziele formulieren
Voraussetzungen	Alle Beteiligten verfügen über eine ausreichende Kenntnis der Lead User-Methode Alle Beteiligten sind motiviert Ausreichende Management Attention Grundsätzliche Durchführbarkeit des Projekts (Ressourcen, es passt in Strategie- und Zeitplanung des Unternehmens)
Aufgaben	Teamzusammensetzung: Interdisziplinäres Projektteam (Innovationsmanagement, Forschung & Entwicklung etc.) Definition des Projektziels: Realistische Ziele unter Berücksichtigung aller Projektbeteiligten Projektplanung und Ressourcenallokation: Projektplan mit ausreichend Puffern zur Gewährleistung der Flexibilität Ressourcenallokation: Es sind ausreichende Ressourcen an Geld, Zeit und Mitarbeitern eingeplant Kommunikation: Erläuterung des Projektvorhabens an Entscheider (Management Attention) und Mitarbeiter (Akzeptanz)
Checkliste	Ist das Ziel deutlich formuliert und an alle Beteiligten kommuniziert? Sind alle Mitarbeiter motiviert oder gibt es Einwände gegenüber dem Projekt, der Planung oder Teamzusammensetzung? Ist die Management Attention gesichert und sind die Ressourcen gebilligt? Wurde ein verständlicher, detaillierter Projektplan definiert?

Tabelle 3: Projektorganisation und Zieldefinition.

2. Phase: Bedürfnis- und Trendidentifikation

Die zweite Projektphase hat die Identifizierung der Kundenbedürfnisse und Trends zum Ziel, für die eine Innovation entwickelt werden sollen.

Definition der Kundenbedürfnisse und Trends

Je genauer Sie diese Kriterien definieren, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Innovationskonzepte der Lead User Ihren Vorstellungen entsprechen.

Beispiel: Ein Lead User-Projekt führte nicht zum gewünschten Ziel, weil das Unternehmen die Bedürfnisse und Trends, die die Lead User abbilden sollten, nicht exakt definiert hatte. Insbesondere der zeitliche Rahmen (zu welchem Zeitpunkt sollte die Innovation potentiell vom Markt angenommen werden?) wurde nicht definiert: "Für uns war eine Schwierigkeit, die sich dann nachhaltig im Laufe des Projekts herauskristallisiert hat, dass die Lösungen zwar recht interessant und radikal waren, aber vom zeitlichen Horizont her so weit griffen, dass es dann für uns als Unternehmen recht schwierig war, damit zu arbeiten; wir fragten uns: 'Okay, was fangen wir jetzt konkret damit an?'"

Informationsbeschaffung

Sammeln Sie zunächst Sekundärdaten (Internetrecherche etc.). Deren Aussagekraft ist zwar beschränkt, jedoch können Sie so schnell und ohne großen Aufwand eine erste Einschätzung zur Markt- und Trendentwicklung erlangen. Verlässliche und auf Ihr Unternehmen bzw. Markt fokussierte Aussagen erhalten Sie jedoch erst durch die Erhebung von Primärdaten, z.B. durch Experteninterviews. Auf dieser Basis legen Sie fest, in welchem Bereich Ihre Lead User besondere Kenntnisse und Innovationskraft vorweisen sollten. Die Lead User identifizieren Sie in der dritten Phase, sofern Sie die Trends im Rahmen der Checklisten als tatsächlich vielversprechend bewerten (siehe Tabelle 4).

2. Phase	Bedürfnis- und Trendidentifikation
Ziel	Identifizierung der relevanten Kundenbedürfnisse und Trends, für die eine Innovation entwickelt werden soll
Voraussetzungen	Vorhandene Zieldefinition, um die Art der angestrebten Innovation zu definieren Verständnis unterschiedlicher Erhebungsformen zur Informationsbeschaffung (Experteninterviews etc.) Kenntnis über aktuelle Produkte, Technologien und Dienstleistungen, um zukünftige Trends zu erkennen
Aufgaben	Literatur-, Internet- und Datenbankrecherche: Schnelles, kostengünstiges Sammeln erster Informationen Expertengespräche: Spezifischere Informationen durch Gespräche mit internen sowie externen Experten Auswahl der relevanten Bedürfnisse und Trends: Relevanteste Trends als Basis der Lead User-Identifizierung
Checkliste	Sind die identifizierten Trends wirklich neu oder existieren bereits gleiche bzw. ähnliche Produkte/Dienstleistungen? Sofern die Trends neuartig sind, sind sie auch erfolgversprechend? Ist grundsätzlich vorstellbar, dass sich diese Trends auf dem Massenmarkt etablieren oder sind es eher Nischentrends?

Tabelle 4: Bedürfnis- und Trendidentifikation.

3. Phase: Identifizierung der Lead User

Lead User-Kriterien

Damit Sie effektiv nach Lead Usern suchen können, sollten Sie zunächst definieren, welche Eigenschaften diese mitbringen sollen, um Ihrem Unternehmen bestmöglich zu helfen. Es empfiehlt sich, hohes Gewicht auf das Vorhersehen zukünftiger Bedürfnisse zu legen, da dies die wichtigste Fähigkeit ist, die Lead User von den übrigen Nutzergruppen abhebt.

Suche nach Lead Usern

Suchen Sie nach Lead Usern sowohl offline (durch Nachfragen bei Experten etc.) und auch online (Communities, Netnography etc.). Da Lead User von den mit ihrer Hilfe entwickelten Innovationen profitieren, sind sie in der Regel bereit, an Workshops dieser Art teilzunehmen. Die Praxis zeigt jedoch, dass insbesondere organisatorische Herausforderungen wie eine erschwerte Terminfindung, eine komplizierte Anreise (z.B. aus dem Ausland) sowie eventuelle Restriktion des Arbeitgebers die Planung Ihres Workshops erschweren können.

Ein Lead User verlangt in der Regel keine Bezahlung für seine Workshopteilnahme. Die Kosten für Anreise, Unterkunft etc. sollte das einladende Unternehmen jedoch grundsätzlich übernehmen. Die Praxis zeigt, dass manche Lead User als Zeichen der Wertschätzung eine Aufwandsentschädigung erwarten.

Deren Höhe ist nicht unbedingt ausschlaggebend: "Ob die dann 20 oder 200 oder 500 Euro bekommen, das ist denen dann letztendlich egal. Wir hatten auch schon Leute, die den Umschlag dagelassen haben oder spenden wollten."

3. Phase	Identifizierung der Lead User
Ziel	Identifizierung geeigneter Lead User, die den erforderlichen Eigenschaften entsprechen
Voraussetzungen	Vorherige Definition der relevanten Bedürfnisse und Trends als Basis der Lead User-Eigenschaften Planung von ausreichenden Ressourcen (insbesondere Zeit) für diese oft unterschätzte Aufgabe Evtl. Absprache mit unterstützendem Partner (Universität, Beratung etc.)
Aufgaben	Identifizierung geeigneter Lead User: Suche offline (Expertengespräche etc.) und online (Communities etc.) Verifizierung der Lead Userness: Überprüfen, ob die Lead User wirklich den Eigenschaften entsprechen Teamfähigkeit: Erste Einschätzung, wie die Lead User sich im Team verhalten werden und ob Spannungen vorhersehbar Terminvereinbarung für Workshops: Selbstverständliche Aufgabe, aber oft unterschätzte Schwierigkeit
Checkliste	Entsprechen die Lead User den vorab definierten Vorgaben? Lead User sind definitionsgemäß zur Teilnahme am Workshop bereit, aber ist dies auch terminlich vereinbar? Sind alle Beteiligten (Lead User/Mitarbeiter) ausreichend über den Workshop (Ablauf, Dauer etc.) informiert?

Tabelle 5: Identifizierung der Lead User.

4. Phase: Workshop und Konzeptentwicklung

Organisation der Workshops

Die Organisation des Lead User-Workshops, dem Kernstück des Projekts in der vierten Phase, ist ein wesentlicher Aspekt, der in der Praxis oftmals unterschätzt wird. So ist die Terminierung des Workshops extrem wichtig, um die Teilnahme aller Lead User und Mitarbeiter zu gewährleisten. Auch die Räumlichkeiten sowie die Moderation sind von hoher Bedeutung.

Räumlichkeiten

Findet der Workshop in den Räumlichkeiten des Unternehmens statt, geraten die Lead User häufig in eine Drucksituation, da sie von den Unternehmensmitarbeitern unbewusst als Dienstleister gesehen werden. Erfahrungsgemäß ist daher ein Workshop außerhalb des Unternehmens unter der Leitung eines externen Moderators wirksamer. Die Projektteammitglieder sind sich durch den Ortswechsel mehr darüber im Klaren, dass auch sie Ideen und Konzepte liefern

sollen. Zudem können sie sich besser auf den Workshop konzentrieren, werden nicht durch Telefonate, Besprechungen und dergleichen gestört oder abgelenkt.

Moderation

Ein externer Moderator steuert den Workshop objektiver. Er lässt auch zunächst abwegig erscheinende Ideen zu, die wiederum Ausgangspunkt für weitere, erfolgversprechende Innovationen sein können.

Beispiel: Ein Unternehmen ließ die Workshops von einem externen Moderator leiten. Diese Maßnahme sahen die Projektbeteiligten als großen Erfolgsfaktor: "Häufig ist eben genau der externe, unbelastete Blick, der ein Problem überhaupt erst mal identifizieren kann."

In dem Workshop entwickelten die Lead User innovative Ideen für die Medizintechnik, die aus Sicht des Unternehmens nicht umsetzbar waren. Die Unternehmensmitarbeiter sahen technische Restriktionen – insbesondere ein zu hohes Gewicht des Produkts – und lehnten diese Ideen umgehend ab.

Der Moderator hingegen ging offener mit den Vorschlägen um, was schließlich zum Erfolg führte: Eine zunächst ungeeignet erscheinende Produktidee für ein unterstützendes Hilfsmittel im chirurgischen Bereich wurde weiterentwickelt und das Gewicht des Produkts durch die Erarbeitung alternativer Materialien (Aluminium statt Schwermetall etc.) verringert. Dadurch wurde die Anwendbarkeit der Innovation erhöht, die vom Unternehmen zunächst abgelehnte Idee der Lead User wurde durch Weiterentwicklung nutzbar gemacht.

Ablauf und Rahmenbedingungen des Workshops

Im Workshop sammeln die Lead User gemeinsam mit den Mitarbeitern des Unternehmens Ideen, evaluieren diese und erarbeitet daraus konkrete Konzepte, die zukünftige Innovationen für den Massenmarkt beinhalten. Eine elementare Aufgabe ist dabei die umfassende, verständliche Dokumentation des Workshops, um die Weitergabe der Inhalte und Ergebnisse innerhalb des Unternehmens zu gewährleisten. Wir empfehlen folgende Rahmenbedingungen für einen erfolgreichen Lead User-Workshop:

- Ein Workshop sollte etwa zwei Tage umfassen: Am ersten Tag sammelt das Team Ideen, am zweiten werden die Ideen auf ihre Umsetzbarkeit hin überprüft und ausgearbeitet.
- Laden Sie fünf bis zehn Lead User zum Workshop ein, damit die Gruppe zum einen ausreichend groß ist, um viele Ideen zu finden und andererseits klein genug, um gut arbeiten zu können.
- Neben dem Projektleiter, der meist aus dem Innovationsmanagement kommt, sollten Mitarbeiter aus den umsetzenden Fachabteilungen wie Produktentwicklung, Technik, Forschung & Entwicklung und/oder Qualitätsmanagement eingeladen werden; aber auch die Abteilungen Marktforschung, Vertrieb und Marketing sollten teilnehmen. Abhängig vom Unternehmen (Größe, Produkt etc.) werden oftmals auch Geschäftsführung, Business Development oder teilweise auch IT einbezogen. Eine Anzahl von vier bis acht Unternehmensmitarbeitern hat sich in der Praxis als günstig erwiesen.

- Die Workshopteilnehmer sollten die Möglichkeit haben, ihre Ideen auszuprobieren bzw. umzusetzen; Whiteboards etc. sollten daher unbedingt vorhanden sein, je nach Produkt können Sie weitere Hilfsmittel (Werkzeug, 3D-Drucker, Materialien zur Erstellung eines Prototyps) zur Verfügung stellen.
- Bemühen Sie sich um eine offene und angenehme Atmosphäre; die Lead User dürfen nicht als Dienstleister angesehen und unter Druck gesetzt werden.
- Führen Sie die Workshops idealerweise in einer Location außerhalb des Unternehmens durch, damit Ihre Mitarbeiter sich leichter vom Tagesgeschäft lösen und vollends auf den Workshop konzentrieren können.
- Engagieren Sie einen externen Moderator, denn ein solcher leitet den Workshop in der Regel objektiver und lässt auch Ideen zu, die auf den ersten Blick abwegig erscheinen mögen.
- Gewährleisten Sie die Dokumentation der Ergebnisse; zudem empfehlen wir einen Grafiker zur Visualisierung der Ideen als Grundlage für die Diskussionen.
- Veranlassen Sie zur Überprüfung der Ergebnisumsetzung einige Wochen später einen unternehmensinternen Workshop.

! Klären Sie die Frage nach dem geistigem Eigentum (wem gehören die Ideen?) frühzeitig ab, am besten vor Beginn des Workshops, damit im Nachhinein keine Streitigkeiten auftreten.

4. Phase	Workshop und Konzeptentwicklung
Ziel	Kooperative Generierung und Selektion von Ideen sowie Entwicklung von innovativen Produktkonzepten
Voraussetzungen	Geeignete Lead User stehen zur Verfügung Motiviertes Workshop-Team Einheitliche Erwartungshaltung und Zielsetzung Optimale Planung des Workshops
Aufgaben	Organisation des Workshops: Termin, Räumlichkeiten, Beteiligte, geistiges Eigentum etc. Moderation des Workshops: Idealerweise durch externen Moderator Ideen-/Konzeptentwicklung: Erarbeitung von Ideen und Weiterentwicklung zu Konzepten Konzeptauswahl: Prüfung der Umsetzbarkeit und Markttauglichkeit Dokumentation der Ergebnisse: Protokoll, Aufzeichnungen etc.
Checkliste	Herrscht eine offene, positive Atmosphäre oder gibt es Spannungen (z.B. Abwehrhaltung bei Mitarbeitern)? Werden nur umsetzbare Ideen (technisch etc.) zu Konzepten weiterentwickelt? Werden die Ideen und speziell die Konzepte detailliert dokumentiert? Gibt es einen geeigneten Workshop-Abschluss oder bestehen Unklarheiten und Anregungen?

Tabelle 6: Workshop und Konzeptentwicklung.

5. Phase: Evaluierung und Implementierung

Die fehlende Umsetzung der Ergebnisse ist einer der am häufigsten genannten Probleme bei Lead User-Projekten. Oftmals gilt das Projekt mit dem Workshop als abgeschlossen – für die

Implementierung der Resultate fühlt sich niemand mehr verantwortlich. Dies ist fatal, da so erfolgversprechende Ideen verloren gehen und das gesamte Projekt an Wert verliert. Um die Ergebnisverwertung zu gewährleisten, sollten Sie daher zum Abschluss des Lead User-Workshops einen Verantwortlichen festlegen. Es empfiehlt sich, dass dieser im Anschluss an die vierte Phase einen Umsetzungsplan erstellt.

Umsetzungsplan

Ein Umsetzungsplan sollte insbesondere folgende Fragen beantworten:

- Wer ist verantwortlich für die Umsetzung und Weitergabe der Ergebnisse?
- An wen werden Ergebnisse weitergegeben?
- Wie fließen die Ergebnisse in kommende Projekte ein?

Implementierung der Ergebnisse

Die entwickelten Konzepte sollten unbedingt in weitere Projekte einfließen, die Kommunikation der Ergebnisse an weitere Projektteams bzw. Abteilungen ist daher sehr wichtig. Weiterhin sollten aus etwaigen Herausforderungen des Lead User-Projekts entsprechende Lehren gezogen werden, damit die Durchführung in Zukunft verbessert werden kann (Lessons Learned). Die befragten Unternehmen waren sich zudem einig, dass die Ergebnisse der Lead User-Projekte auch in andere Projekte einfließen sollten. Alle Unternehmen können sich vorstellen, weitere Lead User-Projekte durchzuführen bzw. Teile davon auch in anderen Projekten einzusetzen, sofern sich entsprechende Fragestellungen und Möglichkeiten ergeben:

"Es ist natürlich selbstverständlich, dass wir diese Inhalte und dieses Wissen, das wir uns praktisch angeeignet haben, dass wir das an anderer Stelle fortsetzen."

Bei dieser Aussage muss zwischen dem Methodenwissen sowie den durch die Lead User entwickelten Konzepten unterschieden werden. Das grundsätzliche Wissen über die Lead User-Methode eignen sich die Unternehmen im Rahmen eines ersten Projekts an, teilweise in Kooperationen mit einer Universität oder Beratung. Die Vorgehensweisen und Lehren dieses Projekts werden bei weiteren Lead User-Projekten eingesetzt und der Prozess dadurch optimiert. Die Umsetzung der im Workshop erarbeiteten Ideen ist hingegen oftmals schwieriger messbar. Zwar gab z.B. ein Unternehmen der Konsumgüterindustrie an, dass die Idee für ein neues Produkt direkt in einem parallel stattfindenden Produktentwicklungsprozess eingesetzt werden konnte. Auch hier zeigt sich der Vorteil, das Projektteam möglichst umfassend und facettenreich zu gestalten, sodass die Mitarbeiter Ideen in andere Projekte überführen können.

Ideen der Lead User als Denkanstoß für weitere Projekte

Viele befragte Unternehmen gaben an, dass nicht immer konkrete Ideen für andere Projekte genutzt werden, viele Vorschläge der Lead User-Projekte jedoch als Denkanstoß wirken und sich dar-

aus weitere Ideen entwickeln: "Was eher passiert, dass die Sachen weiter gedreht werden im Unternehmen und dass es wichtige Impulse sind, um gewisse Abteilungen eben auch auf Spur zu bringen. Oder auch gewisse Innovationsmaßnahmen dann auch anzutreiben innerhalb des Unternehmens."

Eine genaue Unterscheidung, an welcher Stelle und in welchem Ausmaß Ergebnisse umgesetzt werden, ist oftmals nur schwer möglich. Das erschwert die Messung, welchen Anteil Lead-User-Projekte am Unternehmenserfolg haben; diese Schwierigkeit tritt jedoch bei vielen Innovationsmethoden auf.

5. Phase	Evaluierung und Implementierung
Ziel	Bewertung der im Workshop entwickelten Ideen/Konzepte und Gewährleistung der Ergebnisimplementierung
Voraussetzungen	Geeignete und umsetzbare Konzepte wurden entwickelt Identifizierung der für die Umsetzung verantwortlichen Mitarbeiter Umfangreiche Dokumentation der Workshop-Ergebnisse vorhanden
Aufgaben	Evaluierung der Workshop-Ergebnisse: Bewertung der Umsetzbarkeit aus Unternehmenssicht Ergebnisumsetzung: Übergabe an umsetzende Abteilungen und Einbettung in den übergeordneten Innovationsprozess Erstellung eines Umsetzungsplans: Meilensteine und Verantwortlichkeiten definieren Überprüfung der Ergebnisumsetzung: Fortwährende Kommunikation und Austausch zwischen den Abteilungen
Checkliste	Wurden die Projektergebnisse verständlich dokumentiert und an die weiterführenden Abteilungen übergeben? Sind alle Unklarheiten beseitigt und ist die Umsetzung der Ergebnisse gewährleistet? Wurden die Projektergebnisse im Unternehmen kommuniziert (zur Erhöhung der Akzeptanz sowie Methodenwissen)? Wurde mit den Lead Usern eine weitere Zusammenarbeit beschlossen oder gab es zumindest eine Ergebniszusammenfassung und Danksagung? Welche Lerneffekte bietet das Lead User-Projekt?

Tabelle 7: Evaluierung und Implementierung.

Anregungen und Vorteile für die Praxis

Die Lead User-Methode ist eine bewährte Methode, um fortschrittliche Nutzer zu integrieren und somit kundenorientiertere Innovationen zu entwickeln. Dementsprechend ist es schade, dass nur 39% der Befragten die Lead User-Methode kannten – eine weitere Verbreitung wäre aus unserer Sicht sinnvoll und nutzenbringend.

Da Lead User zukünftige Marktbedürfnisse vorhersagen können, bietet dieser Ansatz das Potenzial eines wertvollen Marktvorsprungs. Aufgrund der Seltenheit von Lead Usern ist die systematische Integration auf Basis der fünfstufigen Lead User-Methode sinnvoll. Die erläuterten Checklisten erhöhen dabei die praktische Anwendbarkeit. Jedoch gilt zu beachten, dass jedes Unternehmen und damit jedes Projekt individuell zu bewerten ist. Die wesentlichen Aufgaben, Ziele und Herausforderungen unterscheiden sich dementsprechend. Ein iteratives Vorgehen im Sinne eines agilen Projektmanagements ist empfehlenswert, da so Herausforderungen und Probleme innerhalb des Projekts sichtbar werden und zeitnah bearbeitet werden.

Grundsätzlich sollten Unternehmen offen gegenüber innovativen Methoden sowie dem Einbeziehen von Kunden sein. Externe dürfen nicht als Bedrohung angesehen werden, sondern als Bereicherung und Quelle von Wissen sowie Kreativität. Demnach ist das Vermeiden und Überwinden von Widerstand (siehe dazu den Beitrag "**Mit der Veränderungsformel Widerstände erkennen und Maßnahmen ableiten**", Projekt Magazin 07/2017) sowie eine offene Unternehmenskultur Voraussetzung für die Entwicklung erfolversprechender Innovationen.

Literatur

- Churchill, Joan; von Hippel, Eric; Sonnack, Mary (2009): Lead User Project Handbook: A practical guide for lead user project teams.
- Enkel, Ellen; Perez-Freije, Javier; Gassmann, Oliver (2005): Minimizing Market Risks Through Customer Integration in New Product Development: Learning from Bad Practice. Creativity & Innovation Management 14 (4), S. 425–437.
- Franke, Nikolaus; von Hippel, Eric; Schreier, Martin (2006): Finding commercially attractive user innovations: A test of lead user theory. Journal of Product Innovation Management (23), S. 301–315.
- Goffin, Keith; Herstatt, Cornelius; Mitchell, Rick (2009): Innovationsmanagement. Strategien und effektive Umsetzung von Innovationsprozessen mit dem Pentathlon-Prinzip. FinanzBuch Verlag, München.
- Herstatt, Cornelius; von Hippel, Eric (1992): From Experience: Developing New Product Concepts Via the Lead User Method: A Case Study in a "Low-Tech" Field. Journal of Product Innovation Management 9 (3), S. 213–221.
- Lehnert, Jens; Schmidt, Tobias Sebastian; Herstatt, Cornelius (2016): Bringing agile project management into lead user projects. International Journal of Product Development 21 (2/3), S. 212–232.
- Lüthje, Christian; Herstatt, Cornelius (2004): The Lead User method: an outline of empirical findings and issues for future research. R&D Management 34 (5), S. 553–568.
- Reichwald, Ralf; Piller, Frank T.; Ihl, Christoph (2009): Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- von Hippel, Eric (1986): Lead Users: A Source of Novel Product Concepts. Management Science 32 (7), S. 791–805

Anwendung von Lean Startup im Unternehmen

Mit schlanken Strukturen so agil und kreativ wie Startups arbeiten



Dr. Jens Lehnen
Senior Consultant und Autor



Julian M. Hoch
Senior Consultant



Volker Scholz
geschäftsführender Partner

Management Summary

- Globaler Wettbewerb, schnelle Marktveränderungen und der Zwang zu mehr und schnelleren Innovationen lassen die Zuverlässigkeit von Erfolgsprognosen sinken. Wer seine Produkte sequentiell erst konzipiert und dann mit langer Umsetzungszeit entwickelt, hat heute eine höhere Wahrscheinlichkeit, dass sein Produkt nicht vom Markt angenommen wird.
- Daher ist es wichtig, auch während der Umsetzung stetig zu überprüfen, ob die Produkte der Nachfrage des Markts entsprechen und die Produktentwicklung darüber hinaus so variabel zu gestalten, dass Änderungen sofort aufgenommen und Lerneffekte umgesetzt werden können. Darauf basiert die Methode Lean Startup.
- Die Methode nutzt verschiedene Innovationsmethoden bzw. bezieht diese ein, z.B. Lean Manufacturing, Design Thinking oder Customer Development. Zudem basiert sie auf einem ganzheitlichen Produktverständnis, d.h. immer das gesamte Geschäftsmodell ist das Produkt.
- Die in Lean Startup enthaltenen Grundprinzipien eignen sich auch für größere Unternehmen, die ihre Produktentwicklung agiler und flexibler durchführen möchten.
- mm1 Consulting & Management hat aus seiner jahrelangen Beschäftigung mit Lean Startup im Kontext großer Unternehmen als Best Practice das Vorgehen "Corporate Lean Startup" entwickelt. Dieses schafft einen Rahmen 1. zum Steigern der Innovationskraft, 2. zum Verringern der Risiken bei Investitionen und 3. zur Förderung eines kulturellen Wandels hin zu einer agilen und kundenorientierten Organisation.
- Der Handlungsrahmen von Corporate Lean Startup ist ein iterativer Prozess, bestehend aus vier Aktivitätsgruppen mit schlanken und agilen Praktiken. Das stufenweise Vorgehen begrenzt das unternehmerische Risiko und hat Kontrollpunkte zur Begleitung der Mitarbeiter und Nachvollziehbarkeit des Fortschritts. Gleichzeitig schafft es die nötigen Freiräume, damit Mitarbeiter sich entfalten und ihre Ideen entwickeln können.

Viele der am Markt eingeführten Produkt- und Dienstleistungsinnovationen scheitern. Eine am Markt gescheiterte Innovation kann insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen (KMUs) ein existenzbedrohendes Risiko sein, denn gerade diese können ihre Ressourcen – finanziell, personell und materiell – meist nur für die Entwicklung weniger und deshalb umso erfolgskritischer Innovationen aufbringen.

Hohe Misserfolgsraten bei Produktneueinführungen sind jedoch auch für Großunternehmen ein erhebliches Problem, da durch das Fokussieren auf falsch eingeschätzte Kundenbedürfnisse und Marktentwicklungen das Risiko steigt, vom Markt überholt zu werden. So verpasste Kodak Ende der 1990er Jahre, das Produktportfolio rechtzeitig auf den Markt der Digitalkameras zu fokussieren. Konkurrenten wie Canon oder Nikon hängten den einstigen Marktführer bei Fotofilmen (90% Marktanteil) ab, sodass Kodak aktuell weniger als 10% Marktanteil bei Digitalkameras vorweisen kann.

Wegen wachsender Dynamik steigt das Risiko auf einen Flop

Woran liegt es, dass selbst marktführende Unternehmen derartige Rückschläge hinnehmen müssen? Früher kauften die Kunden lokal vorhandene Produkte und Services aus einem begrenzten Angebot, zudem änderten sich Technologien und Trends deutlich langsamer. Insofern konnten Unternehmen in einem stabileren und weniger wettbewerbsintensiven Umfeld ihre Produkte und Services weiterentwickeln. Heute haben Kunden über das Internet weltweiten und transparenten Zugriff auf Produkte und Innovationen, Trends und Marktverschiebungen sind dynamisch und häufig global.

Parallel dazu haben sich Produktlebenszyklen drastisch verkürzt: Beispielsweise wurde die erste Generation des VW Golfs 1974 im Markt eingeführt und bis 1983 neun Jahre lang vertrieben. Der Lebenszyklus des Golf VI betrug hingegen nur noch vier Jahre (2008 bis 2012). Zu hoch sind der Wettbewerbsdruck und das Bedürfnis der Kunden nach immer schnelleren Innovationen.

Erfolgsprognosen werden immer unzuverlässiger

Globaler Wettbewerb, schnelle Marktveränderungen und der Zwang zu mehr und schnelleren Innovationen führen zu einer neuen Risikosituation für Unternehmen. Denn mit zunehmender Dynamik sinkt die Zuverlässigkeit von Erfolgsprognosen. Unternehmen, die Produkte bis ins Detail konzipieren und diese dann über einen langen Zeitraum und mit hohen Investitionen entwickeln, treffen auf eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass ihr Produkt am Markt nicht angenommen wird.

Um dieses Risiko zu senken, empfiehlt sich eine iterative Produktentwicklung. Dieses Vorgehen ist besonders effektiv, weil es auf mehrfachen, iterativen Tests mit Kunden basiert sowie der Möglichkeit, die gewonnenen Erkenntnisse kurzfristig im Rahmen des Entwicklungsprozesses umzusetzen.

Schlanke, agile & kundenzentrierte Produktentwicklung

Klassische Methoden des Innovationsmanagements (Trendanalysen, Fokusgruppen, TRIZ etc.) orientieren sich meist an vergleichsweise starren Prozessen und Vorgehensweisen: Die von der

Methode vorgegebenen Strukturen werden geschaffen und die einzelnen Schritte konsequent durchlebt – am Ende soll ein innovatives, marktgerechtes und den Kundenbedürfnissen entsprechendes Produkt stehen. Diese Art der Produktentwicklung hat lange Zeit funktioniert und war durch seine gute Planbarkeit für Unternehmen attraktiv.

Durch die oben genannten Einflussfaktoren (Globalisierung, kürzere Produktlebenszyklen etc.) ist dieses starre Vorgehen jedoch gefährlich, da sich die Resultate zu wenig an sich ändernden Kundenbedürfnissen und Marktbedingungen orientieren.

Lean Startup ermöglicht schnelle Reaktionen auf Veränderungen

Daher ist es wichtig, stetig zu überprüfen, ob die Produkte der Nachfrage des Markts entsprechen (der sogenannte Product-Market-Fit) und die Produktentwicklung darüber hinaus so variabel zu gestalten, dass Änderungen sofort aufgenommen und Lerneffekte umgesetzt werden können. So kann ein Unternehmen beispielsweise schnell auf neuartige Technologien reagieren und diese im Wertschöpfungsprozess oder Produkt einsetzen.

Auf diesen Prinzipien basiert die Methode **Lean Startup**. Sie hat sich als Denkweise für Startups und junge Unternehmen etabliert, die ihren initialen Marktangang durch iteratives Testen von Prototypen, Verifizieren von Hypothesen und stetiges Verbessern durch Lernen optimieren möchten.

Nicht nur für Startups geeignet!

Lean Startup eignet sich allerdings auch für größere Unternehmen, die ihre Produktentwicklung agiler und flexibler durchführen möchten. Dadurch kann auf externe Einflüsse – Markt / Konkurrenz, Technologien, Politik etc. – flexibler reagiert werden. Vor allem aber werden Kundenbedürfnisse effektiver in die Produktentwicklung integriert und durch die stetige Prüfung des Product-Market-Fits das Risiko verringert, am Markt vorbei zu entwickeln.

Dabei ist Lean Startup nicht als autarke, alleinstehende Methode zu sehen. Vielmehr nutzt sie verschiedene Innovationsmethoden bzw. bezieht diese ein: Vorgehensweisen wie Lean Manufacturing, Design Thinking oder Customer Development stehen in engen Zusammenhang zu Lean Startup. So setzen wir in Beratungsprojekten häufig eine Kombination der genannten Methoden ein, um effizient und kundenorientiert Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln.

Lean Startup bezeichnet eine Methodik und Denkweise, bei der Unternehmensgründungen sowie Geschäftsmodell- und Produktentwicklungen auf Basis einer möglichst schlanken und iterativen Vorgehensweise durchgeführt werden. Dadurch kann schneller reagiert werden, sollten Neuentwicklungen nicht den Kundenbedürfnissen entsprechen, Veränderungen am Markt Anpassungen notwendig machen oder neue Technologien die Produktentwicklung beeinflussen.

Herkunft der Methode Lean Startup

Inspiriert ist Lean Startup von der Vorgehensweise **Lean Manufacturing**, die erstmals Anfang der 1990er Jahre bei Toyota eingesetzt wurde. Die Grundidee dahinter bestand darin, beim Produzieren jegliche Verschwendung zu vermeiden – also sämtliche Resultate, die dem Kunden keinen zusätzlichen Nutzen stiften (und daher unnötig sind). Auf Basis dieser starken Fokussierung auf den Kundennutzen wurden die Prozesse so lange getestet und überarbeitet, bis nur noch wertstiftende Aktivitäten durchgeführt wurden.

Von dieser Herangehensweise inspiriert setzten junge Unternehmen ihre Produktentwicklung möglichst kundenorientiert um und entwickelten Lean Startup als Vorgehen. Als Begründer der Lean Startup Methode gilt der erfolgreiche Seriengründer Eric Ries, der Lean Startup seit 2011 verbreitet und dadurch das Scheitern bei Produktentwicklungen sowohl junger als auch großer, etablierter Unternehmen verringern möchte.

Auch deutsche Großunternehmen nutzen Lean Startup bereits

Dank frühzeitiger Auseinandersetzung mit der Methode konnten wir dabei mithelfen, die Methode auch in Deutschland bekannt und populär zu machen – beispielsweise durch das 2014 entstandene **mm1 Lean Startup Poster** (als PDF im Zip-Ordner enthalten). In den vergangenen Jahren hatten wir so die Möglichkeit, in technologieorientierten Projekten und Kontexten einzelne Werkzeuge oder auch umfangreiche Bestandteile von Lean Startup in Großunternehmen einzubinden und umzusetzen.

Build, Measure, Learn: Erfahrungen in verbesserte Produkte umsetzen

Maßgeblich bei Lean Startup sind iterative Schleifen, in denen neu erworbenes Wissen umgesetzt und angewandt wird – dies wird als **Build-Measure-Learn Feedback Loop** oder zu Deutsch als **BML-Zyklus (Bauen, Messen, Lernen)** bezeichnet, der immer wieder durchlaufen wird (s. Bild 1).

Ausgehend von einer Idee wird früh ein Produkt mit einem zu Beginn minimalen Set an Eigenschaften erstellt (**Build**). Aufgrund der starken Kundenfokussierung werden Kunden direkt eingebunden, indem sie das Produkt testen und bewerten. Ihr Feedback nimmt das Unternehmen in Form von erhobenen Daten auf (**Measure**). Diese Daten können qualitativ sein, wie beispielsweise der "Fit" des Produkts zu den Kundenbedürfnissen oder quantitativ, wie die Anzahl der Kunden, die das Produkt wertvoll finden.

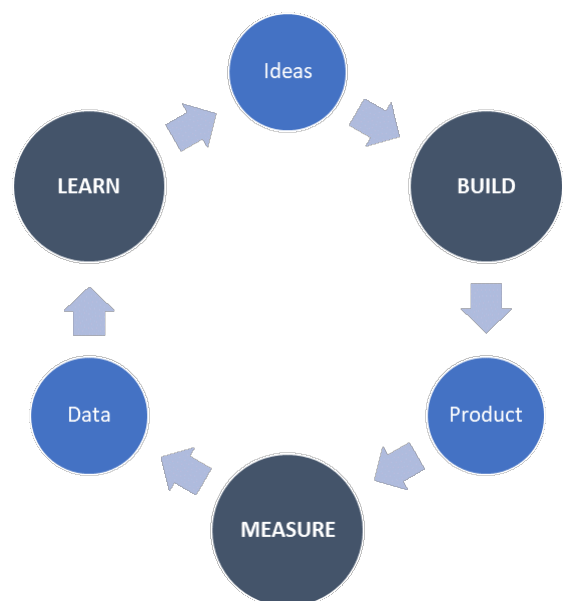


Bild 1: Entwicklungen von Produkten, die Kunden begeistern, durchlaufen in der Regel mehrmals den dreischrittigen BML-Zyklus (Bauen, Messen, Lernen)

Aus diesen Daten zieht das Unternehmen wichtige Lehren (**Learn**): Die ursprüngliche Idee wird entweder weiterentwickelt oder aus dem Kundenfeedback ergeben sich neue Ideen. Entscheidend beim Durchlaufen des Prozesses ist das Bestreben, die gesamte Schleife möglichst kurz, jedoch in ausreichender Qualität durchzuführen und die einzelnen Schritte effizient zu verbinden. Ziel ist es nicht, Aktivitäten und Prozessschritte in verminderter Qualität durchzuführen, um Zeit zu sparen. Vielmehr soll gelernt werden, Energie gezielt an den richtigen Stellen einzusetzen – und dadurch Zeit und Geld zu sparen.

Der **Build-Measure-Learn-Zyklus** gilt als einer der Kernbestandteile der Lean Startup-Methode. Aus einem identifizierten Problem wird ein Produkt mit anfangs minimalen Eigenschaften erstellt (Build), die Reaktion der Kunden gemessen (Measure) und aus dem Feedback Lehren gezogen und umgesetzt (Learn).

Frühzeitiger Test des Produkts: Das Minimum Viable Product (MVP)

Ein bereits angedeutetes Kernelement von Lean Startup ist das sogenannte **Minimum Viable Product (MVP)**. Im Rahmen des zuvor genannten Build-Measure-Learn-Prozesses werden typischerweise zahlreiche MVPs angefertigt – entweder als Resultat eines Prozessdurchlaufs oder bereits innerhalb des BML-Zyklus.

Ein MVP besitzt vor allem in der frühen Entwicklungsphase noch nicht alle Eigenschaften des angestrebten Endprodukts. Vielmehr dient es dazu, ausgewählte funktionale und nichtfunktionale Eigenschaften des angestrebten Produkts in möglichst einfacher, effizienter und oft vereinfachter Form umzusetzen.

So kann ein MVP beispielsweise nur aus einer auf einem Blatt visualisierten Idee bestehen (Papier-Prototyp). Gemäß dem **Mantra "Das Geschäftsmodell ist das Produkt"** kann ein MVP aber auch bestimmte Aspekte eines Geschäftsmodells (z.B. Vertriebswege oder eingesetzte Lieferanten) abbilden und testbar machen.

Das MVP zeigt, ob eine Eigenschaft für Kunden interessant ist

Obwohl das MVP noch eine sehr einfache und auf ausgewählte Aspekte reduzierte Form des endgültigen Geschäftsmodells oder Produkts darstellt, erfüllt es eine elementare Funktion: Durch Feedback der Kunden gibt es Aufschluss darüber, ob die mit dem MVP getesteten Eigenschaften grundsätzlich für den Markt interessant sind.

Ist dies nicht der Fall, sollte die Produktentwicklung eingestellt oder das Produkt überdacht werden. Aufgrund des frühen Einholens der Kundenmeinungen durch das MVP sind an dieser Stelle vergleichsweise geringe Kosten entstanden. Nimmt der Kunde das MVP hingegen positiv wahr, wird es auf dieser Basis weiterentwickelt. Das Unternehmen verringert dadurch das Risiko, ein Produkt "am Markt vorbei" zu entwickeln.

Als **Minimum Viable Product (MVP)** wird ein Entwicklungsstand des Geschäftsmodells oder Produkts bezeichnet, der ausgewählte funktionale und nichtfunktionale Eigenschaften in möglichst einfacher, effizienter und oft vereinfachter Form umsetzt – und dem Kunden dadurch schneller zum Test angeboten werden kann.

Lean Startup im Unternehmenskontext: Anregungen aus der Praxis

Um den Einsatz von Lean Startup in einem Unternehmen darzustellen, dient uns ein Projektbeispiel aus dem Bereich der Fahrzeugvernetzung. Die zugrundeliegende Produktidee war eine technische Nachrüstlösung für Privat-Pkw. Diese bestand aus einer Diagnosebox für das Fahrzeug und einer damit gekoppelten App für das Smartphone des Kunden. Nach Installation sollte die Nachrüstlösung den Fahrzeugstatus (z.B. Wartungszustand) automatisiert an die Werkstatt senden. Diese sollte dann die Möglichkeit erhalten, die Eigentümer der vernetzten Fahrzeuge proaktiv und anlassbezogen anzusprechen. Dadurch kann der Fahrer beispielsweise auf eine fällige Inspektion oder mögliche Unregelmäßigkeiten aufmerksam gemacht werden; die Werkstatt bindet dadurch den Kunden.

In Summe handelte es sich somit um eine technisch anspruchsvolle Lösung mit zahlreichen Komponenten (Diagnosebox, Smartphone App, Cloud Backend, Händlersystem) und einem mehrstufigen Geschäftsmodell (B2B2C-Modell zwischen Lösungsanbieter, Werkstatt und Fahrzeugbesitzer). Um das Geschäftsmodell bzw. Produkt in der richtigen Ausprägung und Justierung an den Markt zu bringen, wurde iterativ nach Lean Startup vorgegangen. Dies wird im Folgenden an zwei beispielhaften und stark vereinfacht dargestellten Iterationsschleifen der Produktentwicklung aufgezeigt.

1. Iterationsschleife: Papier-Prototyp der Smartphone-App

Build

Als eine der ersten Iterationen im Rahmen der Entwicklung des Geschäftsmodells bzw. Produkts wurde die Smartphone-App für den Autofahrer in Form eines Papier-Prototypen erstellt. Dabei wurde die Oberfläche der App mit verschiedenen, verschiebbaren Papier-Elementen dargestellt. Dies ermöglichte eine einfach verständliche Darstellung der Funktionalität und Bedienung für die Autofahrer. Für die Gesamtlösung (App inkl. Diagnosebox) wurde zudem ein geringer Preis kommuniziert.

Measure

Das MVP wurde potenziellen Endkunden vorgestellt, d.h. Autofahrern der relevanten Zielgruppe. Getestet wurde hier primär die Verständlichkeit der dargestellten Fahrzeug-Information, die Attraktivität der Information für den Autofahrer sowie die Darstellung von Feedbacks durch die Werkstatt (Beispiel: Aktives Anbieten eines Service-Termins aufgrund eines vorliegenden Fehlers im Motor-Steuergerät). Des Weiteren wurde geprüft, ob der kommunizierte Preis für die Autofahrer attraktiv war.

Learn

Die Autofahrer verstanden zwar die dargestellten Informationen und empfanden die Interaktion mit der Werkstatt grundsätzlich als werthaltig. Allerdings wurde auch klar, dass der dargestellte Funktionsumfang keine Begeisterungsmerkmale (siehe zur Erklärung den [Glossar-Begriff Kano-Modell](#)) aufwies. Entsprechend bestand weder Zahlungsbereitschaft noch Motivation, eine solche App regelmäßig zu nutzen.

2. Iterationsschleife: Modifizierter Papier-Prototyp

In der zweiten Iterationsschleife wurden die Erkenntnisse aus dem ersten Durchlauf des Build-Measure-Learn-Prozesses verarbeitet.

Build

Auf Basis der Erkenntnisse aus der ersten Iterationsschleife wurde der Papier-Prototyp modifiziert. Erstens wurden die Fahrzeuginformationen spielerischer und grafischer dargestellt, zweitens wurde der Prototyp um Funktionen erweitert. Diese Erweiterungen hatten keinen direkten Bezug zum Kern-Geschäftsmodell (Fahrzeugdiagnose und -wartung), sondern beinhalteten Funktionen, die den Autofahrer im Kontext seiner Fahrt unterstützen, wie z.B. aktuelle Kraftstoffpreise oder ein einfaches automatisiertes Fahrtenbuch.

Measure

Sowohl von der Abbildung als auch vom Umfang der Funktionen schnitt der erweiterte Prototyp deutlich besser ab als die erste Iteration. Obwohl die potenziellen Endkunden das Produkt nun als attraktiv bewerteten, war die Zahlungsbereitschaft nach wie vor sehr gering.

Learn

Um die Gesamtlösung erfolgreich im Markt zu platzieren, musste die Annahme einer Zahlungsbereitschaft bei den Endkunden aufgegeben werden. Es wurde deutlich, dass die Werkstätten die Lösung annähernd kostenfrei zur Verfügung stellen müssten und die Kosten der Lösung im Sinne einer Investition in die Kundenbeziehung zu tragen hätten. Dies hatte unter anderem massive Auswirkungen auf das technische Design der Diagnosebox und die geplanten Zahlungsströme im Geschäftsmodell (auch als Geschäftsmodell-Pivot bezeichnet).

Erkenntnisse für die Praxis

Der dargestellte Ausschnitt aus dem Entwicklungszyklus zeigt eine wesentliche Stärke des Vorgehens: Mehrfaches Durchlaufen des Build-Measure-Learn-Prozesses verbessert die Prototypen iterativ und Kundentests bestätigen die Marktakzeptanz. Für die Praxis lassen sich folgende Erkenntnisse ableiten:

- **Build-Measure-Learn:** Iterationsschleifen führen zur Entwicklung sowie stetigen Verbesserung des MVPs
- **Agiles Projektmanagement:** Die Lean Startup-Vorgehensweise entspricht den Grundsätzen agilen Projektmanagements (Flexibilität, Einfachheit, Kunden- und Marktorientierung, Selbstorganisation und -reflexion)
- **Marktsicht:** Durch die Feedbackrunden mit geeigneten (potenziellen) Kunden wird die Marktakzeptanz abgefragt und dadurch das Risiko verringert, am Markt vorbei zu entwickeln
- **Mehrere Iterationsschleifen:** Ermöglichen eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Prototyps und dadurch die Möglichkeit, stetig zu lernen
- **Papier-Prototyp:** Als erste Grundlage geeignet, um im Unternehmen nach geeigneten Technologien suchen zu können bzw. einen funktionstüchtigen Prototypen zu entwickeln

! Grundsätzlich verdeutlicht dieses Beispiel, dass ein flexibler, iterativer Entwicklungsprozess einen deutlichen Mehrwert gegenüber starren, strikt durchgeplanten Prozessen bietet. Andernfalls wären Lerneffekte und Feedback der Kunden gar nicht oder zu spät in die Entwicklung eingeflossen.

Transfer von Lean Startup als Innovationsmethode für KMUs und Großunternehmen

Lean Startup hat sich als agiler Entwicklungsprozess bei Gründungen etabliert. Aufgrund des hohen Risikos und Ressourcenbedarfs einer Produktneuentwicklung ist es für Startups elementar wichtig, frühzeitig Kundenstimmen einzuholen und damit Innovationen entlang des Markts zu entwickeln. Wird ein Produkt nach umfangreicher und teurer Entwicklung nicht vom Markt angenommen oder ist bereits überholt, scheitert oftmals das gesamte Startup.

Unser Beispiel zeigt, dass Lean Startup jedoch nicht nur für junge Unternehmen nützlich ist. Zwar sind hohe Entwicklungskosten und Produktflops für Großunternehmen meist weniger existenzbedrohend, jedoch gehen mit Produktentwicklungen oftmals Unternehmensausrichtungen einher, die fatale Auswirkungen haben können, sofern ein Unternehmen auf die falschen Trends setzt.

Beispiel: Neben Kodak gilt auch Nokia als Beispiel für den Fokus auf ein nicht mehr konkurrenzfähiges Geschäftsmodell. Der Handyhersteller wurde in den 2010er Jahren als damaliger Weltmarktführer von Konkurrenten wie Apple und Google überrannt. Eine mehr auf die Kundenbedürfnisse fokussierte Produktstrategie – Stichwort Smartphone – wäre hier ratsam gewesen. Der Einsatz von Lean Startup stellt daher auch für KMUs und Großunternehmen als kundenorientierte und schlanke Innovationsmethode einen großen Mehrwert dar.

Seit Entstehung und Verbreitung von Lean Startup beschäftigen wir uns intensiv mit der Methode und den damit verbundenen konkreten Werkzeugen. So ist Lean Startup über die Jahre ein wichtiger methodischer Bestandteil, sowohl für die Schulung unserer eigenen Mitarbeiter als auch für

den Transfer und die gezielte Anwendung in Projektkontexten bei unseren Klienten geworden. Gerade für unseren Fokus im Bereich Connected Business erweist sich die Methode seit Jahren als ungemein hilfreich bei der agilen Entwicklung zukunftsweisender Produkte und Geschäftsmodelle.

Aufgrund des wachsenden Interesses und auf Basis unserer langjährigen Erfahrungen mit dem Einsatz von Lean Startup-Ansätzen und Werkzeugen in Großunternehmen und KMUs haben wir mit dem so genannten Corporate Lean Startup-Modell eine Best Practice zum Transfer von Lean Startup in den Unternehmenskontext entwickelt. Dieses Modell fasst die Ergebnisse und Rückschlüsse unserer Transfer- und Anwendungsarbeit von Lean Startup strukturiert zusammen und gibt einen flexiblen Rahmen zur eigenen Umsetzung vor.

Als **Corporate Lean Startup** bezeichnen wir die Übertragung der Lean Startup-Methode in den Unternehmenskontext insbesondere von KMUs und Großunternehmen.

Das Corporate Lean Startup Modell als Best Practice für Unternehmen

Mit Hilfe des Vorgehensmodells Corporate Lean Startup erreichen Unternehmen drei wesentliche Ziele:

1. Steigern der Innovationskraft
2. Verringern der Risiken bei Investitionen
3. Fördern eines kulturellen Wandels hin zu einer agilen und kundenorientierten Organisation

Basierend auf dem Kern von Lean Startup vereint das Vorgehensmodell organisatorische, prozessuale und methodische Elemente:

Agilität, Kundenorientierung, Lernbereitschaft, ein hohes Maß an Mitarbeiterautonomie bei gleichzeitig klarer Strategie – dies sind die Bausteine einer Innovationskultur, in die sich der Handlungsrahmen des Corporate Lean Startup einfügt. Voraussetzung ist eine Geschäftsleitung, die diese Grundwerte und die damit verbundenen Methoden (Lean Startup, Design Thinking etc.) versteht und annimmt. Ist dies der Fall, lohnt sich die unternehmensspezifische Konzeption und Einführung des nachfolgend dargestellten Rahmenwerks.

Die Einführung im Unternehmen sollte schrittweise erfolgen, um eigene Erfahrungen zu sammeln und sukzessive Verbesserung und Skalierung zu ermöglichen. Das Selbsterleben und Gestalten durch die Mitarbeiter unterstützt die gewünschte Veränderung der Innovationskultur. Der Corporate Lean Startup-Handlungsrahmen ist ein iterativer Prozess, bestehend aus vier Aktivitätsphasen mit schlanken und agilen Praktiken (s. Bild 2).

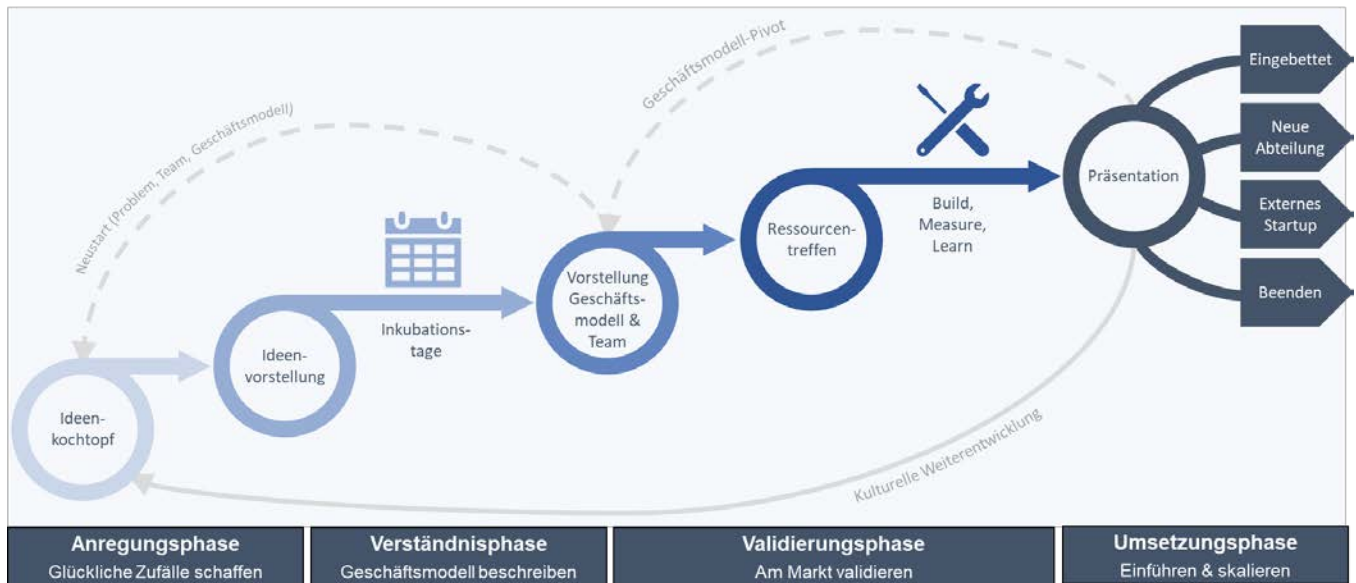


Bild 2: Der iterative Prozess des Corporate Lean Startup-Vorgehensmodells umfasst vier grundlegende Phasen von der Ideensammlung bis zur Umsetzung.

Anregungsphase: Glückliche Zufälle ermöglichen und Ideen erzeugen

Ziel ist es, die Kreativität der Mitarbeiter zu wecken und möglichst viele Ideen für innovative Produkte und Geschäftsmodelle zu schaffen. Dies geschieht über den interdisziplinären Austausch der Mitarbeiter, aber auch im Dialog mit externen Personen. Notwendig dafür sind reale Begegnungsräume und dazu passende Interaktionsformate, zusammenfassend als **Ideenkochtopf** bezeichnet.

Ideenkochtopf

Beim Ideenkochtopf gelten die Gesetze der großen Zahlen (siehe [Wikipedia](#)) und des glücklichen Zufalls: Je mehr Interaktion und Diskussion, umso höher die Wahrscheinlichkeit, dass einzelne Teilnehmer neuartige Anregungen in ihren Unternehmensalltag mitnehmen, Ideen entwickeln und Mitstreiter finden, die motiviert sind, gemeinsam an diesen Ideen zu arbeiten. So ist es beispielsweise nicht ungewöhnlich, dass Mitarbeiter in unterschiedlichen und separierten Bereichen zeitgleich an ähnlichen Problemstellungen / Ideen arbeiten und dank dem übergreifenden Austausch Synergien nutzen, von der jeweiligen Expertise profitieren und im Idealfall ein gemeinsames Kompetenzteam bilden können. Der Ideenkochtopf und damit die Anregungsphase ist keine einmalige Sache, sondern besteht dauerhaft und parallel zu allen anderen Aktivitäten. Unterstützt wird der Ideenkochtopf im Idealfall durch einen parallel vorhandenen, IT-basierten strukturierten Prozess für das Ideen- und Innovationsmanagement.

Erfolgreiche Beispiele in der Praxis sind dabei vielfältig: Von Gemeinschaftsräumen, Impulsvorträgen, Themen-Workshops über Learning Journeys zu Startups oder Branchen-Vorreitern, hin zu digitalen Formaten wie Online Communities oder "Team Tinder". Leitende Führungsrollen,

ob im Management oder einzelner Abteilungen, nehmen dabei eine Vorbildfunktion und die Rolle des Impulsgebers ein.

ANREGUNGSPHASE	
Ziel/Ergebnis	Die Kreativität der Mitarbeiter wecken, die möglichst viele Ideen für innovative Produkte und Geschäftsmodelle schaffen sollen; gleichzeitig wird diesen Ideen Raum zur Entfaltung gegeben
Voraussetzungen	Managementsupport: Grundsätzliche Unterstützung des Managements für das Lean Startup-Vorgehen
Aufgaben	Ideenkochtopf schaffen: Sammlung möglichst vieler Ideen und Inspirationen Regelmäßiges Update: Der Ideenkochtopf sollte nicht einmalig, sondern fortlaufend befüllt werden und "vor sich hin köcheln"

Verständnisphase: Problemverständnis schärfen und Geschäftsmodell entwickeln ("Problem/Solution Fit")

Inkubationstage

Auf regelmäßig stattfindenden **Inkubationstagen** stellen einzelne Ideenfinder oder Kleintteams ihre Ideen vor. Adressaten sind die Teilnehmer und eine Jury, bestehend aus Vertretern des Managements und externen Experten. Letztgenannte helfen mit einer unbefangenen Sicht, eine objektive Einschätzung und fehlendes Fachwissen zu kompensieren.

Bei erfolgreicher Vorstellung ermöglichen die Inkubationstage 1. das Vertiefen des Problemverständnisses und Verfeinern des Lösungsvorschlags und 2. das weitere Formen des Teams aus den anwesenden Teilnehmern. Dazu wird eine Idee zunächst in einem kurzen Pitch vorgestellt (bei uns erhalten die Präsentierenden dafür in der Regel 1-5 Minuten Zeit); das Vertiefen des Problemverständnisses beginnt meist mit der anschließenden Diskussion im Plenum.

Interessierte bieten anschließend Ihre Mitarbeit an. In den folgenden Tagen arbeitet das gewachsene Team gemeinsam seine Lösung aus, um am Ende der Veranstaltung ihr Geschäftsmodell und das Team vorzustellen. Letzteres ist wichtig, da die Zusammensetzung des Teams ein entscheidender Erfolgsfaktor ist.

Dann entscheidet die Jury, welche Ideen umgesetzt werden sollen. Teams und Ideen, die nicht die Umsetzungsphase erreichen, können bei künftigen Inkubationstagen mit einer weiter entwickelten Idee einen neuen Versuch starten. Die Inkubationstage haben eine festgelegte Dauer (typischerweise drei Tage), die Teilnahme steht allen motivierten Mitarbeitern offen.

Der maßgebliche Faktor ist dabei **Eigeninitiative**: Außer umfangreicher Kommunikations- und gezielten Marketingmaßnahmen empfehlen wir keine aktive Förderung beispielsweise über Bonusregelungen. Dies verhindert eine opportunistische Herangehensweise der Mitarbeiter und schützt gleichzeitig den Innovationsdrang der intrinsisch motivierten Teilnehmer. Ein gewisses Risiko bildet hier die Notwendigkeit einer kritischen Masse von sich einbringenden Mitarbeitern und ein möglichst breites Fachwissen und divergente Fähigkeiten der Teilnehmer.

VERSTÄNDNISPHASE	
Ziel/Ergebnis	Set an durch die Jury (Management und externe Experten) ausgewählten Mitarbeiterideen wird für die Umsetzungsphase selektiert
Voraussetzungen	Ideensammlung: Ausreichend viele innovative Ideen wurden gesammelt
Aufgaben	<p>Inkubationstage: Organisation eines gemeinsamen Workshops (idealerweise 3 Tage)</p> <p>Ideenpräsentation- und -auswahl: Die Mitarbeiter stellen ihre Lösungsansätze der Jury vor, die sich für die besten entscheidet</p> <p>Fokussierung: Problemverständnis und Lösungsvorschläge werden verfeinert</p>

Validierungsphase: Geschäftsmodell umsetzen und validieren ("Product/Market Fit")

Beim Ressourcentreffen erläutern die Gewinnerteams aus den Inkubationstagen der Jury, welche finanziellen, zeitlichen und sonstigen Ressourcen sie für eine Überprüfung ihres Geschäftsmodells und die Erstellung eines dazu passenden Prototyps benötigen. Hilfreich ist dafür eine erste Kalkulation beispielsweise in Form eines Business Cases. Organisatorisch empfehlen wir nicht allzu viel Zeit (in der Regel nicht mehr als vier Wochen) zwischen der Vorstellung von Geschäftsmodell und Team bis zum Ressourcentreffen verstreichen zu lassen. Zudem sollten auch hier alle Teams gesammelt vorstellen, um das Treffen auf einen Tag zu beschränken. Die Jury entscheidet über die Ressourcen-Ausstattung.

Die folgende Phase zur Validierung des Produkts am Markt erfolgt nach klassischer Lean Startup-Manier (BML) und unter methodischer Begleitung eines Lean Startup-Experten. Für den bewilligten Zeitraum (üblicherweise 3-6 Wochen) wird sichergestellt, dass die Teammitglieder über ein definiertes Zeitkontingent (20-100%) abseits ihrer Linientätigkeit verfügen.

Als Abschluss der Validierungsphase erfolgt eine Ergebnispräsentation vor der Jury. Diese bewertet das Geschäftsmodell und nutzt dafür definierte Bewertungskriterien und Tools. In diesem Kontext eignet sich die von uns entwickelte "**New Business Formular**", um neue Geschäftskonzepte zu überprüfen bzw. zu optimieren und die Erfolgsquoten deutlich zu steigern.

VALIDIERUNGSPHASE	
Ziel/Ergebnis	Per BML-Vorgehen werden die Produktideen entsprechend dem Lean Startup-Gedanken überprüft
Voraussetzungen	Erfolgversprechende Ideen: In den vorherigen Inkubationstagen wurden erfolgsversprechende Ideen durch die Mitarbeiter entwickelt, die von der Jury bestätigt wurden
Aufgaben	<p>Ressourcentreffen: Organisation eines gemeinsamen Treffens zwischen Jury und Gewinnerteams</p> <p>Erläuterung Ressourcen: Vorstellung der benötigten Ressourcen durch die Gewinnerteams</p> <p>Build-Measure-Learn: Die Produktideen werden über einen Zeitraum von 3-6 Wochen getestet und verbessert</p>

Oftmals stellen Jury und Team bei der Validierung gemeinsam fest, dass die Produktidee noch nicht ausgereift genug ist – was meist eine Beendigung der Produktentwicklung bzw. –Vermarktung zur Folge hat. Dies ist jedoch nicht als Misserfolg zu bewerten und führt durch die Rückkopplungsschleifen (s. folgende Abschnitte) zu einem Mehrwert für das Unternehmen.

Als Credo im Sinne von Lean Startup ist es hierbei wichtig, dass den Mitarbeitern bewusst ist, dass das stetige Validieren bzw. Verbessern von Hypothesen im Fokus steht und Scheitern zwangsläufig ein Teil davon ist. So ist gewährleistet, dass die Motivation nicht unter Rückschlägen leidet.

Umsetzungsphase: Geschäftsmodell an den Markt bringen und skalieren

Im Fall einer positiven Bewertung des präsentierten Geschäftsmodells gibt die Jury die Umsetzung mit dem Ziel einer Markteinführung frei. Die Umsetzung kann entweder eingebettet innerhalb bestehender Unternehmensstrukturen, durch eine neue gegründete Abteilung oder ein neu gegründetes, eigenständiges Startup erfolgen.

Neue Chancen für Entwicklung und Karriere

Hier zeigt sich, dass die Einführung von Corporate Lean Startup für Mitarbeiter zusätzliche Entwicklungs- bzw. Karrierepfade ermöglicht, die sowohl dem persönlichen als auch dem Unternehmenswachstum zugutekommen. Die Aussicht, die eigene, innovative Idee nicht nur umzusetzen, sondern dies auch eigenverantwortlich zu tun, kann insbesondere in großen Unternehmen ein wertvoller Anreiz für bestehende und künftige Mitarbeiter sein.

Die Entwicklung für den einzelnen Mitarbeiter ist dabei vielfältig. In erster Linie kann er sich flexibel und agil entfalten und verwirklichen, ohne durch schwerfällige Prozesse der Großunternehmen eingeeengt zu werden. Darüber hinaus zeigten sich auch Beispiele, bei denen beson-

ders motivierte und fortschrittliche Mitarbeiter als Folge ihrer kreativen Ideen und unternehmerischen Fähigkeiten leitende Kräfte (beispielsweise CTO) von neuen Einheiten wurden, die entweder im Mutterkonzern eingebunden oder zu einem eigenständigen Unternehmen wurden.

Die Generation Y dankt

Diese Anreize gehen mit dem Aufstreben der Generation Y einher: Mitarbeiter wollen nicht nur starr ihren vorgegebenen, teilweise monotonen Aufgaben nachkommen. Vielmehr wollen solche Mitarbeiter die Chance erhalten, sich zu verwirklichen sowie ihre Ideen auszuprobieren und umzusetzen. Dadurch liefern sie dem Unternehmen ein hohes Maß an Kreativität, Inspiration und Expertise.

UMSETZUNGSPHASE	
Ziel/Ergebnis	Markteinführung des im Rahmen des Corporate Lean Startup-Vorgehens entwickelten und bewerteten Produkts
Voraussetzungen	<p>Produktauswahl: Die ausgewählte Produktidee bzw. -entwicklung hat alle Stufen (Inkubationstage, Ressourcentreffen, Build-Measure-Learn, Jurybewertung) erfolgreich durchlaufen</p> <p>Innovation: Jury und Team sind sich sicher, dass das Produkt eine wirkliche Innovation darstellt und vom Markt angenommen wird</p>
Aufgaben	<p>Juryfreigabe: Markteinführung wird durch Jury freigegeben – mit allen einhergehenden Konsequenzen (Kosten, Risiko etc.)</p> <p>Umsetzungsprozess: Entscheidung, wie die Umsetzung durchgeführt wird (bestehende Strukturen, neue Abteilungen, externes Startup)</p>

Rückkopplungsschleifen: Nachbesserung und Neugestaltung der Ideen

Das Corporate Lean Startup-Vorgehen erlaubt und führt zu Rückkoppelungen (s. Grafik), die immer einen Nutzen bringen:

- **Neustart:** Ermöglicht das nochmalige Durchdenken der ursprünglichen Idee und/oder der Erweiterung oder Neuformung des Teams. Dies findet statt, wenn die Jury am Ende der Inkubationstage gegen eine Umsetzungsphase entscheidet, die Idee aber für erfolversprechend hält. Mögliche Gründe für den Neustart sind Zweifel an den Fähigkeiten des Teams oder an grundlegenden Annahmen zum Geschäftsmodell.
- **Geschäftsmodell-Pivot:** Ermöglicht eine erneute Präsentation des modifizierten oder komplett überarbeiteten Geschäftsmodells mit dem Ziel, die Finanzierung für eine nochmalige Umsetzungsphase zu erhalten. Diesen Pivot schlägt die Jury vor, wenn die Erkenntnisse aus der vorigen Umsetzungsphase zwar vielversprechend, aber noch nicht so weit sind, dass ein Marktangang sinnvoll erscheint.
- **Kulturelle Weiterentwicklung:** Diese findet immer und automatisch statt. Unabhängig vom konkreten Erfolg eines Teams lernen die Mitglieder bei der Entwicklung und Umsetzung

ihrer Ideen. Dies können fachliche Erkenntnisse, aber auch methodische Erfahrungen, neue persönliche Kontakte, neuartige Denkens- und Verhaltensweisen usw. sein. Das Gelernte beeinflusst das Denken und Verhalten der Mitarbeiter in der täglichen Arbeit und entwickelt somit die Innovationskultur in die gewünschte Richtung (siehe *angestrebte Innovationskultur*).

Corporate Lean Startup stellt ein Best Practice dar, das – je nach Unternehmen, Produkt, Markt und Rahmenbedingungen – iterativ angepasst werden sollte. Die Rückkopplungsschleifen ermöglichen dies und zeigen dem Unternehmen, dass stetige Überarbeitung und Erneuerung der ursprünglichen Ideen nicht als Scheitern, sondern als positiv und inspirierend zu bewerten sind.

Mit Corporate Lean Startup zum individuellen und unternehmerischen Erfolg

Natürlich stellt das Corporate Lean Startup-Vorgehensmodell nicht die einzige Möglichkeit für KMUs und Großunternehmen dar, um die unternehmerischen Herausforderungen unserer Zeit zu bewältigen. Jedes Unternehmen, jede Branche und jeder Bereich sind getrennt und individuell zu betrachten. So ist auch das vorliegende Modell nicht als starre Blaupause für jeglichen Kontext zu sehen, sondern bedarf der eigenen Adaption. Ganz im Sinne von Lean Startup gibt das Modell Leitlinien und Denkansätze vor, die Orientierung schaffen und dennoch die nötige Flexibilität bieten.

Zusammenfassend lassen sich die folgenden Botschaften von Corporate Lean Startup festhalten:

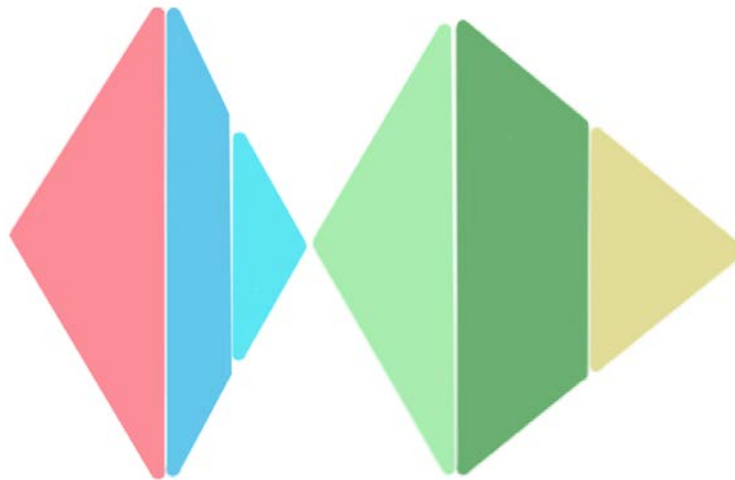
- Bestehende, starre und langsame Strukturen lassen sich nicht von heute auf morgen auflösen. Das vorliegende Modell hilft Ihnen jedoch dabei, Schritt für Schritt und innerhalb eines geordneten Rahmens die Innovationskraft zu steigern. Elementar ist dabei: Lassen Sie sich auf neuartige, innovative Methoden und Vorgehensweisen ein!
- Das stufenweise Vorgehen bietet Ihnen dabei eine Staffelung des unternehmerischen Risikos und ausreichend Kontrollpunkte zur Begleitung der Mitarbeiter und besseren Nachvollziehbarkeit des Fortschritts. Gleichzeitig schafft es die nötigen Freiräume, damit Mitarbeiter sich entfalten und ihre Ideen entwickeln können.
- Neben dem offensichtlichen Ziel des unternehmerischen Erfolgs und der Steigerung der Innovationskraft bietet das Modell Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten für alle Mitarbeiter und steigert so auch Ihre Attraktivität als Arbeitgeber.

Literatur

- Brunner, Franz J.; Brenner, Jörg: Lean Production: Praktische Umsetzung zur Erhöhung der Wertschöpfung, 2. Auflage. Carl Hanser Verlag, 2016
- Dorf, Bob; Blank, Steve: Das Handbuch für Startups. Schritt für Schritt zum erfolgreichen Unternehmen, O'Reilly Verlag GmbH & Co. KG, 2014

- Hauschildt, Jürgen; Salomo, Sören: Innovationsmanagement. 5., überarb., erg. u. aktualis. Aufl. München: Vahlen (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften), 2011
- Herstatt, Cornelius; Verworn, Birgit: Management der frühen Innovationsphasen - Grundlagen - Methoden - Neue Ansätze. 2., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2007
- Hüfner, Daniel: Woran hat's gelegen? Diese Gründer scheiterten kolossal – und erklären, wieso, 03.12.2017, abrufbar unter: <https://t3n.de/news/failory-gruender-startups-scheitern-882170/>
- Kreutzer, Ralf T.; Merkle, Wolfgang: Die Notwendigkeit zur Neuausrichtung des Marketing. In: Die neue Macht des Marketing. Gabler, 2008, S. 13-17
- Pfeiffer, Werner; Weiß, Enno: Lean Management: Grundlagen der Führung und Organisation lernender Unternehmen. 2. Auflage. Eric Schmidt Verlag, 1994
- Reichwald, Ralf; Engelmann, Marc; Meyer, Anton; Walcher, Dominik: Der Kunde als Innovationspartner. Konsumenten integrieren, Flop-Raten reduzieren, Angebote verbessern. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH, 2007
- Ries, Eric: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Currency Books, 2011
- Shah, Rachna; Ward, Peter T.: Defining and developing measures of lean production. Journal of Operations Management, Volume 25, Issue 4, 2007, S. 785-805.
- Womack, James P.; Jones, Daniel T.; Roos, Daniel: The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production. HarperPaperbacks, 1991

Design Thinking



Design Thinking (DT) ist eine Methode zur kreativen Bearbeitung komplexer Problem- und Aufgabenstellungen mit Fokus auf den beteiligten Menschen. DT besteht aus den drei wesentlichen Elementen Prozess, Haltung und Raum. Dabei liegt von der initialen Problembe-
schreibung bis hin zur abgeschlossenen Entwicklung das Hauptaugenmerk auf der Integra-
tion der Endkunden, für die die Lösung entwickelt wird. Das DT-Team setzt sich aus
empathischen und kreativen Personen zusammen. Ihnen stehen die (End)Kunden gegen-
über, die in Test- und Feedbackrunden einbezogen werden.

Tim Brown definiert Design Thinking als: "Design thinking can be described as a discipline that uses the designer's sensibility and methods to match people's needs with what is tech-
nologically feasible and what a viable business strategy can convert into customer value and
market opportunity." (Brown, Tim: Definitions of Design Thinking, [https://designthink-
ing.ideo.com/?p=49](https://designthinking.ideo.com/?p=49), 2008). Brown ist CEO des US-amerikanischen Unternehmens IDEO,
das Design Thinking verbreitet und weiterentwickelt.

Einsatzmöglichkeiten

- Bearbeitung von neuartigen Problemstellungen, für die kein Lösungsweg unmittelbar er-
kennbar oder vollkommen unbekannt ist.
- Entwickeln von Umsetzungsmöglichkeiten für innovative Ideen, die mit den üblichen Me-
thoden nicht realisierbar sind.

Vorteile

- Der Prozess ist leicht verständlich.
- Dritte Parteien können den Fortschritt der Entwicklung anhand von Prototypen gut nachverfolgen.
- Die Endkunden werden durch Beobachtung, Tests und Endkundenrollen (sog. "Personas") stark in die Entwicklung einbezogen.
- Design Thinking fördert das Verständnis für eine positive Fehlerkultur.
- Sowohl Problemstellung als auch mögliche Lösungsvarianten werden ganzheitlich betrachtet.
- Die Offenheit der Methode gibt Raum für neue Ideen sowie bisher unbekannte und ungewohnte Lösungsansätze.
- Design Thinking fördert die Intuition der Beteiligten.

Grenzen, Risiken, Nachteile

- Design Thinking ist für die Entwicklung von weitgehend bekannten Lösungs-wegen nicht sinnvoll, da einige seiner Prozessschritte hierfür überflüssig sind.
- Design Thinking bietet keine Ergebnissicherheit. Einerseits geben die inkrementell-iterativ erstellten Prototypen dem DT-Team die Möglichkeit, ein konkretes Arbeitsergebnis vorzuweisen. Andererseits muss der Kunde oder Auftraggeber jeweils entscheiden, ob die Qualität des Ergebnisstands ausreicht.
- Im Sinne einer effektiven Moderation des Prozesses und regelmäßig notwendigen Diskussionen sollte als Richtwert die Teamgröße fünf bis acht Personen betragen und ist somit für größere Teams nur beschränkt einsetzbar.
- Eine förderliche Zusammenarbeit ergibt sich durch die direkte persönliche Interaktion im gemeinsamen Raum. Ist dies nicht möglich, kann ein alternatives Vorgehen effektiver zum Erfolg führen.

Ergebnis

- Prototypen für die Lösung der Aufgabenstellung in unterschiedlichen Reifegraden
- Beschreibung der technischen Qualität der Prototypen in Form von Testergebnissen aus Qualitätsprüfungen
- Kundenfeedbacks über die Relevanz und Benutzbarkeit der Prototypen

- gesteigerte Team- und Konfliktfähigkeit, positive Fehlerkultur und verbesserte Prozessdisziplin im DT-Team
- Verbesserung der Kunden-Lieferantenbeziehung: Die beständige Einbeziehung der Endkunden in den transparenten Entwicklungsprozess mit allen Zwischenergebnissen erhöht das Verständnis des Kunden für das Team. Gleichmaßen verbessern regelmäßige Feedbackrunden, Diskussionen und Beobachtung das Verständnis im Team für die Kunden

Voraussetzungen

- Design Thinking als Vorgehen wird von Auftraggeber- und Auftragnehmerseite akzeptiert.
- Der Auftraggeber ist sich seiner Rolle bewusst und stellt Zeit, Personen sowie Ressourcen für ein entsprechendes Briefing und notwendige Tests zur Verfügung.
- Auftraggeber und Auftragnehmer haben sich – ggf. vertraglich – auf einen zeitlichen, budgetären oder qualitativen Leistungsumfang verständigt.

Qualifizierung

Die Rolle des Moderators benötigt umfassende Moderationserfahrung, insbesondere in den Bereichen Time-Boxing und Konfliktmanagement.

Die Rolle der DT-Führung muss neben fundierter Methodenkenntnis über ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten und Kenntnisse im Terminmanagement verfügen.

DT-Führung und Moderation lassen sich in einer Person vereinen, wenn sie über die erforderlichen Qualifikationen verfügt. Diese Person kann auch selbst Teil des Design Thinking Teams sein. In unerfahrenen Teams ist eine Trennung von Moderation / Führung und Team zu empfehlen.

Bei Bedarf sollten entsprechende Schulungsmaßnahmen vorab eingeleitet und durchgeführt werden.

Benötigte Informationen

- Möglichst umfassende Informationen über die Ausgangslage und das zu lösende Problem, bzw. das zu behandelnde Thema
- Expertenwissen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer des multidisziplinären DT-Teams
- Moderation und DT-Führung benötigen Informationen zum Kenntnisstand des Teams über Design Thinking: Welche Methoden zur Förderung der Kreativität, zur Diskussion und zur Informationsverarbeitung sind bekannt? Besteht Schulungsbedarf?

Benötigte Hilfsmittel

- ausreichend großer, ruhig gelegener Arbeitsraum (Design-Thinking-Raum)
- bei Bedarf spezifische Werkzeuge, die vorab zu beschaffen oder an digitalen Arbeitsplätzen einzurichten sind
- bedarfsorientiertes Sortiment an üblichen Moderationsmaterialien, wie z.B. Flipcharts, Whiteboards, Moderationskoffer und Beamer
- individuell zusammengestellte Materialien, insbesondere für den Prozessschritt "Prototypen entwickeln", wie z.B.: kreatives Spielzeug (Lego / Duplo, Knetmasse...), Deko-Material (Geschenkbänder, bunte Pfeifenputzer, Bastelpapier...), Haushaltswaren (Aluminiumfolie, Spaghetti) bis hin zu Handwerksmaterialien (Holz, Metall, Ton...)

Je nach Aufgabenstellung spezifische Werkzeuge für spätere Iterations- / Prototyping-Schritte. Bei digitalen Projekten sind es z.B.: Computerarbeitsplätze, Entwicklungsumgebungen und andere IT-Ressourcen. Für Bauprojekte z.B. Materialien für den Modellbau.

Durchführung

- Vorbereitung
- Schritt 1: Verstehen
- Schritt 2: Beobachten
- Schritt 3: Fokussieren
- Schritt 4: Ideen finden
- Schritt 5: Prototypen entwickeln
- Schritt 6: Testen
- Ergänzende Methoden

Der eigentliche DT-Prozess läuft in sechs Schritten ab:

1. Verstehen (Understand)
2. Beobachten (Observe)
3. Fokussieren (Point of View)
4. Ideen finden (Ideate)
5. Prototypen entwickeln (Prototype)
6. Testen (Test)

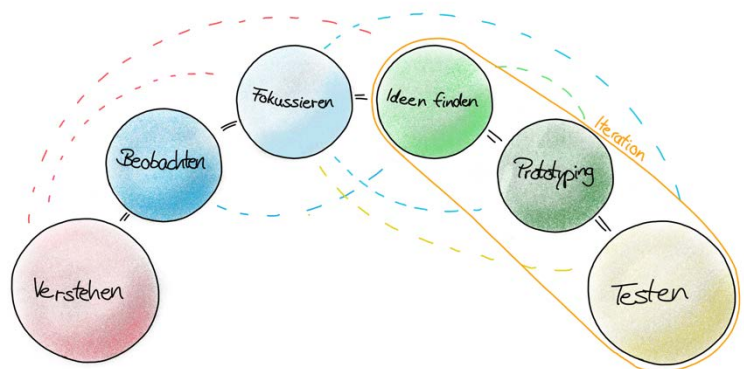


Bild 1: Der DT-Prozess

Bild 1 visualisiert diesen Prozess. Die einzelnen Prozessschritte werden bei Bedarf mehrfach durchlaufen. So wird zum Beispiel das Ergebnis des Schrittes "Fokussieren" im Sinne einer Absprache an den Auftraggeber zurückgespiegelt ("Verstehen"). Der Vermerk "Iteration" im rechten Teil der Grafik verdeutlicht dabei zugleich, dass die Schritte "Ideen finden", "Prototypen entwickeln" und "Testen" in der Arbeitsphase stetig iterativ durchlaufen werden. Der Prototyp "reift" durch stete Rückmeldung der Endanwender, neue Ideen und Erstellung weiterer Prototypen.

Auch hier ist ein Ausbruch aus der Iterationsschleife möglich. Stellt sich zum Beispiel heraus, dass die Endanwender ein vernichtendes Feedback zurückgeben, muss möglicherweise am Problemverständnis („Fokussieren“) gearbeitet werden, bevor die nächste Iterationsschleife begonnen wird.

Eine andere weit verbreitete Visualisierung des DT-Prozesses ist der sog. "Double Diamond" (Bild 2). Diese Darstellung betont die Zweiteilung des Prozesses in die ersten drei Schritte der unvoreingenommenen Analyse der Ausgangssituation und die letzten drei Schritte der eigentlichen Prototypenentwicklung.

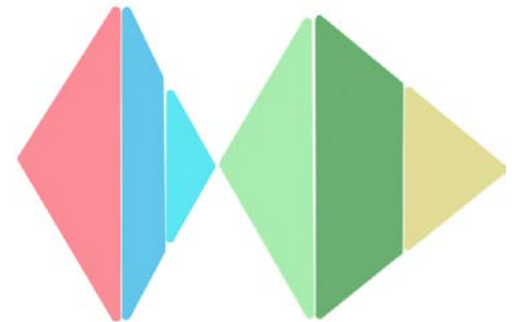


Bild 2: Der Design Thinking "Double Diamond"

Vorbereitung

Damit der eigentliche DT-Prozess mit optimalem Ergebnis verläuft, ist eine sorgfältige Vorbereitung erforderlich. Die dafür notwendigen Maßnahmen hängen auch von der konkreten Aufgabenstellung ab. Wenn z.B. ein aufwendiges Prototyping vorgesehen ist, müssen hierfür die Möglichkeiten geschaffen werden. Auf jeden Fall sollten Sie die folgenden vorbereitenden Maßnahmen durchzuführen:

Design-Thinking-Team zusammenstellen

Stellen Sie gemäß der Aufgabenstellung ein interdisziplinäres Team zusammen. Der Richtwert für die Teamgröße beträgt fünf bis acht Personen. Grund für die Beschränkung nach oben ist, dass bei größeren Gruppen der intensive persönliche Austausch nicht mehr optimal stattfindet.

Moderation und zeitlichen Ablauf planen

Benennen Sie entsprechend qualifizierte Personen für Moderation und Führung des DT-Prozesses. Für unerfahrene Teams ist eine durchgängige Moderation aller DT-Sessions (Treffen für Austausch und Prototyping) notwendig. Erfahrene Teams benötigen lediglich eine Führung für die Einhaltung der regelmäßigen Sessions (Terminplanung, Kundeneinbindung).

Für die zeitliche Planung des Ablaufs gibt es keine allgemeingültige Aussage. Je nach Problemstellung des Auftraggebers, Komplexität der Problemstellung und Verfügbarkeit der Ansprechpartner liegt der Zeitraum für eine vollständige Bearbeitung zwischen wenigen Tagen bis zu

mehreren Monaten. Hinweise auf die Dauer geben z.B. Eckdaten wie: beteiligte Stakeholder, benötigte Ressourcen, Komplexität des Themas, Projekt- bzw. Aufgabenart (z.B.: Bauvorhaben gegenüber Brettspielidee), Zusammenstellung des Teams, DT-Kenntnisse, etc.

Die einzelnen Schritte des DT-Prozesses werden im Time-Boxing durchgeführt, d.h. die Moderation bzw. Führung definiert vorab den Zeitraum, der dem Team für diesen Schritt zur Verfügung steht. Die benötigte Dauer der einzelnen Zeitfenster (Time-Boxes) abzuschätzen ist schwierig. Empfehlenswert ist, die Time-Boxes anfangs kurz zu halten und, anhand der gesammelten Erfahrung, schrittweise anzupassen.

Raum vorbereiten

Der gemeinsame Arbeitsraum hat eine wichtige Bedeutung für die Qualität des Prozesses. Er sollte entsprechend ergonomisch gestaltet und ungestört sein. Für jeden Schritt ist der Raum für die jeweilige Aufgabenstellung auszustatten. Es kann sinnvoll sein, bestimmte Schritte außerhalb der gewohnten Umgebung durchzuführen.

Schritt 1: Verstehen

Mit dem Prozessschritt: "Verstehen" beginnt der eigentliche DT-Prozess. Das gesamte DT-Team und die begleitende Rollen (Moderation / Führung) lassen sich vom Kunden die Problemstellung erläutern. Der Kunde artikuliert seinen "Wunsch" bzw. seinen Bedarf und steht für Rückfragen aus dem DT-Team zur Verfügung.

Das DT-Team versucht, die Problemstellung zu erfassen. Die Erfassung ist die wesentliche Aufgabenstellung dieses Prozessschrittes. Die Teammitglieder dokumentieren die Ergebnisse in einer Form ihrer Wahl. Dabei ist es durchaus möglich, dass die Problemstellung Lücken aufweist oder Einzelheiten noch nicht klar benannt werden können oder entsprechende Unsicherheiten auf Seite des Auftraggebers vorhanden sind.

Design Thinking dient ebenfalls dazu, zusammen mit Auftraggeber und Endkunden die zur Klärung der Aufgabenstellung notwendige Recherche durchzuführen. Dazu werden im diesem Schritt erste Ansprechpartner identifiziert.

Die Moderation / Führung sorgt für die Terminplanung und Wahrung der allgemeinen Gesprächsregeln. Wie auch die folgenden Prozessschritte wird der Schritt "Verstehen" vorab mit einer "Time-Box" versehen.

Handelt es sich um den ersten Durchlauf des DT-Prozesses, so ist vorab ein Briefing zwischen Auftraggeber und DT-Führung sinnvoll, in dem der Auftraggeber über das Vorgehen und die Methodik des Design Thinkings informiert wird.

Empfehlenswert sind eineinhalb bis zwei Stunden für den initialen "Verstehen"-Prozessschritt und jeweils 50% (45 Minuten bis eine Stunde) für folgende Iterationen dieses Schrittes. Diese

Zeitangabe bezieht sich lediglich auf die Arbeit des DT-Teams. Das Briefing mit dem Auftraggeber ist davon getrennt zu planen.

Bei der ersten Iteration ist es nachrangig, ob der Austausch im DT-Raum oder einem anderen Ort durchgeführt wird, da es zu diesem Zeitpunkt noch keine Arbeitsergebnisse gibt und neben der allgemeinen Diskussion kein teaminterner Austausch stattfindet.

Handelt es sich hingegen nicht um den ersten Durchlauf des DT-Prozesses, so ist die Durchführung dieses Schritts im DT-Raum zu empfehlen, da eine Diskussion anhand konkreter Dokumentationen durchgeführt werden kann.

Schritt 2: Beobachten

Im zweiten Schritt beobachten die Mitglieder des DT-Teams betroffene Personen und / oder Situationen, in denen das Problem auftritt. Der Schwerpunkt der Beobachtung richtet sich nach der Aufgabenstellung. Betrachtet werden können z.B. ganzheitliche Abläufe, einzelne Problemsituationen mit Kontext, empirische Untersuchungen oder individuelle Vergleiche. Entsprechend können verschiedene Methoden für die Beobachtung verwendet werden. Sie kann in der Arbeitsumgebung der Endkunden durchgeführt werden, z.B. in einer Fertigungshalle. Eine andere Möglichkeit ist die Bearbeitung mittels Endkunden-Personas und der Customer Experience Journey. Diese Werkzeuge können im eigenen Büro oder mit anderen Teammitgliedern und / oder Kundenvertretern im DT-Raum erstellt werden.

Eine Dokumentation der Beobachtungen ist wichtig als Input für die nächsten Schritte. Die Moderation oder Führung des Teams überlässt dem Team die Wahl, wie es die Dokumentation erstellen will. Von einer einfachen Protokollierung, Interviews mit Anwendern, Notizen einer "Apprenticeship" (s.u.) bis hin zu Foto und Videodokumentationen sind vielfältige Formate möglich.

"Apprenticeship" (Anlernen, Ausbildung) beschreibt dabei eine Variante der Beobachtung. Das Teammitglied begleitet den Arbeitsalltag eines Anwenders. Das gegenseitige Verständnis zwischen Endanwender und Teammitglied entspricht dabei dem allgemein geläufigen und intuitiv verständlichen Verhältnis von Ausbilder und Auszubildendem. Das erleichtert die Kommunikation während der Beobachtung. Das Teammitglied notiert sich relevante Tätigkeiten, Arbeitsweisen und Probleme. Auch Tipps und Tricks, die für eine Bearbeitung des Problems relevant sein können, werden dabei aufgenommen. Ziel ist das umfassende Verständnis des Endanwenders aus möglichst "erster Hand".

Schritt 3: Fokussieren

Dieser Schritt findet im gemeinsamen DT-Raum statt. Ziel ist es, bei allen Teammitgliedern ein gemeinsames Situations- und Problemverständnis zu schaffen. Hierzu bereiten diese die in Schritt 2 erstellte Dokumentation geeignet auf, um die erhaltenen Informationen mit dem gesamten Team zu teilen. Entsprechend der Art der Aufzeichnung kann dies mittels Fotostory, kommentiertem Kurzvideos, Erzählung ("Storytelling"), der Customer Experience Journey oder weiteren Methoden geschehen.

Die anderen Teammitglieder folgen der Geschichte, erstellen sich Notizen zu einzelnen Situationen oder Fragen und gehen während oder nach Abschluss der Erzählung darauf ein. Das Team einigt sich hierzu vorab auf die Gesprächsregeln. Die Moderation achtet auf deren Einhaltung.

Die Teammitglieder werden zu "Problemexperten", indem sie Begriffe und kompliziert dargestellte Situationen diskutieren und klären. Möglicherweise keimen bei einzelnen bereits erste Ideen zur Verbesserung und Lösung der einen oder anderen Situation. Die Teammitglieder notieren diese Ideen für sich, kommunizieren sie aber noch nicht.

Während dieses Schritts kann es geschehen, dass eine tiefergehende oder andere Problemstellung beobachtet wird. Diese Erkenntnis ermöglicht evtl. eine effizientere Lösung der Aufgabenstellung. Das Team informiert den Auftraggeber und diskutiert mit ihm seine Beobachtung. Beginnen Sie mit einer Vertiefung der Erkenntnis, indem Sie erneut die Schritte 1 bis 3 durchlaufen. Da das Team bereits wichtige Erfahrungen sammeln konnte, ist evtl. eine kürzere Durchlaufzeit für die einzelnen Schritte möglich. Die Wiederholung unter neuem Fokus ermöglicht es, zusätzliche und wertvolle Informationen zu gewinnen.

Schritt 4: Ideen finden

Aus den Erfahrungen heraus sammeln alle Teammitglieder im DT-Raum gemeinsam Ideen, die im Schritt 5 "Prototypen entwickeln" in einen oder mehrere Prototypen umgesetzt werden. Das in Schritt 6 "Testen" eingeholte Feedback der Benutzer geht bei einer Iteration als zusätzlicher Input in eine erneute Ideengenerierung ein. Die Schritte 4 bis 6 werden so lange wiederholt, bis das vereinbarte Abbruchkriterium (Qualität, Dauer, Aufwand) erreicht ist.

Die Schritte 4 bis 6 werden so lange wiederholt, bis der Prototyp eine Reife erreicht hat, die einer hinreichenden Lösung aus Sicht des Kunden entspricht. Die Transparenz der Arbeitsweise mittels Prototypen ermöglicht zudem eine Beendigung der Entwicklung durch den Auftraggeber (z.B. durch Abbruchkriterien, wie: Qualität, Dauer und Aufwand).

Zur Ideengenerierung und -sammlung kann mit unterschiedlichen Methoden gearbeitet werden. Zum einen finden hier die ggf. im vorangegangenen Schritt notierten Ideen Eingang, zum anderen neue Ideen, die z.B. mittels **Brainstorming**, **Six Thinking Hats**, Abstraktion und anderen Kreativitätstechniken gesammelt werden. Wie im Schritt "Fokussieren" ist es hier wichtig, die Ideen / Gedanken zu visualisieren. Die Visualisierung erleichtert das folgende Clustering und die spätere Bearbeitung. Spätestens in diesem Schritt zählt sich das multidisziplinäre Team aus. Unterschiedliche Hintergründe und Erfahrungen tragen zu einem breiten Ideenspektrum bei.

Als Moderator / Führung sorgen sie dafür, dass alle Ideen (seien sie noch so abstrakt) dokumentiert werden. Kritik ist während dieser ersten Phase des Schrittes nicht angebracht. Es geht darum, alle Gedanken zu erfassen.

Zudem ist es nicht sicher, ob die im folgenden Schritt ausgearbeiteten Ideen den nötigen Zuspruch ihrer Endkunden treffen. Auch daher ist es nicht sinnvoll, vermeintlich überflüssige Ideen zu verwerfen.

Gruppieren und Diskutieren der Ideen

Gruppieren Sie anschließend die gefundenen Ideen in thematische Cluster. Bestimmen Sie hierzu Überbegriffe oder Überschriften und ordnen Sie die gesammelten Ideen unter diesen Begriffen ein.

Clustering verschafft einen Überblick über ganzheitliche Themenbereiche (Überbegriffe / Überschriften). Der Überblick erleichtert die Einordnung der Gedanken und die Bearbeitung in den folgenden Schritten. Beim Clustern sind Diskussionen explizit erwünscht. Konnten gegensätzliche Ideen gefunden werden? Gibt es Ergänzungen zwischen einzelnen Ideen?

Als Ergebnis sollten Sie eine ausdrucksstarke "Landkarte" der verschiedenen Lösungsansätze vor sich finden, bei denen die gefundenen Cluster die "Kontinente" und "Länder" bilden.

Bezug zur Aufgaben- / Problemstellung verbalisieren

Da alle Ideen in einem Bezug zur anfänglichen Problemstellung stehen, ist eine zweite Betrachtung ihrer Sammlung sinnvoll, in der Sie versuchen diesen Bezug zu verbalisieren.

So wird z.B. bei der Problemstellung "zu geringe abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit" aus den Ideen: "Mehr Sitzplätze für Sacharbeiter" und "Förderung der Zusammenarbeit für flexible Teams" die formulierte Zeile: "Mehr flexible Arbeitsplätze im Sinne der Zusammenarbeit". Das Team formt durch die Vereinigung einzelner Ideen eine sichtbare Zielsetzung, die eine Bearbeitung unterstützt. Statt einzelnen Aktionen lässt sich bereits aus diesem Beispiel ein inneres Bild zu einer möglichen Problemlösung in den einzelnen Köpfen schaffen.

Bearbeiten Sie auf diese Weise alle vom Team als wichtig eingeschätzten Ideen / Cluster. Eine formelle Abarbeitung sämtlicher Ideen wird sich als schwierig gestalten. Einzelne Ideen nehmen möglicherweise Bezug auf den Gesamtkontext – lassen sich aber auf den ersten Blick nicht bearbeiten (z.B.: „angenehme Atmosphäre im Arbeitsbereich“). Andere verlieren im ersten Bearbeitungsschritt möglicherweise an Relevanz. Archivieren Sie jedoch diese Ideen für den Fall eines späteren Bedarfs.

Am Ende des Schritts 4 wählt das Team die Ideen aus, die in Schritt 5 bearbeitet werden. Unter "Tipps / Empfehlungen für die Praxis" finden sie zwei mögliche Auswahlverfahren.

Schritt 5: Prototypen entwickeln

Das Team arbeitet die ausgewählten Ideen im DT-Raum inkrementell aus. Die Art des ersten Prototypens kann unter folgenden Gesichtspunkten bestimmt werden:

- abhängig vom Kenntnisstand gegenüber der Idee
- erwarteter Aufwand für eine Fertigstellung
- Art der Idee
- Unsicherheit im Team

So kann der erste Prototyp ein Konzeptentwurf, ein Mockup, eine handwerkliche Struktur, eine Geschichte, ein Diagramm, ein Rollenspiel, ein Konzeptbild oder ähnliches sein. Die Auswahl erfolgt durch das Team. Je nach Umfang der Aufgabe sind auch verschiedene Prototypen denkbar, erstellt durch einzelne Gruppen des Teams.

Als Moderator / Führung achten Sie darauf, dass sich das Team nicht an der Aufgabe übernimmt. Halten Sie hierzu den zeitlichen Umfang dieses Schritts gering und stellen Sie das vorbereitete Material zur Verfügung.

Das Team ist verantwortlich für die Erstellung der Prototypen, die im Anschluss durch Endkunden geprüft werden. Dazu überlegt sich das jeweilige Team während der Erstellung des Prototyps Testkriterien und notwendige Feedbackaktivitäten. Diese protokolliert das Team, zusammen mit den Erfahrungen, die während der Erstellung gesammelt werden.

Wichtig ist: In diesem Schritt geht es nicht um Perfektion. Ein Prototyp dient dazu, Erfahrungen im Team zu sammeln. Gleichmaßen geht es darum, Feedback vom Kunden und Endkunden einzuholen.

Die Ausarbeitung erfolgt anhand des Feedbacks in iterativen Schritten innerhalb der letzten drei Schritte.

Schritt 6: Testen

Die in Schritt 5 erstellten Prototypen werden anhand der ebenfalls in Schritt 5 generierten Testfälle und im Rahmen der erstellten Testaktivitäten durch Endkunden überprüft. Laden sie einen vorab ausgewählten Kreis von Anwendern zu einem Test ein. Lassen sie diese Tester die Prototypen ungestört überprüfen. Bitten Sie die Tester, ihre Ergebnisse zu dokumentieren und laden Sie sie im Anschluss zu einem Gespräch mit dem Team ein.

Gestalten sie das Feedbackgespräch als offenes Austauschgespräch. Das Team und Sie als Moderator verhalten sich neutral, d.h. Sie nehmen keine Haltung pro oder contra Prototyp, Testergebnisse oder Personen ein. Ihre Tester reflektieren nicht nur Testergebnisse. Sie geben wertvolle Erfahrungen aus der Anwendung und offene Fragen zurück.

Die Informationen werden durch das Team dokumentiert und, sofern ihnen möglich, direkt in ihre Prototypen integriert.

Erhält ihr Team ein allzu negatives Testergebnis (z.B. die Endkunden betrachten den Prototypen als "Themaverfehlung"), wird diese Information als wertvoll wahrgenommen und ergründet. Je nach Ergebnis ist eine neue Idee (Schritt 4), eine erneute Betrachtung der Rechercheergebnisse (Schritt 3) oder sogar eine erneute Beobachtung (Schritt 2) unter neuem Fokus nötig. Das Wissen um diesen "Fehlschlag" des Prototyps ist überaus wichtig und ein positiver Aspekt des Design Thinking Ansatzes.

Ergänzende / ähnliche Methoden

- **Brainstorming** – zur Ideenfindung
- **Six Thinking Hats** – zur Ideenfindung
- **Workshop** – zur Vorbereitung und Moderation des DT-Prozesses

Praxistipps

Zur zeitlichen Aufteilung der Phasen

Eine Nennung von genauen, allgemeingültigen Zeitangaben zu den verschiedenen Schritten ist in Design Thinking nicht möglich. Falls keine Unternehmensvorgaben existieren ist es ihre Aufgabe als Team, die Bearbeitungslängen der einzelnen Schritte zu bestimmen. Gerade anfangs gestaltet sich das besonders schwierig. Zwei Hinweise zur Auflösung dieses Problems :

1. Strukturieren Sie nach Möglichkeit den kompletten Durchlauf des DT-Prozesses in einen Arbeitstag und versuchen Sie, diese Aufteilung einzuhalten. Verlängern Sie bei Bedarf erst in den folgenden Iterationen.
2. Halten Sie die zeitliche Länge der einzelnen Schritte möglichst kurz. Jeder Prozessschritt sollte subjektiv eingeschätzt "kaum zu schaffen" sein.

Eine gleichmäßige zeitliche Aufteilung der Schritte ist nicht sinnvoll. Der Fokus liegt auf der Wertschöpfung für den Endkunden und auf einem umfassenden, praxisbezogenen Problemverständnis des Design Thinking Teams (Schritte 1-3). Gestalten sie die Dauer der Prozessschritte entsprechend. Einen Hinweis bietet Bild 3: Größere Kreise entsprechen einer längeren Dauer. Kleinere Kreise einer kürzeren Dauer.

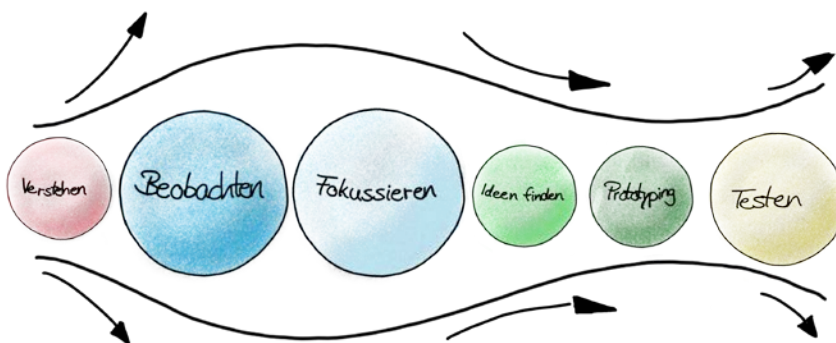


Bild 3: Qualitative Visualisierung des zeitlichen Ablaufs des DT-Prozesses

Beziehen sie die Endkunden mit ein!

Der Auftraggeber ist nicht immer zugleich Endkunde. Das heißt, Sie erhalten die Informationen, die den wesentlichen Beitrag zur Lösungsfindung im Design Thinking leisten, aus zweiter Hand. Die Pro-

zessschritte: "Beobachten" und "Testen" legen aber ihr Hauptaugenmerk auf die Rückmeldung der Endkunden. Nutzen sie diese Prozessschritte dazu, aus erster Hand Feedback zu bekommen!

Zu Schritt 3: Fokussieren

Geben Sie den Teammitgliedern die Möglichkeit, ihre Erfahrungen untereinander auszutauschen und zu ergänzen. Verständnislücken können so geschlossen werden. Weitere Kontextinformationen runden die Berichte ab.

Achten sie in jedem Fall darauf, dass im Nachgang Informationen und Anmerkungen ergänzt werden können. Dafür ist es hilfreich, die einzelnen Erfahrungsberichte zu visualisieren. Ob auf Tischen, Wänden, Metaplanwänden oder anderen Flächen, nutzen sie alle Möglichkeiten des Raumes zur Visualisierung aus.

Zu Schritt 4: Ideen finden

Die Sortierung nach wesentlichen und unwesentlichen Ideen ist schwierig und nicht offensichtlich. Eine Betrachtung nach einfachen Gesichtspunkten, wie z.B.: zeitlicher Aufwand, monetärer Aufwand und Beitrag zur Kundenzufriedenheit ist möglicherweise hilfreich. Auch eine Punktwertung für die Umsetzung (erstellt durch das Team) könnte bei der Entscheidung hilfreich sein.

Die gesammelten Ideen mögen abstrakt oder allzu einfach wirken. Manchmal ist es hilfreich, die Ideen mit einer unbeteiligten Rolle / Gruppe zu besprechen. Laden sie geeignete Personen in ihren DT-Raum ein oder vereinbaren sie Meetings bei ihnen. Die Rückmeldung der "Perspektive von außen" kann einen wichtigen Beitrag zur späteren Ideenauswahl und somit zur Akzeptanz der Lösung durch die Endkunden bedeuten.

Zu Schritt 6: Testen

Laden sie vorrangig Endkunden ein, die Sie im Rahmen des zweiten Schrittes ("Beobachten") in ihre Recherche einbezogen haben. Dieser Kreis ist erfahrungsgemäß besonders interessiert an ihren Ergebnissen und eher bereit, ein offenes und direktes Feedback bezüglich ihrer Arbeit zu geben.

Varianten

Schritt 5a: Select

In diesem, auf Schritt 5 ("Ideen finden") folgenden Schritt werden die generierten Prototypen durch das Team einem Auswahlprozess mit folgenden Kriterien unterzogen:

1. Stellt der Prototyp eine Lösung entsprechend der (vom Kunden) gestellten Anforderungen dar?
2. Wird der Prototyp dem Anspruch der Endkunden gerecht?

3. Kann der Prototyp in einer vorgegebenen Zeit und einem vorgegebenen Budget fertiggestellt werden (dieses muss anfangs durch den Kunden definiert werden).

Schritt 5b: Implementierung

Dieser Schritt folgt dem vorab beschriebenen Schritt 5a. Der ausgewählte Prototyp dient zur Vorbereitung für eine Übergabe in ein Produktion oder Betrieb. Für diesen Schritt führen Ambrose und Harris u.a. folgende Tätigkeiten auf (Ambrose, Gavin u. Harris Paul: Basics Design – Design Thinking, AVA Publishing, 2010 ISBN 978-2-94011-17-7):

1. Freigabe des Prototyps durch den Kunden
2. Buchung entsprechender Produktionsmittel
3. Auslieferung des Prototyps
4. Durchführung notwendiger Schulungsmaßnahmen als Übergabemaßnahme des Prototyps.
5. andere für die Übergabe relevante Tätigkeiten

Herkunft

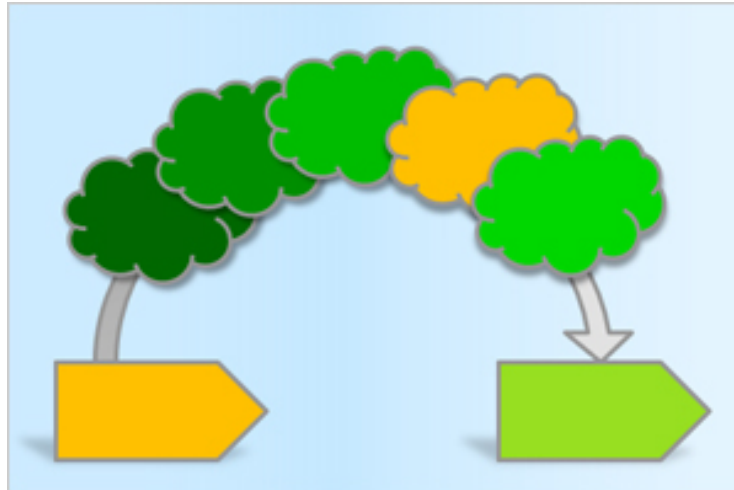
David Kelley konzipierte und veröffentlichte den DT-Prozess mit den hier beschriebenen sechs Schritten in den 80er und 90er Jahren. Die an der Stanford University lehrenden Professoren Terry Winograd und Larry Leifer trugen zur Entwicklung von Design Thinking bei. Die von David Kelley gegründete Design-Agentur IDEO vermarktet Design Thinking weltweit. Die zum Hasso-Plattner-Institut gehörende HPI School of Design Thinking bildet seit 2007 im Design Thinking aus und hat damit wesentlich zu seiner Verbreitung beigetragen. Der grundlegende Ansatz von Design Thinking ist unter verschiedenen Begriffen und in sehr unterschiedlichen Varianten in der Literatur und im Internet zu finden.

Autor

Daniel Reinold

Erstellt am: 29.01.2017

Synektik



Synektik ist eine Kreativitäts- und Problemlösungsmethode, die in zehn Schritten Muster und Lösungen umstrukturiert, anpasst und in neues Wissen und neue Muster umwandelt. Die Methode beruht darauf, mit Analogien das Problem zu verfremden und die so erhaltenen Ergebnisse wieder zurück auf die Problemstellung zu spiegeln. Dies regt die Kreativität der Teilnehmer an, sodass sie neue Lösungswege für Probleme oder Ideen für Produkte finden.

Synektik wird typischerweise in Arbeitsgruppen von vier bis zwölf Teilnehmern eingesetzt, die durch einen Moderator angeleitet werden. Je nach Komplexität der Aufgabe kann die Sitzung zwischen 30 Minuten und mehreren Stunden dauern. Aber auch Einzelpersonen können Synektik einsetzen.

Einsatzmöglichkeiten

- Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen
- Lösung von Problemen
- Analyse komplexer Strukturen
- Suche nach Innovationen Vorteile

Grenzen, Risiken, Nachteile

- Relativ hoher Zeitaufwand im Vergleich zu anderen Methoden, wie z.B. Brainstorming
- Der Ablauf der Synektik-Sitzung ist anspruchsvoll.
- Das Finden von Analogien muss erlernt werden.

Ergebnis

- Produktidee oder Idee für eine Dienstleistung
- Lösungsvorschlag für ein Problem

Voraussetzungen

- Das Unternehmensumfeld und die Entscheidungsträger müssen die Vorgehensweise und Ergebnisse der Synektik akzeptieren.
- Die Teilnehmer müssen sich auf einen komplexen und langen Ideenfindungsprozess einlassen können.
- Teilnehmer müssen durch Kombinationen neue Strukturen bilden können.
- Die Teilnehmer müssen Hemmungen überwinden, auch teilweise "absurde" Analogien zu nennen.
- Die Teilnehmerzahl sollte auf maximal 12 begrenzt werden, damit noch eine direkte Kommunikation unter den Teilnehmern möglich ist.

Qualifizierung

Der Moderator sollte mit den Besonderheiten der Synektik vertraut sein und sie selbst bereits mehrfach angewendet haben. Eine Moderationsausbildung ist empfehlenswert. Er führt durch den Prozess und dokumentiert die einzelnen Schritte sichtbar für die Teilnehmer. Der Moderator hat idealerweise die folgenden Eigenschaften:

- Optimismus und wertschätzende Haltung gegenüber den Teilnehmern
- genügend Kenntnisse und Erfahrungen, die es ihm ermöglichen, auch sehr unterschiedliche Ansätze zu integrieren
- emotionale Distanz, die es ihm ermöglicht, den Prozess ohne persönlich Betroffenheit zu moderieren

Die Teilnehmer sollten Übung und Erfahrung in der Anwendung der Methode haben. Der ideale Teilnehmer ist frei von persönlichen Voreingenommenheiten, handelt offen, konzentriert und zielgerichtet.

Benötigte Informationen

- Problem oder Aufgabenstellung
- Wissen der Teilnehmer

Benötigte Hilfsmittel

Flip-Chart, Pinnwand, Moderationskarten, Pinn-Nadeln, Haftnotizen, Moderationsmarker

Durchführung

- Schritt 1: Formulieren Sie das Problem oder die Aufgabenstellung!
- Schritt 2: Ermitteln Sie spontane Lösungsvorschläge!
- Schritt 3: Formulieren Sie das Problem neu!
- Schritt 4: Verfremden Sie das Problem durch Analogien aus anderen Bereichen!
- Schritt 5: Stellen Sie eine persönliche Identifikation mit der Analogie her!
- Schritt 6: Beschreiben Sie symbolische Analogien!
- Schritt 7: Bilden Sie direkte Analogien mit dem Themengebiet!
- Schritt 8: Analysieren Sie das Problem!
- Schritt 9: Übertragen Sie die Analogie auf das Problem!
- Schritt 10: Entwickeln Sie Lösungsansätze!
- Ergänzende / ähnliche Methoden

Synektik geht auf den Psychologen William Gordon zurück, der diese Kreativitätsmethode 1961 in seinem Buch "Synectics" publizierte (s.u. "Herkunft"). Das Wort "Synektik" ist vom griechischen Wort synechein = verknüpfen abgeleitet. Synektik basiert auf dem Wesen der Kreativität, die bekannte Muster reorganisiert und in neue Muster umwandelt. Zu diesem Zweck durchläuft die Arbeitsgruppe bei der Anwendung von Synektik drei Phasen (s. Bild 1), die in insgesamt zehn Schritte weiter unterteilt sind.

Phase 1: Beschäftigung mit dem Problem

In den drei Schritten "Problem formulieren", "spontane Lösungsansätze ermitteln" und "Problem neu formulieren" geht es darum, dass die Teilnehmer das Problem oder die Aufgabe so gut wie möglich beschreiben und sich intensiv mit der Ausgangssituation auseinandersetzen.

Phase 2: Entfernung vom Problem

In den nächsten fünf Schritten "Problem durch Analogie aus anderen Bereichen verfremden", "persönliche Identifikation mit der Analogie herstellen", "Beschreibung symbolischer Analogien", "Beschreibung direkter Analogien" und "Analyse der direkten Analogien" werden die Teilnehmer angeregt, Analogien zu bilden, um dadurch das Problem zu verfremden.

Phase 3: Übertragung der Lösungsansätze

Die letzten beiden Schritte "Übertragung auf das Problem", "Entwicklung von Lösungsansätzen" dienen dazu, diese Analogien wieder auf das Problem zu beziehen und daraus einen Vorschlag für das Problem oder das Thema zu erarbeiten. Der Prozess ist in Bild 1 dargestellt.

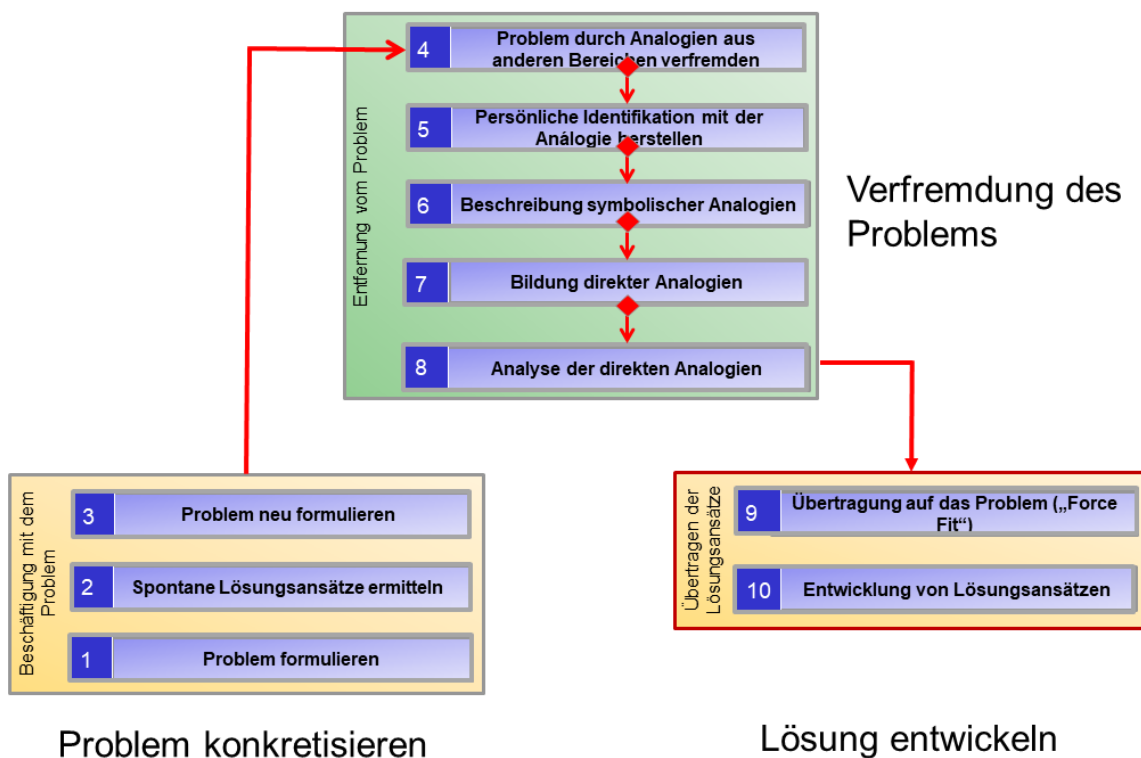


Bild 1: Vorgehensweise bei einer Synektik-Sitzung

Der Synektik-Prozess folgt dem Prinzip, dass Probleme niemals mit derselben Denkweise gelöst werden, durch die sie entstanden sind. Diese Aussage wird Albert Einstein in unterschiedlichen Zitationsweisen zugeschrieben – allerdings gibt es dafür keinen Quellennachweis (vgl. Wikipedia: https://en.wikiquote.org/wiki/Talk:Albert_Einstein).

Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird im Folgenden nur noch die grammatikalisch männliche Form (Teilnehmer, Moderator, Experte) verwendet. Es sind dabei aber stets Personen jeden Geschlechts gemeint.

Schritt 1: Formulieren Sie das Problem oder die Aufgabenstellung!

Ein Experte beschreibt den Teilnehmern das Problem oder die Aufgabenstellung detailliert und eindeutig. Anschließend haben die Teilnehmer Gelegenheit, Fragen zu stellen. Dadurch soll das Problem von allen Seiten beleuchtet werden, damit die Teilnehmer ein Verständnis des Problems entwickeln.

Beispiel

Im Sommer belästigen Stechmücken Menschen, die sich auf der Terrasse und im Garten aufhalten. Es soll eine Möglichkeit zur Eindämmung der Mückenplage entwickelt werden.

Schritt 2: Ermitteln Sie spontane Lösungsvorschläge!

Die Teilnehmer nennen die Lösungen, die ihnen spontan einfallen. Dazu können Sie z.B. die **Methode Brainstorming** benutzen. Die Lösungen der Teilnehmer werden visualisiert, damit alle Teilnehmer die genannten Lösungen im Blick haben. Die Lösungsvorschläge werden nicht mehr explizit verwendet und haben hier die Funktion, das Problem näher einzugrenzen.

Sollte sich bereits nach diesem Schritt eine realisierbare Idee herauskristallisieren, kann der Prozess hier beendet werden.

Beispiel

Spontane Vorschläge könnten sein: Netz, das die Mücken von der Terrasse fernhält; Gerät, das ein für Menschen und Haustiere nicht schädliches Gift ausströmt; Klebeband, an dem die Mücken bei Berührung festkleben; Creme, welche die Haut vor Mückenstichen schützt; Lichtquelle, die Mücken anzieht; großmaschiges Netz, das elektrisch geladen ist und bei Berührung die Mücken tötet.

Schritt 3: Formulieren Sie das Problem neu!

Die spontan ermittelten Lösungen werden benutzt, um das Problem neu zu formulieren. Dadurch entwickeln die Teilnehmer ein tieferes Verständnis des Problems und können es damit konkreter formulieren.

Beispiel

Die spontanen Lösungsvorschläge ergaben, dass sie entweder störend sind (Netz, Klebeband), die Mücken vernichten (Gift, elektrisch geladenes Netz), oder wenig wirksam sind (Creme, Lichtquelle).

Neuformulierung des Problems: Es soll ein Gerät entwickelt werden, das die Mückenplage eindämmt, unauffällig ist und die Mücken nach Möglichkeit nicht tötet.

Schritt 4: Verfremden Sie das Problem durch Analogien aus anderen Bereichen!

In diesem Schritt wird das Problem durch sog. direkte Analogien verfremdet. Diese direkten Analogien sind Vergleiche mit Fakten, Wissen oder Techniken aus anderen Bereichen, die einen direkten Bezug zum Problem haben. Wenn das Problem aus der Technik kommt, sind Analogien aus der Natur oder dem sozialen Bereich hilfreich. Für die Analogiesuche können Sie ebenfalls Brainstorming einsetzen.

Die Analogie, die für das Problem am besten geeignet ist, wird ausgewählt.

Beispiel

Die Gruppe sammelt folgende Analogien aus der Natur: Pflanzen die einen störenden Geruch entwickeln; Stacheln, die Berührung erschweren (Kastanie, Stachelschwein, Igel); Tiere, die sich tarnen; bellende Hunde; fauchende Katzen; fleischfressende Pflanze.

Die Gruppe wählt "fauchende Katzen". Diese Analogie erfüllt am besten die Bedingungen, da das Fauchen nur für Feinde eine Bedrohung ist.

Schritt 5: Stellen Sie eine persönliche Identifikation mit der Analogie her!

Die Teilnehmer sollen sich nun mit der ausgewählten Analogie identifizieren. Dazu werden zu der ausgewählten Analogie sogenannte persönliche Analogien gesucht. Damit dies gelingt, sollen sich die Teilnehmer in die Analogien hineinversetzen und beschreiben, wie sie die ausgewählte Analogie aus einer Innensicht sehen. Die Bildung dieser Analogien wird angeregt, durch Sätze von der Form: "Wie fühle ich mich als ...". Die Teilnehmer beschreiben ihr Gefühl in kurzen Statements (diese sollten auf einer Moderationskarte Platz finden). Dabei formulieren sie Gefühle als Tatsachen. Die Teilnehmer teilen ihre Statements mit und der Moderator notiert diese. Die Gruppe wählt aus den Gefühlen eines aus, das mit der Analogie aus Schritt 4 einen sinnhaften Zusammenhang hat.

Beispiel

Leitfrage: Wie fühle ich mich als fauchende Katze?

Die vom Team gesammelten Antworten sind: Ich erzeuge ein für die Feinde unangenehmes Geräusch; Ich sende das Signal aus: "Lass mich in Ruhe!"; Fauchen strengt an; Fauchen kostet Energie; Ich muss Fauchen gelernt haben; Ich habe die Erfahrung gemacht, dass Fauchen mich schützt.

Die Gruppe wählt das Gefühl: "Ich sende das Signal aus: 'Lass mich in Ruhe!'" Für die Gruppe beschreibt dieses Gefühl am besten die Wirkungsweise des Fauchens auf Feinde.

Schritt 6: Beschreiben Sie symbolische Analogien!

Die Teilnehmer beschreiben in diesem Schritt Analogien, die zu dem ausgewählten Gefühl passen. Diese sogenannten "symbolischen Analogien" verdichten die Elemente des Problems in einem Bild. Dieses Bild braucht weder korrekt noch konkret sein. Typisch sind ungewöhnliche, paradoxe oder symbolische Vergleiche.

Beispiel

Zum Gefühl "Ich sende das Signal aus: 'Lass mich in Ruhe!'" findet die Gruppe die folgenden Bilder: Abschrecken, Warnen, Verbotsschild, Schranke, Schutzwall.

Schritt 7: Bilden Sie direkte Analogien mit dem Themengebiet!

In diesem Schritt werden Analogien gesucht, welche aus dem ursprünglichen Themengebiet des Problems oder der Aufgabenstellung stammen. Diese werden auch als "Fantasie"-Analogien bezeichnet. Es sind Lösungen, die unter der Voraussetzung getroffen werden, dass es keine Einschränkungen für deren Realisierung gibt.

Beispiel

Die Gruppe sucht nach technischen Analogien für das Gefühl: "Ich sende das Signal aus: 'Lass mich in Ruhe!'"

Als direkte Analogien werden gesammelt: Signalhorn, Sirene, Vogelscheuche, Schutzwall, Gebläse, Waffen

Schritt 8: Analysieren Sie das Problem!

Die Teilnehmer sollen in diesem Schritt die ausgewählte Analogie aus dem vorherigen Schritt so gut wie möglich beschreiben. Sie untersuchen dabei die Analogien auf Merkmale und Funktionsprinzipien, aus denen dann die Lösung entwickelt werden kann. Jeder Teilnehmer erstellt dabei eine eigene Beschreibung, die sie sich gegenseitig vorstellen.

Beispiel

Aus den Analogien aus Schritt 7 werden die folgenden Funktionsprinzipien abgeleitet: Geräusch erzeugen, abschrecken, wegblasen, verletzen, Fluchtreflex erzeugen.

Schritt 9: Übertragen Sie die Analogie auf das Problem!

In diesem Schritt erarbeiten die Teilnehmer Lösungsansätze für das Problem, indem Sie die Analogien mit dem Problem in Verbindung setzen. Nachdem sie sich durch die Schritte 4 bis 7 vom Problem entfernt haben, beziehen die Teilnehmer diese wieder auf das zu lösende Problem. William Gordon nennt diese Phase "Force-Fit" und drückt damit aus, dass die durch die Verfremdung gewonnen Ideen nun mit "Gewalt" auf das Problem bezogen werden, um eine Lösung zu finden. Diese Gedanken zur Lösung werden veröffentlicht. Dazu kann auch die Methode des Brainstormings genutzt werden. Anschließend wird unter der Fragestellung "Was haben diese Lösungsansätze mit unserem Problem zu tun?" diskutiert.

Beispiel

Als erste Ideen werden gesammelt:

- Gerät, das mit einer Membran Schwingungen im Ultraschallbereich erzeugt.
- Elektronischer Ultraschallgenerator, dessen Töne über einen Lautsprecher wiedergegeben werden.
- Ventilator, der einen Luftstrom erzeugt und die Mücken "wegbläst".

Die Diskussion der Lösungsansätze ergibt folgenden ersten Lösungsvorschlag:

Gerät, das Ultraschall ab 25 000 Hz erzeugt und mit Batterien betrieben werden kann. Das Geräusch wirkt abschreckend auf Mücken und hält diese in einem gewissen Abstand vom Gerät fern. Das Geräusch ist außerhalb des Hörbereichs von Menschen.

Die Alternative mit dem Ventilator wird ausgeschlossen, da der Luftstrom auch von Menschen als störend wahrgenommen werden kann.

Schritt 10: Entwickeln Sie Lösungsansätze!

In diesem Schritt werden die Lösungsansätze explizit beschrieben und für die weitere Bearbeitung dokumentiert.

Beispiel

Die Gruppe entwickelt folgende Lösungsvorschläge, mit denen die Lösung aus Schritt 9 umgesetzt werden kann:

- Elektronischer Ultraschallgenerator mit Lautsprechern
- Konstruktion spezieller Lautsprecher zur Erzeugung von Ultraschallwellen
- Variable Einstellung des Frequenzbereichs, um die Wirkung zu optimieren
- Wechselnder Frequenzbereich, um Gewöhnungseffekt für Mücken zu vermeiden
- Einstellbare Intensität, um Reichweite anzupassen
- Display, das die Funktion des Gerätes anzeigt
- Miniausführung, die am Körper getragen werden kann

Literatur

Luther, Michael: Das große Handbuch der Kreativitätsmethoden. Wie Sie in vier Schritten mit Pfiff und Methode Ihre Problemlösungskompetenz entwickeln und zum Ideen-Profi werden (Edition Training aktuell 24), managerSeminare Verlags GmbH, Düsseldorf, 2013

Ergänzende / ähnliche Methoden

- **Brainstorming** – zur Sammlung von Ideen
- **Mind Mapping** – zur Sammlung von Ideen
- **Workshop** – zur Rahmengestaltung des Synektik-Prozesses
- **Design Thinking** – alternative Methode zur Ideenfindung und Problemlösung

Praxistipps

- Auftraggeber und Moderator müssen die Aufgabenstellung genauestens vorbereiten.
- Die Teilnehmer sollten die Methode zumindest schon einmal geübt haben. Wenn dies nicht Fall ist, sollten Sie den Synektik-Prozess anhand eines sehr einfachen Beispiels vorab durchspielen.
- Bei gut trainierten Gruppen kann der Moderator auch unter den Teilnehmern wechseln.
- Wenn die Problemstellung durch einen Experten eingebracht wird, ist es nicht notwendig, dass alle Teilnehmer das gleiche Expertenwissen besitzen.
- Die Auswahl der Analogien in Schritt 4, 5, 6 und 7 sollte im Konsens der Teilnehmer erfolgen, da diese sich mit der Auswahl identifizieren müssen. Dazu können Priorisierungsmethoden wie z.B. das Vergeben von Punkten aus der Methode **Moderation von Arbeitsgruppen** verwendet werden.

Nachbereitung: Der ermittelte Lösungsansatz muss möglichst konkret beschrieben werden. Aus diesem Lösungsansatz muss dann ein Experte oder ein Expertenteam die technische oder organisatorische Umsetzung entwickeln.

Varianten

Visuelle Synektik

Bei der "Visuellen Synektik" überträgt das Kreativteam zufällige visuelle Reize, z.B. Bilder, auf die Aufgabenstellung, wodurch sich ihr Blickwinkel verändert und der kreative Prozess gefördert wird (Prinken, Mario: Kribbeln im Kopf, Schmidt, Mainz 2007).

Synektik-Konferenz / Synektische Konferenz

Die Synektik-Konferenz wurde von George M. Prince (Prince, George M.: The practice of creativity. New York 1970) entwickelt und vereinfacht den Ablauf der Synektik-Sitzung. Ausgehend von der Problemstellung werden in einem Brainstorming direkte Analogien gebildet, die auf Karten gesammelt werden. Alle Ergebnisse werden anschließend zueinander in Beziehung gesetzt und assoziiert, und dienen der Sammlung von Lösungsideen.

Basic-Synektik-Methode

Die Teilnehmer formulieren zum Problem Wunschsätze in der Form von: "Man müsste erreichen, dass...". Die Sätze werden visualisiert und auf ihre Realisierbarkeit überprüft (Baier, Peter: Praxishandbuch Controlling: Controlling-Instrumente, Unternehmensplanung und Reporting. Mi-Wirtschaftsbuch, München 2013).

Synektik für eine einzelne Person

Wenn Sie die Synektik-Sitzung alleine durchführen, dann können Sie die folgenden Fragen benutzen, um den Prozess zu durchlaufen:

1. Welches Problem oder welches Thema soll gelöst werden?
2. Welche Ideen fallen mir spontan zur Lösung ein?
3. Wie kann ich jetzt das Problem oder das Thema formulieren?
4. Welche Analogien fallen mir ein, die aus einem völlig fremden Bereich stammen?
5. Identifizieren Sie sich mit einer dieser Analogien: Versetzen Sie sich in die Analogie: Wie kann ich das Problem aus dieser Sicht beschreiben?
6. Wählen Sie eine der Beschreibungen aus: Welche symbolischen Analogien passen zu dieser Beschreibung und sind eine treffende Beschreibung des Problems?
7. Wählen Sie eine direkte Analogie aus: Welche Analogien aus dem Themenbereich passen zu dieser Analogie?
8. Welche Eigenschaften lassen sich aus dieser Beschreibung ableiten?
9. Welche Lösungen des Problems weisen diese Eigenschaften auf?

Konkretisieren Sie die gewählte Lösung für das Problem oder das Thema!

Herkunft

William J.J. Gordon (1919-2003) und Georg M. Prince (1918-2009) entwickelten Synektik zusammen mit ihrer Arbeitsgruppe bei der Unternehmensberatung Arthur D. Little in den 1950er-Jahren im Rahmen zur Untersuchung der Mechanismen von Kreativität. Gordon publizierte Synectics® 1961 im Buch: "Synectics. A new method of directing creative potential to the solution of technical and theoretical problems". Gordon und Prince gründeten 1965 die Unternehmensberatung Synecticsworld (<http://synecticsworld.com/founders/>). Synectics® ist eine eingetragene Marke.

Autor

Dr. Tomas Bohinc

Erstellt am: 11.03.2018

Bisoziation



Bisoziation ist eine Kreativitäts- und Problemlösungsmethode. Sie beruht darauf, die Aufgabenstellung mit einem völlig anderen Thema zu verknüpfen, um dadurch kreative, ungewohnte und innovative Lösungsansätze zu finden. Der Begriff "Bisoziation" ist von "Assoziation" abgeleitet: Während bei der Assoziation Dinge auf einer Ebene verknüpft werden, verknüpft Bisoziation Dinge auf zwei unterschiedlichen Ebenen. Dies dient dazu, geistige Routinen zu durchbrechen und einen kreativen Prozess auszulösen.

Einsatzmöglichkeiten

Bisoziation kann mit geringem Aufwand und geringer Vorbereitung in Kleingruppen eingesetzt werden. Bei größeren Gruppen empfiehlt sich die Aufteilung in Untergruppen. Auch als einzelne Person kann man Bisoziation zur Ideengewinnung einsetzen – auch spontan und ohne Vorbereitung.

- Lösung technischer Probleme
- Produktentwicklung und -optimierung
- Ideenfindung für Werbung und Marketing
- Erstellung von Konzepten aller Art
- Vorbereitung von Präsentationen und Reden

Vorteile

- Hohe Chance, unkonventionelle Lösungen zu finden

- Für fast alle Probleme einsetzbar
- Fördert die Kreativität der Teilnehmer

Grenzen, Risiken, Nachteile

- Erfordert im Gegensatz zu anderen Kreativitätstechniken mehr Zeit
- Ist nicht geeignet, wenn standardisierte Lösungswege vorgegeben sind

Ergebnis

- Analogien zwischen der Problemstellung und dem fachfremden Impulsgeber
- Liste von evtl. unkonventionellen Maßnahmen und Lösungsansätzen für die Problemstellung

Voraussetzungen

- Bereitschaft der Teilnehmer, unkonventionelle Gedanken zuzulassen und festgefahrene Denkmuster zu durchbrechen
- Bereitschaft des Umfeldes (z.B. Produktmanagement, Unternehmensführung), neuartige Lösungswege zu gehen

Qualifizierung

Die Methode kann von jedem ohne Vorkenntnisse angewendet werden. Für die Moderation der Gruppe ist eine Moderationsausbildung empfehlenswert.

Benötigte Informationen

- Beschreibung der Aufgabenstellung oder des Problems
- Fachkompetenz der Teilnehmenden

Benötigte Hilfsmittel

- Raum mit geeignetem Ambiente für kreative Gruppenarbeit in für die Teilnehmerzahl ausreichender Größe
- Bild- oder Fotomaterial, das eine vom Problem entfernte "Denkdimension" repräsentiert (z.B. bei technischen Aufgabenstellungen Naturfotos)
- mindestens zwei Pinnwände oder eine große Visualisierungsfläche (abhängig von Gruppengröße)

- Moderationskarten und Pinn-Nadeln oder Haftnotizen und Filzstifte

Durchführung

- Schaffen Sie die Voraussetzungen für den Prozess!
- Schritt 1: Definieren Sie das Problem!
- Schritt 2: Wählen Sie Inspirationsquellen aus!
- Schritt 3: Lassen Sie assoziieren!
- Schritt 4: Arbeiten Sie Analogien heraus!
- Schritt 5: Transferieren Sie das Ergebnis in die Praxis!
- Ergänzende / ähnliche Methoden

Der ungarisch-britische Schriftsteller Arthur Koestler (1905-1983) beschreibt in seinem Werk "The Act of Creation" (siehe Abschnitt "Herkunft"), wie aus der Verbindung zweier unterschiedlicher Bereiche Innovationen entstehen. Als ein Beispiel dient ihm die von Johannes Gutenberg in Anlehnung an die Traubenpressen zur Weinherstellung erfundene Druckerpresse. Koestler bezeichnete das Verbinden der unterschiedlichen Bereiche als Bisoziation.

Das Vorgehen zur Bisoziation kann grundsätzlich frei gestaltet werden, solange dabei zwei grundverschiedene Bezugsrahmen verknüpft werden. Bewährt hat sich die in Bild 1 dargestellte Vorgehensweise. Die Ziffern in Bild 1 beziehen sich auf die Nummerierung der Schritte in der folgenden Beschreibung.

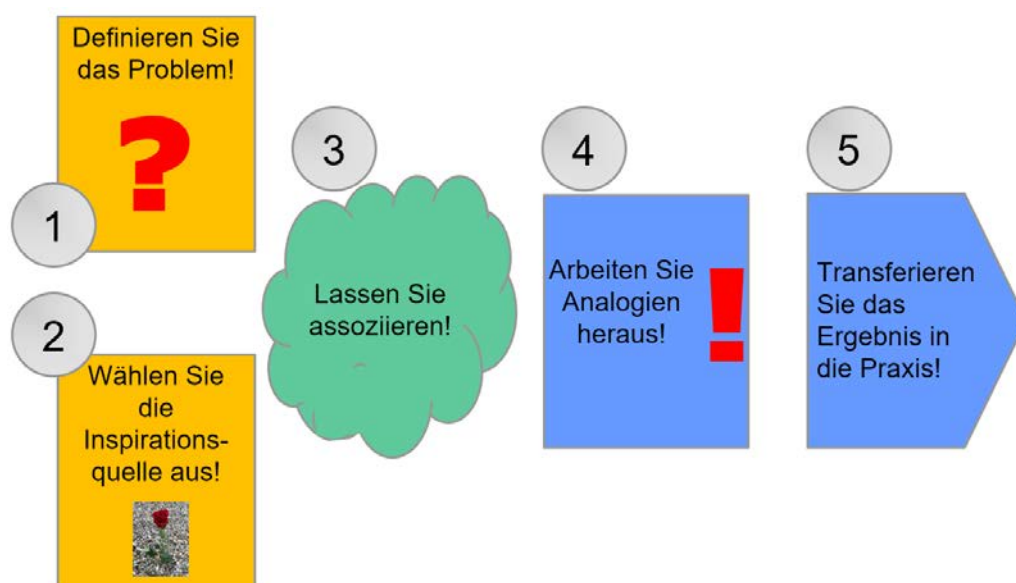


Bild1: Vorgehensweise bei der Bisoziation

Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird im Folgenden nur noch die grammatikalisch männliche Form (z.B. Projektleiter, Mitarbeiter) verwendet. Es sind dabei aber stets Personen jeden Geschlechts gemeint.

Schaffen Sie die Voraussetzungen für den Prozess!

Bereiten Sie den Raum so vor, dass die Teilnehmenden zu kreativem Denken angeregt werden. Wenn möglich sorgen Sie für bequeme Sitzmöbel, Helligkeit, Zimmerpflanzen und andere Elemente, damit der Raum eher Privat- denn Arbeitsatmosphäre hat. Stellen Sie Getränke und evtl. kleine Snacks zur Verfügung. Alternativ kann die Bisoziation auch im Freien durchgeführt werden.

Stellen Sie Bilder zusammen, die nichts mit dem zu behandelnden Thema zu tun haben. Dazu können Sie Bildmaterial aus Zeitschriften, Prospekten, Plakaten oder Katalogen verwenden.

Für die Dokumentation der Ideen eignen sich Pinnwände oder Flip-Charts. Die Ideen selbst können auf Moderationskarten oder Haftnotizen geschrieben werden. Zum Beschreiben eignen sich Filzstifte mit abgeschrägter Kante besonders gut.

Schritt 1: Definieren Sie das Problem!

Formulieren Sie mit den Teilnehmenden die Ausgangsfrage oder das Problem. Dies sollte so konkret wie möglich definiert werden, damit alle das gleiche Verständnis von der Aufgabenstellung haben.

Dokumentieren Sie die Frage oder das Problem auf einem Plakat, das beständig zu sehen ist. Dies ist wichtig, um die Ausgangssituation auch in späteren Phasen immer wieder präsent zu haben.

Beispiel: Aufbau einer Projektmanager-Community in einem Unternehmen

In einem großen IT-Unternehmen ist das Project Management Office (PMO) verantwortlich für die Weiterentwicklung des Projektmanagements und die Organisation der Projektmanager-Community. Die Projektmanager-Community wird von den Projektleitern als wenig attraktiv empfunden und deshalb auch wenig mit Leben gefüllt. Eine Gruppe von rund zehn Personen, die sich aus Mitarbeitern des PMO und ausgewählten Projektleitern zusammensetzt, will mit der Methode Bisoziation ein neues Konzept für die Projektleitercommunity entwickeln.

Als Aufgabenstellung formulieren sie: "Wir wollen ein für die Projektleiter des Unternehmens attraktives und innovatives Konzept für eine Projektleiter-Community entwickeln."

Schritt 2: Wählen Sie Inspirationsquellen aus!

Legen Sie den Bereich fest, mit dem die Frage oder das Problem verknüpft werden soll. Wählen Sie dazu mit den Teilnehmenden ein Bild aus dem vorbereiteten Fundus aus. Schon bei der Auswahl können die Teilnehmenden ihren Gedanken freien Lauf lassen und ungewöhnliche bis abstruse Bilder wählen.

Beispiel: Die Teilnehmergruppe wählt als Inspirationsquelle eine Blumenwiese aus (Bild 2).



Bild 2: Ausgewähltes Bild für die Basissoziation (© Tomas Bohinc)

Schritt 3: Lassen Sie assoziieren!

Lassen Sie die Teilnehmenden ihre Gedanken, Ideen, Eingebungen und Gefühle zu dem ausgewählten Bild schildern. Schreiben Sie die Beiträge auf Moderationskarten oder Haftnotizen mit. Alternativ können die Teilnehmenden ihre Gedanken selbst auf die Karten schreiben. Diese sammeln Sie anschließend ein und heften sie an die Pinn-Wand.

Beispiel

Die Teilnehmenden sammeln zum Bild der Blumenwiese unter anderem folgende Assoziationen: Getümmel, Farbe und Vielfalt, Frühlingsstimmung, Naturverbundenheit, Glück, ...

Schritt 4: Arbeiten Sie Analogien heraus!

Lassen Sie jetzt die Teilnehmenden Zusammenhänge zwischen den assoziierten Ideen und Gedanken zur Aufgabenstellung herstellen. Das Ergebnis sind Analogien, die ebenfalls auf Moderationskarten oder Haftnotizen festgehalten werden.

Da der Vorgang der Assoziationsbildung den Teilnehmenden nicht sofort gelingt, sollten Sie die Teilnehmenden motivieren, Verbindungen von Frage und Problem mit dem Bildmaterial zu bilden. Dazu können Sie den Teilnehmenden zum Beispiel folgende Fragen stellen: "Welche Verbindung könnten die Ideen mit unserer Aufgabenstellung haben? Welche Eigenschaften charakterisieren die Ideen, die eine Verbindung mit dem Problem haben?" Schreiben Sie dann die Analogien auf ein Flip-Chart oder eine Pinnwand, damit diese für alle Teilnehmenden sichtbar sind.

Gehen Sie mit den Teilnehmenden die Ideen und Gedanken der Assoziationsphase durch und prüfen, wie diese mit der Frage oder dem Problem verbunden werden können. Hierfür können Sie die Methoden **Brainstorming** und **Mind Mapping** verwenden.

Beispiel:

Zusammen mit dem Moderator gehen alle Teilnehmenden die Assoziationen zur Blumenwiese durch und überprüfen, ob sie Analogien zur aktuellen Situation oder zum angestrebten Zustand der Projektmanager-Community herstellen können.

- Getümmel: Vernetzung der Projektleiter durch eine Plattform für ein soziales Netzwerk, Open-Space Veranstaltungen
- Farbe und Vielfalt: Vielfältige Ansprache der Projektleiter über Internet, Meetings, Newsletter, Community-App.
- Frühlingstimmung: Ideen für die Durchführung von Projekten geben mit Hilfe von Best-Practice-Beispielen, positive Stimmung vermitteln, Plattform für direkten Kontakt zur Führung einrichten, motivierende Keynotes bei Veranstaltungen einbinden
- Naturverbundenheit: Möglichkeiten zum persönlichen Kontakt schaffen durch Projektleiterstammtische, jährliches Treffen, Organisation von Kollegialem Coaching
- Glück: Wahl eines Projektleiters des Monats oder Jahres, Auszeichnung von erfolgreichen Projekten

Schritt 5: Transferieren Sie das Ergebnis in die Praxis!

Lassen Sie nun die Teilnehmenden prüfen, wie gut sich die erarbeiteten Analogien für die Lösung der Frage oder des Problems eignen. Dabei können die Analogien verändert oder konkretisiert werden. Wichtig ist in dieser Phase die Diskussion zu den Analogien, da durch diese Diskussion abgewogen wird, ob sich die Analogie umsetzen lässt.

Gehen alle Analogien mit den Teilnehmenden durch. Stellen Sie dazu zunächst die Frage: "Welche der Analogien können nicht umgesetzt werden?" Klammern Sie diese dann ein, damit sichtbar ist, dass diese Analogien nicht weiter betrachtet werden sollen. Das Einklammern hat gegenüber dem Durchstreichen den Vorteil, dass damit die Analogien sozusagen "auf Halde gelegt" werden und bei Bedarf wieder betrachtet werden können.

Stellen Sie dann die Frage: "Welche Analogie lässt sich für das Problem konkret umsetzen und wie könnte eine solche Umsetzung aussehen?" Fragen Sie nach, falls die Vorschläge nicht konkret genug sind. Die Teilnehmenden sollen in diesem Schritt ein konkretes Bild von der Lösung entwickeln.

Beispiel:

Das Konzept für die Projektleitercommunity besteht aus den folgenden Elementen:

- Social Network im Internet mit den Funktionen Wiki, Mail und Chat.
- Newsletter mit den Rubriken: Leitartikel zu Trends im Projektmanagement, organisatorische Neuigkeiten, herausragende **Lessons Learned** aus den eigenen Projekten
- Projektleiter-Lunch: Treffen der Projektleiter an einem Standort zum Mittagessen außerhalb des Firmengeländes.
- Jährliches Community-Meeting mit der Methode **Open-Space-Technology**
- Blaues Sofa: In der Lobby des Firmengeländes wird ein Blaues Sofa aufgestellt. Ein Mitglied der Geschäftsleitung und die Leiterin des PMO setzen sich jede Woche zu einer im Social Network bekannt gemachten Zeit für eine Stunde auf das Sofa und beantworten Fragen der Mitarbeiter zum Projektmanagement und zur Geschäftsentwicklung.

Ergänzende / ähnliche Methoden

- **Brainstorming** und **Mind Mapping** – zur Sammlung und Ausarbeitung von Analogien in den Schritten 3 und 4
- **Synektik** – ähnliche aber wesentlich aufwendigere Methode zur Ideenfindung

- **Walt-Disney-Methode** und **Six Thinking Hats** – ergänzende Methoden zur Beurteilung neuer Ideen
- **Ideenturm** – ergänzende Methode zur Priorisierung vieler Ideen
- **Zirkuläre Fragen** – ergänzende Methode zum Durchbrechen fixierter Denkmuster
- **Design Thinking** – alternative, sehr aufwendige Methode zur Entwicklung innovativer Produkte
- **Morphologischer Kasten** – ergänzende Methode zur Bildung von Varianten

Praxistipps

- Bildmaterial: Wie gut die Bisoziation gelingt, hängt auch vom verwendeten Bildmaterial ab. Wählen Sie sorgfältig die Bildsprache aus, mit der das Problem verbunden werden soll. Die Bilder sollten interessant und geeignet sein, Assoziationen auszulösen. Inhaltlich sollten sie möglichst weit vom Problem entfernt sein.
- Die Größe der Bilder sollte der Gruppengröße angepasst sein. Bei einer großen Gruppe sollten die Bilder in Plakatgröße vorhanden sein. Alternativ können jedem Teilnehmer die Bilder in einem kleineren Format zur Verfügung gestellt werden.
- Es braucht eine gehörige Portion Zeit, Mut und Engagement, die bekannten Denkschemata zu verlassen und verkrustete Strukturen aufzubrechen. Auch hier ist ein erfahrener Moderator notwendig. Die meisten Teilnehmer haben Angst, vermeintlich absurde Gedankengänge zu formulieren.
- Bereiten Sie – sofern es für die Gruppe passend ist – die Teilnehmenden durch Entspannungs- oder Auflockerungsübungen auf die Assoziation vor.
- Lassen Sie Spaß und Humor in der Gruppe zu. Dies lockert auf und unterstützt die Kreativität.

Varianten

Durchführung als Einzelperson

Die Methode können Sie auch für sich selbst anwenden. Dabei durchlaufen Sie die gleichen Schritte wie eine Gruppe. Schaffen Sie sich für die Durchführung gute Voraussetzungen, indem Sie in einen angenehmen, von der üblichen Arbeitsatmosphäre getrennten Raum gehen. Statt einer Pinnwand und Moderationskarten können Sie ein DIN-A3-Blatt und kleine Haftnotizen verwenden.

Arbeiten mit großen Gruppen

Bei großen Gruppen empfehle ich, in Kleingruppen zu arbeiten. Diese erarbeiten die Assoziationen und Analogien. Die Analogien werden dann im Plenum zusammengeführt und bewertet.

Semantische Intuition

Die semantische Intuition wird vorwiegend in der Produktentwicklung eingesetzt. Dabei wird nicht zuerst das Produkt entwickelt, sondern durch das Zusammenbringen von zwei Begriffen der Name für ein Produkt definiert. Dazu erstellt man zwei Listen von unterschiedlichen Begriffen, z.B. Begriffe, die Funktionen benennen und Begriffe, die typische Objekte aus dem Anwendungsbereich bezeichnen. Durch die Kombination von Objekt und Anwendung kann so ein neues Produkt entstehen. Aus "mahlen" und "Kaffee" entsteht auf diese Weise "Kaffeemühle"; aus dem Vorgang "kühlen" und dem Objekt "Schüssel" eine "Kühl-Schüssel", die durch eine besondere Materialmischung den Schüsselinhalt kühl hält. Mit der semantischen Intuition werden Produktideen entwickelt, die dann auf deren Umsetzbarkeit hin überprüft werden müssen.

Bionik

Ein bekanntes Beispiel für Bisoziation ist die Bionik, also die Inspiration der Natur für technische Erfindungen wie es etwa bei der Entwicklung des Sonars (inspiriert durch Delfine) oder des Klettverschlusses (inspiriert durch Kletten) der Fall war.

Herkunft

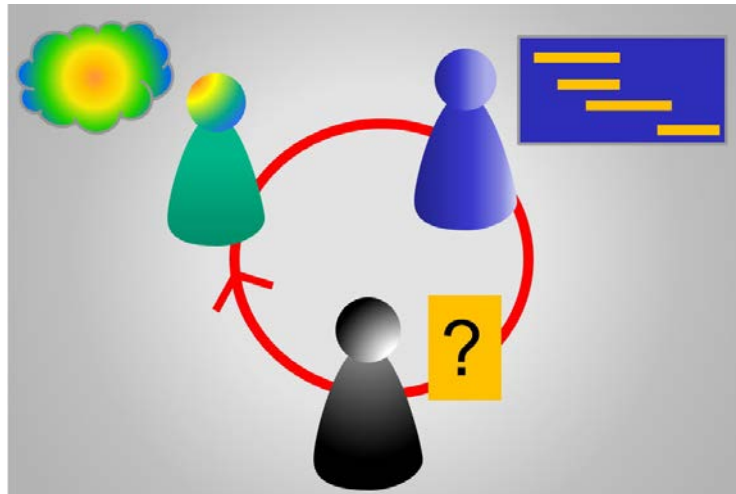
Der ungarisch-britische Schriftsteller Arthur Koestler (1905-1983) prägte in seinem Buch *The Act of Creation* 1964 den Begriff "Bisoziation" in Analogie zu "Assoziation" (deutsche Übersetzung: Koestler, Arthur: *Der göttliche Funke. Der schöpferische Akt in Kunst und Wissenschaft*, 1966). Diese Anregung führte dann zur Entwicklung einer bewussten Vorgehensweise für den Einsatz der Bisoziation zur Innovation und Problemlösung.

Autor

Dr. Tomas Bohinc

Erstellt am: 16.06.2019

Walt-Disney-Methode



Die Walt-Disney-Methode ist eine Kreativitäts-Methode in Form eines Rollenspiels, bei dem eine oder mehrere Personen sich aus den drei Perspektiven eines Träumers, eines Realisten und eines Kritikers Gedanken zu einem Problem zu machen, Ideen generieren und diese verfeinern. Aus der Perspektive des Träumers wird eine Vision entwickelt. Die Rolle des Realisten beschreibt Maßnahmen, um diese Vision umzusetzen. Die so entstandenen Konzepte werden aus dem Blickwinkel eines Kritikers geprüft. Dessen Fragen und Einwände werden an den Träumer weitergegeben, der die Vision dementsprechend anpasst. Dieser Kreislauf wird solange fortgesetzt, bis das Ergebnis den gesteckten Anforderungen und Zielen entspricht oder keine neuen relevanten Ergebnisse entstehen.

Einsatzmöglichkeiten

Konkretisierung von Zielen und Visionen, um deren Umsetzung realistisch zu gestalten

- Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen
- Lösung von Problemen und Konflikten
- Erarbeiten von Optionen für Entscheidungen
- Suche nach Innovationen
- Entwicklung neuer beruflicher Optionen in der Karriereplanung

Vorteile

- Durchbricht vorhandene Denkstrukturen
- Schnell erlernbar

Grenzen, Risiken, Nachteile

- Die Walt Disney Methode bildet im Ideenfindungsprozess nur die Ideenfindung ab. Die Prozessschritte Analyse, Zieldefinition und Umsetzung müssen außerhalb der Methode durchgeführt werden.
- vergleichsweise hoher Zeitaufwand

Ergebnis

- Produktidee oder Idee für eine Dienstleistung
- Lösungsvorschlag für ein Problem

Voraussetzungen

- Die beteiligten Personen müssen dazu bereit und fähig sein, sich gut in die unterschiedlichen Perspektiven hineinzusetzen.
- Offenheit für neue und ungewohnte Ergebnisse
- Bereitschaft, eingefahrene Denkweisen zu verlassen

Qualifizierung

Die Methode kann ohne spezielle Vorkenntnisse eingesetzt werden. Es ist aber sinnvoll, dass sie von einer Person angeleitet wird, die Erfahrung in der Moderation von Gruppen hat und die Vorgehensweise der Methode kennt und ggf. selbst als Teilnehmer erlebt hat.

Benötigte Informationen

Beschreibung des Problems oder der Aufgabenstellung

Benötigte Hilfsmittel

- Raum, in dem die dreifache Anzahl der tatsächlich Teilnehmenden Platz hat
- 3 Flip-Charts oder Pinnwände, Moderationsmaterial

Durchführung

- Schritt 1: Bereiten Sie das Rollenspiel vor!
- Schritt 2: Führen Sie das Rollenspiel durch!
- Schritt 3: Formulieren Sie das Ergebnis!
- Ergänzende / ähnliche Methoden

Bei der Walt-Disney-Methode nehmen mehrere Personen nacheinander drei unterschiedliche Sichtweisen ein und durchlaufen dabei einen Kreativitätsprozess an dessen Ende Lösungsvorschläge für die Fragestellung oder das Problem stehen.

Die drei Sichtweisen in der Walt-Disney-Methode sind:

- **Die Sicht des Träumers (Herz):** Die Sicht des Träumers ist notwendig, um kreativ neue Ideen und Ziele zu entwickeln. Aus dieser Sicht wird die Frage beantwortet: Was soll erreicht werden?
- **Die Sicht des Realisten (Hand):** Die Sicht des Realisten ist notwendig, um die Ideen in konkret ausführbare Handlungen umzuwandeln. Aus dieser Sicht wird die Frage beantwortet: Wie soll es erreicht werden?
- **Die Sicht des Kritikers (Kopf):** Die Sicht des Kritikers ist notwendig, um Hindernisse und Risiken zu erkennen und Impulse für Veränderungen an der Idee zu geben. Aus dieser Sicht wird die Frage beantwortet: Wie soll es erreicht werden.

Im Folgenden wird die Durchführung mit einer Gruppe beschrieben. Die Methode kann aber auch von einer einzelnen Person durchgeführt werden. Dies ist als Variante der Methode beschrieben.

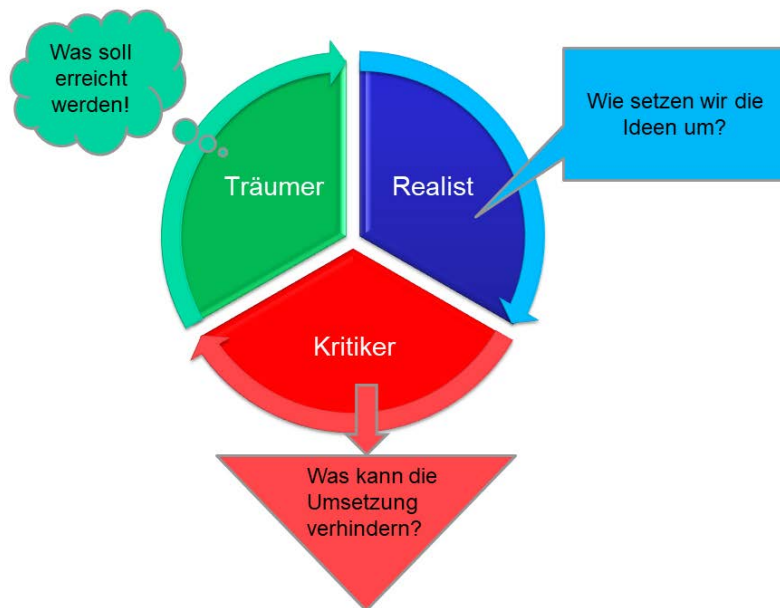


Bild 1: Übersicht über die Vorgehensweise bei der Walt-Disney-Methode

Beispiel: Buch über die Geschichte des Projektmanagements

Als Beispiel zur Erläuterung der Methode dient uns die folgende Situation: Bei der Vorbereitung auf Ihre Projektmanagement-Zertifizierung stellen Sie fest, dass es verschiedene Projektmanagement-Richtungen gibt und diese sich im Laufe der Zeit erheblich verändert haben. Allerdings finden Sie dafür keine übergreifende und zufriedenstellende Literatur. Sie haben die Idee, ein Buch über die Geschichte des Projektmanagements zu schreiben. Mit Hilfe der Walt-Disney-Methode wollen Sie nun diese Idee weiter entwickeln und auf ihre Machbarkeit überprüfen.

Schritt 1: Bereiten Sie das Rollenspiel vor!

Richten Sie den Raum ein

Stellen Sie für die Rollenspieler in drei Ecken des Raums Stuhlkreise, sodass in jeder Ecke jeweils alle Teilnehmer auf einem Stuhl Platz nehmen können. Stellen Sie in die Nähe der Stuhlkreise ein Flip-Chart oder eine Pinnwand. Legen Sie Visualisierungsmaterial (Stifte, Moderationskarten) bereit.

Falls möglich, gestalten Sie die drei Ecken im Charakter der jeweiligen Rolle aus – Hinweise hierfür finden Sie im Abschnitt "Tipps".

Erklären Sie die Methode

Erklären Sie den Rollenspielern die Vorgehensweise der Walt-Disney-Methode. Wichtig ist, dass Sie folgende Punkte erläutern:

- Die Idee: Perspektivenwechsel im Rollenspiel
- Die drei Rollen: "Träumer", "Realist" und "Kritiker"
- Der Ablauf: Die Teilnehmer nehmen nacheinander die Rollen ein und beschäftigen sich aus dieser Sicht mit dem Problem oder Thema
- Die Zeitplanung: Jede Phase dauert 15-20 Minuten.

Damit die Teilnehmer sich gut in die jeweilige Rolle einfinden können, sollten Sie die Teilnehmer in einem kurzen Probelauf alle Rollen durchleben lassen. Hierbei genügt eine Zeit von fünf bis zehn Minuten für jede Phase. In der Rolle des Träumers können die Teilnehmer sich an einen schönen, kreativen Moment aus ihrem Leben ins Gedächtnis rufen. Nach einer kurzen Pause wechselt die Gruppe in die Ecke der Realisten. Hier sollten sich die Teilnehmer an eine Situation erinnern, in der sie ein Problem praktisch gut gelöst haben. Abschließend setzen sich die Teilnehmer nach einer weiteren kurzen Pause in die Ecke der Kritiker und versetzen sich in eine Situation, in der sie z.B. ein Konzept kritisch analysiert und hinterfragt haben.

Schritt 2: Führen Sie das Rollenspiel durch!

Das Rollenspiel beginnt mit der Sichtweise des Träumers. Dazu setzen sich die Teilnehmer in die Ecke des Träumers.

Sichtweise des Träumers

In der Rolle des Träumers schildert die Gruppe das Thema oder die Lösung des Problems aus einer visionären Sicht. Dabei spielen Beschränkungen keine Rolle. Das Motto in dieser Phase ist: "Alles ist möglich."

Die Gruppe sollte das Problem enthusiastisch und frei von Zwängen betrachten und kreative Lösungen entwickeln. In dieser Rolle sind die Teilnehmer kindliche Visionäre, die einen erstrebenswerten Zustand erträumen. Aus dieser Perspektive ist es nicht wichtig, wie realistisch die Vorschläge sind. Es kommt darauf an, möglichst viele Ideen zu entwickeln. Jeder noch so verrückt wirkende Ansatz kann eine Chance für eine neue Idee darstellen.

Teilnehmer, die sich in die Rolle des Träumers sind, haben den Kopf erhoben und ihren Blick nach oben gerichtet.

Um die Teilnehmer zu diesem visionären Denken anzuregen, können Sie diesen die folgenden Fragen stellen:

- Was möchten Sie tun?
- Was wäre schön?
- Wie sieht die ideale Situation aus?

- Wie verändert sich dadurch die gegenwärtige Situation? Was ist mein Traum dazu?
- Was fällt mir dazu ein?
- Was wäre völlig verrückt?

Die Visionen können sich Teilnehmer dann besonders gut vergegenwärtigen, wenn Sie diese nicht als Wunsch, sondern als bereits eingetretene Tatsache beschreiben.

Jeder Teilnehmer kann in dieser Phase zunächst zehn Minuten lang eigene Ideen entwickeln. In den anschließenden zehn Minuten tauschen die Teilnehmer ihre Ideen aus und halten diese auf Moderationskarten fest.

Beispiel

Ich schreibe ein Buch, in dem die Geschichte des Projektmanagements dargestellt wird, das aber gleichzeitig die entstandenen Vorgehensweisen und Methoden erklärt. Es erscheint als gebundenes Buch bei einem renommierten Fachverlag. Das Buch wird ein Riesenerfolg und kommt in die Top-10-Listen für Managementliteratur. Es wird in mehrere Sprachen übersetzt, sogar in Mandarin. Dadurch werde ich international als Fachautor für Projektmanagement bekannt. Es wäre toll, wenn das Buch mit Sozialen Medien wie Facebook oder YouTube verbunden wird. Völlig verrückt wäre, wenn das Buch verfilmt würde.

Sichtweise des Realisten

In der Rolle des Realisten richtet die Gruppe ihren Blick darauf, wie die Vision realisiert werden kann. Sie entwickeln aus dieser Sichtweise heraus einen Lösungsweg. Dabei gehen die Teilnehmer davon aus, dass die Ideen schon beschlossen sind und jetzt umgesetzt werden sollen. Das Motto dieser Phase ist: "Umsetzung jetzt!"

Die Sicht des Realisten ist der Gegenpart zur der Sicht des Träumers. Der Realist sieht immer, wie eine Idee realisiert werden kann und welche Schritte dazu notwendig sind. Der Realist ist der Macher, der die Dinge in die Hand nehmen will. Diese Rolle baut die Brücke zwischen Fantasie und Realität. In dieser Rolle wird ein Plan zur Umsetzung erarbeitet: Dazu wird notiert, welche Maßnahmen für die Umsetzung notwendig, welche Mittel bereits vorhanden, welche Qualifikationen dazu erforderlich sind, und welche Menschen bei der Umsetzung helfen können.

Teilnehmer, die sich in die Rolle des Realisten sind, haben den Kopf leicht vorgebeugt und richten den Blick nach vorne.

Mit den folgenden Fragen können Sie den Teilnehmern helfen, einen realistischen Blick auf die zuvor entwickelte Vision zu entwickeln:

- Was fühle ich bei dieser Vision?
- Welche Infos fehlen noch?

- Wie kann realisiert werden, was der Träumer sich ausgedacht hat? Was muss getan werden?
- Wer kann die Idee umsetzen? Wer kann bei der Umsetzung helfen?
- Welche Fähigkeiten und Qualifikationen können für die Umsetzung eingesetzt werden?
- Welche Grundlagen sind bereits vorhanden?
- Was wird für die Umsetzung darüber hinaus benötigt?
- Woran kann man messen, dass die Vision umgesetzt ist?
- Kann der Ansatz getestet werden?

Die Maßnahmen zur Umsetzung werden auf Moderationskarten geschrieben.

Beispiel

Bei der Vision eines Geschichtsbuchs über Projektmanagement kommt Freude auf. Es muss noch genau beschrieben werden, wie das Buch gestaltet werden soll (mit Bildern, Originaltexten, Zitaten, Interviews). Es muss recherchiert werden, ob genügend Quellen und Informationen für den Inhalt vorhanden sind, ein Exposé muss erarbeitet und ein Verlag gesucht werden. Bereits renommierte Autoren zum Thema könnten als Co-Autoren gewonnen werden. Eine Agentur könnte helfen, einen Verlag zu finden. Es gibt Präsentationen im Internet, welche die Geschichte des Projektmanagements kurz darstellen. Die Vision ist umgesetzt, wenn das Buch erschienen ist. Der Ansatz könnte getestet werden, indem Artikel zur Geschichte des Projektmanagements in einer Projektmanagementzeitschrift veröffentlicht würden.

Sichtweise des Kritikers

In dieser Rolle nimmt die Gruppe die Sichtweise des "Schwarzsehers" ein. Die Teilnehmer richten Ihren Blick auf die Probleme und Hindernisse. Dabei setzen sie sich jedoch konstruktiv mit den Ideen auseinander. Das Motto dieser Phase ist: "Einwände willkommen".

Der Kritiker fordert die Idee heraus und prüft, ob sie umsetzbar ist. Damit werden mögliche Fehlerquellen identifiziert. Der Kritiker analysiert die Ideen und sucht nach logischen Fehlern und möglichen Problemen. Er entdeckt die Hürden, welche eine Umsetzung verhindern. Es ist eine konstruktive Kritikerrolle, dessen Kritik besonnen ist und mit der Aufdeckung von Problemen mögliche Überraschungen bei der Umsetzung vermeiden will.

Teilnehmer, die sich in die Rolle des Kritikers sind, haben den Kopf leicht schräg nach unten gerichtet und blicken nachdenklich zum Boden.

Mit den folgenden Fragen können Sie den Teilnehmern helfen, einen kritischen Blick auf die zuvor entwickelte Vision zu entwickeln:

- Was wurde übersehen? Wie denke ich über den Vorschlag?

- Was halte ich für möglich? Was soll oder kann nicht realisiert werden?
- Was kann gar nicht funktionieren und ist einfach nur Träumerei?
- Was könnte verbessert werden? Was wurde übersehen? Wo liegen die Schwächen?
- Welches sind die Chancen und Risiken?

Die Einwände und Kritiken werden auf Moderationskarten geschrieben.

Beispiel

Der Vorschlag ist gut, jedoch sind Projektmanager mehr an den Inhalten interessiert als an der Geschichte ihrer Entstehung. Es wurde übersehen, zu analysieren, welche Zielgruppe das Buch haben kann. Das Schreiben des Buchs ist durchaus realistisch, jedoch dafür einen Verlag zu finden wird schwer werden, da es ein Thema mit geringem Leserkreis ist. Eine Verfilmung ist völlig unrealistisch. Dazu ist das Thema zu speziell. Die Schwächen liegen darin, dass nicht klar ist, wer das Buch lesen soll oder wie das Buch geschrieben werden muss, damit sich auch Projektleiter dafür interessieren. Das Buch hat die Chance, dass es das Wissen über Projektmanagement bereichert, jedoch die Schwäche, dass nicht klar ist, ob es für den Inhalt genügend Quellen gibt.

Eine neue Runde starten

Die in der Rolle des Realisten und des Kritikers gewonnen Erkenntnisse sind die Grundlage für eine neue Runde. Die Teilnehmer nehmen wieder die Rolle des Träumers ein und entwickeln Lösungen für die Hindernisse. Danach nehmen die Teilnehmer wieder die Rollen des Realisten ein, und entwickeln Vorstellungen für die Umsetzung der neu gewonnen Ideen. Danach betrachten Sie die neu gewonnen Ideen aus der Rolle des Kritikers. Dieser Kreislauf wird solange fortgesetzt, bis eine in sich schlüssige, zufriedenstellende und umsetzbare Idee entwickelt ist.

Schritt 3: Formulieren Sie das Ergebnis!

Schreiben Sie möglichst genau auf, was Sie umsetzen wollen. Tabelle 1 skizziert die einfache Dokumentation des Ergebnisses im Beispiel. Die Beschreibung sollte Antworten auf die folgenden Fragen enthalten:

- Was ist die genaue Idee?
- Was ist das Ziel, das mit der Idee erreicht werden soll?
- Wie wird die Idee umgesetzt?
- Für wen wird sie umgesetzt?
- Woran wird gemessen, ob das Ziel erreicht worden ist?

Entwickeln Sie aus den Ansätzen aus der Realisten-Rolle einen Maßnahmenplan. Sie können hierzu den Maßnahmenplan der Methode **Moderation von Arbeitsgruppen** benutzen.

Beispiel

Idee:	Buch "Geschichte des Projektmanagements"
Ziel	Beschreibung der Vorgehensweise im Projektmanagement aus einer geschichtlichen Perspektive, erfolgreiche Platzierung des Buchs auf dem Fachbuchmarkt
Umsetzung (Maßnahmen-plan):	<ul style="list-style-type: none"> • Anwerben von Co-Autoren • Recherche der Quellen • Suche nach Zeitschriften, die Artikel zur Geschichte des Projektmanagements veröffentlichen würden • Entwickeln des Exposés • Suche eines Verlags • Schreiben des Buchs
Zielgruppe	Manager, Projektleiter, Projektmitarbeiter, Trainer für Projektmanagement
Erfolgskriterien	Vertrag mit einem Verlag, Abnahme durch das Lektorat, Publikation des Buchs, Verkaufszahl größer als zehntausend.

Tabelle 1: Skizze der Dokumentation des Ergebnisses

Ergänzende / ähnliche Methoden

- **Brainstorming** – ergänzende Kreativitätsmethode, z.B. zur Dokumentation der jeweiligen Gruppenergebnisse
- **Morphologischer Kasten** – ergänzende Kreativitätsmethode zur systematischen Analyse komplexer Aufgabenstellungen
- **SCAMPER** – ergänzende Kreativitätstechnik zur Variation einer Ausgangskonfiguration, um Ideen für die Verbesserung von Produkten oder Dienstleistungen zu erzeugen
- **Ideenturm** – ergänzende Methode zum Ausbau und zur Ergänzung einer initialen Idee
- **Zukunftsbaum** – ergänzende Methode zur logischen Simulation der Auswirkungen einer Veränderung
- **Negativer / Positiver Zweig** – ergänzende Methode zur anschließenden logischen Analyse und Darstellung der erwarteten Auswirkungen des erarbeiteten Vorschlags
- **Six Thinking Hats** – ähnliche Kreativitätsmethode, bei der die Teilnehmer nacheinander sechs verschiedene Rollen einnehmen
- **Inspiration Cards** – ähnliche, einfachere Kreativitätsmethode: vorgegebene Fragen regen die Teilnehmer dazu an, eine Problemstellung aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten
- **Synektik** – alternative Kreativitäts- und Problemlösungsmethode, die bestehende Muster und Lösungen in neues Wissen und neue Muster umwandelt

- **Design Thinking (DT)** – umfassender Prozess zur kreativen Bearbeitung komplexer Problem- und Aufgabenstellungen mit Fokus auf den beteiligten Menschen

Praxistipps

Rollen auseinanderhalten

Die Stärke dieser Methode liegt darin, dass das Problem aus unterschiedlichen Blickwinkeln streng getrennt voneinander betrachtet wird. Achten Sie darauf, dass die Teilnehmer in der jeweiligen Rolle bleiben und nicht z.B. in der Rolle des Träumers bereits an die Realisierung denken.

Bei Gruppen können Sie die Ecken des Raums passend zum Charakter der jeweiligen Rolle gestalten. Die Ecke des Träumers kann bunt eingerichtet und mit Blumen oder Luftballons dekoriert sein. In die Ecke des Realisten können Werkzeuge und Messinstrumente gelegt werden und die Ecke des Kritikers kann mit schwarzen und weißen Tüchern versehen werden. Falls es möglich ist, können auch drei unterschiedliche Räume eingerichtet werden. Der Raum des Träumers sollte hell, bunt und mit Bildern geschmückt sein. Der Raum des Realisten kann funktional mit Büroeinrichtung und Arbeitsmitteln ausgestattet sein. Für den Kritiker sollte ein karg ausgestatteter, eher enger Raum gewählt werden. Weitere Ideen zur Stimulierung der Rolle sind: jeweils zur Rolle passende Hintergrundmusik, Düfte, Getränke und Snacks.

Visualisierungsflächen

Damit die Teilnehmer die in den jeweiligen Rollen entwickelten Ergebnisse sichtbar vor Augen haben, können Pinnwände oder Flip-Charts in den jeweiligen Ecken aufgestellt werden. Die unterschiedliche Qualität der Ergebnisse kann durch die Art des Dokumentationsmediums deutlich gemacht werden. So können die Teilnehmer in der Rolle des Träumers ihre Vision oder Ideen auf Moderationswolken schreiben, die Umsetzungsvorschläge auf grüne Moderationskarten und die Einwände und Bedenken aus der Rolle des Kritikers auf rote Moderationskarten.

Fragen

Verwenden Sie als Moderator die Fragen, um die Gedanken der Teilnehmer anzuregen. Es kommt nicht darauf an, dass alle Fragen abgearbeitet werden. Die Fragen sind mögliche Interventionen, um die Gedanken der Teilnehmer anzuregen.

Pausen

Machen Sie zwischen den einzelnen Phasen drei- bis fünfminütige Pausen. Ziel dieser Pausen ist, dass die Teilnehmer den Kopf frei bekommen und sich gut in die jeweils neue Rolle hineinversetzen können. In dieser Pause können die Teilnehmer z.B. nach draußen gehen, frische Luft schnappen und sich so von der alten Rolle lösen. Sie sollten jedoch keine E-Mails, Telefonate etc. bearbeiten, da sie dadurch zu sehr von der Bearbeitung der Fragestellung abgelenkt werden.

Varianten

Durchführung mit einer Person

Die Walt-Disney-Methode können Sie auch verwenden, um für sich neue Ideen zu entwickeln. Sie durchlaufen dabei die gleichen Rollen wie eine Gruppe. Damit Sie sich besser in die jeweiligen Rollen einfinden können, setzen Sie sich für jede Rolle auf einen anderen Stuhl. Auf die Stühle kleben Sie zuvor ein Schild mit den Rollenbezeichnungen. Sie können dabei drei unterschiedliche Stühle verwenden. Z.B. für die Rolle des Träumers einen Sessel, für die Rolle des Realisten einen Schreibtischstuhl und für die Rolle des Kritikers einen einfachen Stuhl oder Hocker. Sie können für das Rollenspiel auch drei unterschiedliche Orte wählen. Für die Rolle des Träumers einen Platz im Garten oder auf der Terrasse, für die Rolle des Realisten ein Büro und für die Rolle des Kritikers einen kleinen engen spartanisch eingerichteten Raum.

Durchführung mit drei unterschiedlichen Gruppen

Bei einer Gruppe von mindestens 9 Personen kann diese auch in drei Kleingruppen von jeweils drei oder mehr Teilnehmern unterteilt werden. In dieser Variante nimmt jede Kleingruppe eine Rolle wahr, sodass es eine Kleingruppe der Träumer, eine Kleingruppe der Realisten und eine Kleingruppe der Kritiker gibt. Beim Ablauf der Methode gibt es keinen Unterschied zum Ablauf mit einer Gruppe. Der Vorteil dieser Variante ist, dass die Teilnehmer sich entsprechend ihrer persönlichen Stärken den Rollen zuordnen können. Der Nachteil ist, dass in den Arbeitsphasen jeweils nur eine Gruppe aktiv sein kann.

Herkunft

Die Methode wurde 1994 von Robert B. Dilts (Dilts, Robert B.; Epstein, Todd und Dilts, Robert W.: Know-how für Träumer. Strategien der Kreativität – NLP & Modelling – Struktur der Innovation. Junfermann Verlag, Paderborn 1994) beschrieben, der durch die Persönlichkeit Walter "Walt" Disneys dazu angeregt wurde. Er schrieb "Tatsächlich gab es drei Walts: den Träumer, den Realisten und den Miesepeter".

Autor

Dr. Tomas Bohinc

Erstellt am: 16.12.2018

Inspiration Cards



Inspiration Cards ergänzen das traditionelle Brainstorming um neue, kreative Aspekte. Die auf Karten notierten Fragen regen die Teilnehmer dazu an, eine Problemstellung aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten. Hierzu versetzen die Fragen die Teilnehmer in andere Rollen oder fiktive, sogar utopische Szenarien.

Einsatzmöglichkeiten

Inspiration Cards dienen als Ergänzung zu traditionellen Methoden der Ideenfindung wie z.B. Brainstorming, Brainwriting, Methode 6-3-5 oder Mindmapping.

Typische Einsatzbereiche sind z.B. Design Thinking Workshops und Produktentwicklungsprojekte.

Vorteile

- Inspiration Cards helfen durch den Perspektivwechsel, Denkgrenzen zu überwinden und neue Ansätze zu entwickeln.
- Die Methode ist intuitiv und einfach anzuwenden.
- Der Einsatz macht den Teilnehmern Spaß und bringt so Schwung in das gewohnte Brainstorming.

Grenzen, Risiken, Nachteile

- Inspiration Cards sollten nicht schematisch, sondern kreativ benutzt werden.

- Nicht jede Inspiration Card ist für jede Problemstellung tauglich. Gibt es keine sinnvolle Idee zur aktuellen Inspiration Card, sollte sie ganz einfach zur Seite gelegt werden.
- Der eigentliche Fokus des Brainstormings kann ins Lächerliche abdriften.

Ergebnis

- Neue Ideen bzw. Ansätze zur Problemlösung oder Ideenfindung
- Neue Ideen, die anschließend weiter entwickelt werden können

Voraussetzungen

- Bereitschaft aller Teammitglieder, sich auf diese experimentelle Art des Brainstormings einzulassen
- Die zu bearbeitende Aufgabe / das zu lösende Problem muss bekannt sein.
- Die Grundregeln des Brainstormings sollten dem Team bekannt sein.

Qualifizierung

Es bedarf keiner speziellen Qualifikation. Die Grundzüge des Brainstormings sollten allen Teilnehmern bekannt sein, die Workshop-Leitung sollte über Moderationserfahrung verfügen.

Benötigte Informationen

- Erste Ergebnisse aus dem vorangegangenen bzw. laufenden Brainstorming (oder einer anderen Methode zur Ideenfindung)
- Kreativität, Fachwissen und Problemverständnis des bearbeitenden Teams

Benötigte Hilfsmittel

- Falls bereits vorhanden: mindestens zehn vorbereitete Inspiration Cards (evtl. aus anderen Workshops)
- Festes Papier, besser Karton (z.B. Moderationskarten) für die Inspiration Cards
- evtl. Laminiergerät zur Herstellung mehrfach einsetzbarer Karten
- Ausreichend große Arbeitsfläche, z.B. Flipchart oder Moderationswand

- Ungestörter Raum mit genügend Platz, so dass die Teilnehmer bequem um die Arbeitsfläche stehen können
- Haftnotizen bzw. Karten und ausreichend Stifte in mehreren Farben und Dicken passend für die Arbeitsfläche

Durchführung

- Schritt 1: Bereiten Sie die Inspiration Cards vor!
- Schritt 2: Stellen Sie dem Team die Methode vor!
- Schritt 3: Starten Sie die erste Ideen-Runde!
- Schritt 4: Ziehen Sie reihum weitere Karten!
- Schritt 5: Strukturieren und dokumentieren Sie das Ergebnis!
- Ergänzende / ähnliche Methoden

Schritt 1: Bereiten Sie die Inspiration Cards vor!

Stellen Sie sich ein Set an Karten mit entsprechend inspirierenden Fragen zusammen. Sie können hierzu einfache Moderationskarten verwenden oder auch hochwertige Karten, die sie z.B. anschließend laminieren. Sie können die Karten nur mit der Frage beschriften oder diese zusätzlich mit einer aussagekräftigen Grafik illustrieren. Ihrer Fantasie sind hierbei keine Grenzen gesetzt – seien Sie kreativ und "toben Sie sich aus"!

Wenn Sie bereits Inspiration Cards aus vorangegangenen Workshops haben, sortieren Sie zunächst veraltete oder unpassende Karten aus. Wählen Sie dann Ihnen für die Teilnehmer und das Umfeld geeignet erscheinende Karten aus. Ergänzen Sie dieses Set bei Bedarf mit neu erstellten Karten. Sie sollten für eine Sitzung insgesamt ca. zehn bis zwanzig Karten zusammenstellen.

Anregungen für mögliche, inspirierende Fragen gibt Ihnen Bild 1. Um den Teilnehmern neue Perspektiven aufzuzeigen, gibt es im Wesentlichen drei Fragetypen: Rollenkarten, Vorstellungskarten und Negative Karten. Die folgende Beschreibung der Fragetypen dient lediglich dazu, Ihre Kreativität anzuregen. Selbstverständlich können Sie weitere Fragetypen entwickeln.

Rollenkarten: "Was würde ... tun?"

Rollenkarten regen die Teilnehmer dazu an, sich in reale oder fiktive Personen bzw. Rollen zu versetzen und aus deren Perspektive heraus die Aufgabe zu lösen. Achten Sie darauf, dass die Teilnehmer die Personen kennen, sie sich in diese hineinversetzen können und von ihnen zu Assoziationen angeregt werden.

Grundsätzlich spielt es keine Rolle, ob Sie Politiker (z.B. Angela Merkel oder Donald Trump), Sportler (z.B. Boris Becker), Unternehmer (z.B. Bill Gates) oder berühmte Persönlichkeiten auf der Welt der Musik, des Theaters oder der Kultur (z.B. Angelina Jolie) hernehmen. Sie können auch Unternehmen als Rollen betrachten: Wie würde die Lösung von Starbucks, BMW, Apple, Tesla oder der Bundeswehr aussehen? Auch der eigene Firmenchef, der Chef des Hauptmitbewerbers oder andere Stakeholder können Rollen darstellen. Schließlich können Sie auch allgemeine, nicht mit konkreten Personen verknüpfte Rollen verwenden: Wie würde ein Kleinkind, ein Großvater oder ein geschiedener Ehepartner handeln? Alles ist denkbar!

! Sie können im Vorfeld nicht wissen, ob Ihre Karte funktioniert oder nicht. Das müssen Sie aushalten. Es wird auch Karten geben, die in der einen Gruppe funktionieren, in der anderen nicht. Zwei plakative Beispiele sollen dies veranschaulichen:



Bild 1: Beispiele für Inspiration Cards

- Je nachdem, ob Sie die Rollenkarte "Wie würde sich ein Obdachloser mit diesem Problem auseinandersetzen?" in einem Workshop mit Bank-Managern oder mit Sozialarbeitern einsetzen, werden Sie komplett unterschiedliche Ergebnisse erhalten.
- Die Rollenkarte "Was würde Boris Becker tun?" kann ebenfalls völlig unterschiedliche Reaktionen hervorrufen: Für die einen ist er ein Vorbild an Einsatz und Kampfgeist, für die nächsten einer der erfolgreichsten Sportler Deutschlands, für wiederum andere ein Hallodri und für die nächsten jemand, der nicht mit Geld umgehen kann.

Probieren Sie auch ggf. Extreme aus – grundsätzlich sind der Methode keine Grenzen gesetzt. Achten Sie aber stets auf das Umfeld und die Teilnehmer des Workshops.

Beispiel: Wenden Sie die Methode bei einem Unternehmen in der Schweiz an, könnten gute Rollenkarten z.B. "Roger Federer", "Friedrich Dürrenmatt" oder "DJ Bobo" sein.

Vorstellungskarten: "Stell Dir vor, dass ...! Was würdest Du dann tun?"

Vorstellungskarten versetzen die Teilnehmer in eine neue Situation, in der geltende Grenzen überwunden, die Rahmenbedingungen verändert oder Gesetze außer Kraft gesetzt sind.

Sie können völlig realitätsfremde Fragen formulieren, wie z.B.: "Was wäre, wenn Menschen fliegen könnten, unsichtbar wären oder schneller laufen könnten als ein Gepard? Was wäre, wenn die physikalischen Gesetze nicht mehr gelten würden? Wenn unten und oben oder links und rechts vertauscht wären? Sie können auch übertreiben – denken Sie z.B. an Science-Fiction-Szenarien. So unsinnig die Vorstellung auch klingen mag, sie kann ein Impuls für eine neue, bahnbrechende Idee sein. Und wenn nicht, ist es auch nicht schlimm, da "Quatsch machen" oft unsere Fantasie anregt und gerade dadurch bessere Lösungen erzeugen kann.

Betrachten Sie auch die Rahmenbedingungen, unter denen Ihr Projekt stattfindet: z.B. Ressourcenengpässe, Termindruck, Budgetdeckelung, "schwierige" Kooperationspartner oder "Altlasten". Befreien Sie Ihr Team für einen Augenblick von blockierenden Zwängen wie z.B.: "Stellen Sie sich vor, sie hätten alles Geld der Welt. Wie würden Ihre Ideen dann aussehen?"

Oft gibt es bei Produktentwicklungen technische Hindernisse oder sogar als unüberwindbar bezeichnete Grenzen. Bei der Elektromobilität ist dies z.B. die geringe Speicherdichte der Batterien. Sprengen Sie diese Grenzen zumindest für eine Runde freien, kreativen Denkens: Wenn pro Kilogramm Batterie 50 km Reichweite möglich wären, wie würden wir dann ein Auto bauen?

Um die gewohnten Grenzen des Denkens zu durchbrechen, können Sie auch mit Emotionen spielen: Wie würde die lustigste Idee aussehen? Was wäre die traurigste Lösung? Welche Lösung würde bei Youtube die Massen begeistern?

Negative Karten: "Wie schade ich ...?"

Negative Inspiration Cards drehen die Aufgabenstellung ins Negative und fordern die Teilnehmer dazu auf, destruktive Ideen zu formulieren. Sie können sich z.B. fragen, wie Sie Ihren Kunden am meisten schaden können oder wie Sie Ihre Firma frei nach dem Motto "Kill your Company" zugrunde richten können. Zu einem späteren Zeitpunkt versuchen Sie dann, die generierten negativen Ideen in positive umzuwandeln, bzw. positive Aspekte aus dem Negativen abzuleiten.

Schritt 2: Stellen Sie dem Team die Methode vor!

Gehen Sie wie bei einem traditionellen Brainstorming vor. Stellen Sie sicher, dass die dafür üblichen Regeln allen Teilnehmern bekannt sind:

- Keine Kritik an den Ideen der anderen äußern oder diese bewerten
- Möglichst viele Ideen generieren

- Auf den Ideen der anderen aufbauen
- Ungewöhnliche Ideen sind erwünscht

Visualisieren Sie nach Möglichkeit die Ideen, damit alle Teilnehmer sie intuitiv erfassen können.

Ausführlich erläutert die **Methodenbeschreibung Brainstorming**, wie Sie eine Brainstorming-Session durchführen.

Mischen Sie nun die vorbereiteten Karten und legen Sie diese verdeckt auf einen Stapel in die Mitte der bearbeitenden Gruppe.

Schritt 3: Starten Sie die erste Ideen-Runde!

Ein Teilnehmer zieht die oberste Karte des Kartendecks und stellt diese der Gruppe vor. Alle Teilnehmer notieren bzw. visualisieren auf ihren Haftnotizen ihre individuellen Ideen und kleben oder heften diese an die vorbereitete Moderationswand oder das entsprechende Flipchart.

Um sich in die Situation oder Person hineinversetzen zu können, benötigen die Teilnehmer in der Regel etwas Zeit. Brechen sie also nicht vorschnell ab, sondern lassen sie die Karte wirken. Sollte der Gruppe zu einer Frage nach einer angemessenen Bedenkzeit trotzdem nichts einfallen, nehmen Sie diese aus dem Spiel und lassen Sie die nächste Karte ziehen.

Es kann auch sein, dass aus einer Inspirations-Karte eine neue Karte entsteht. Lassen Sie dies als Moderator zu, denn jeder kreative Vorstoß kann dem Team zur Lösungsfindung dienen.

Schritt 4: Ziehen Sie reihum weitere Karten!

Wenn das Team zu dem Schluss kommt, dass es keine weiteren Ideen findet, lassen sie den nächsten Teilnehmer eine weitere Karte vom Kartenstapel ziehen und starten Sie mit einer neuen Runde.

Ein typisches Brainstorming mittels Inspiration Cards sollte nicht viel länger als 30 Minuten dauern. Entscheidende Faktoren hinsichtlich der Dauer sind die Teamdynamik und die Anzahl der Ideen, die nach einem gewissen Zeitraum noch durch das Team produziert wird.

Scheuen Sie sich daher auch nicht (z.B. nach fünf Karten) eine Pause einzulegen, um die Energie in der Gruppe wieder aufzuladen.

Schritt 5: Strukturieren und dokumentieren Sie das Ergebnis!

Wenn keine Ideen mehr fließen, beenden Sie die Session. Nach Abschluss sollten Sie die gesammelten Ideen im Team ordnen und clustern. Die Teilnehmer können die Ideen beispiels-

weise in ein Koordinatensystem mit den Achsen "Machbarkeit" und "Coolness-Faktor" einordnen. Auch eine Zuordnung der Ideen hinsichtlich Kundengruppen oder des eingeschätzten Lösungspotential sind möglich.

Ergänzende / ähnliche Methoden

- **Brainstorming** – Basismethode für den Einsatz von Inspiration Cards (inkl. Brainwriting und Methode 6-3-5)
- **SCAMPER** – ergänzende Methode, um neue Perspektiven aufzuzeigen
- **Design Thinking** – Rahmen, in dem Inspiration Cards eingesetzt werden können
- **Ideenturm** – ergänzende Methode zur Weiterarbeit mit den gefundenen Ideen

Praxistipps

- Der Stapel der Inspiration Cards muss nicht vollständig abgearbeitet werden. Beenden Sie die Session, wenn die Bereitschaft der Gruppe zur Weiterarbeit signifikant sinkt.
- Verwenden Sie unterschiedliche Karten, um den Überraschungseffekt für die Teilnehmer zu erhalten.
- Illustrieren Sie die Fragen auf den Karten. Bilder bzw. Zeichnungen machen die Karten emotionaler und erleichtern es der Gruppe, Ideen zu finden.
- Haben bei einer Karte alle das Gefühl, dass sie nicht passt, so nehmen sie diese aus dem Spiel.
- Notieren Sie negative Ideen auf einer separaten Wand. Ansonsten könnten sich diese unter die positiven Lösungsfindungen mischen.

Herkunft

Es gibt keinen expliziten Erfinder dieser Methode. Inspirations-Karten oder Motivationskarten gibt es im Buchhandel schon seit vielen Jahren, z.B. zur Motivation für den morgendlichen Arbeitsbeginn. Als kreative Methode im Geschäftsumfeld wird sie im "Digital Innovation Playbook" (Dark Horse Innovation: Digital Innovation Playbook. Das unverzichtbare Arbeitsbuch für Gründer, Macher und Manager, 2016) beschrieben.

Autor

Christian Botta

Erstellt am: 25.02.2018

So ergänzen sich Design Thinking, Lean Startup und agile Entwicklung

Ein Methodenkanon für die Entwicklung digitaler Produkte

Management Summary

- Für die Entwicklung digitaler Angebote bestehen besonders hohe Anforderungen – insbesondere Flexibilität und Dynamik, ein durchdachtes Geschäftsmodell, kontinuierliches Lernen sowie disziplinierte Kreativität.
- Design Thinking, Lean Startup und agile Produktentwicklung orientieren sich als state-of-the-art-Entwicklungsmethoden an den Anforderungen der Digitalisierung.
- Design Thinking ist ein systematischer Prozess zur nutzerzentrierten Innovations- und Produktentwicklung.
- Lean Startup ermöglicht Unternehmensgründungen sowie Produkt- und Geschäftsmodellentwicklungen auf Basis einer möglichst schlanken und iterativen Vorgehensweise.
- Mit agiler Entwicklung werden Produkte schrittweise auf Basis einer flexiblen, iterativen und effizient organisierten Vorgehensweise abgeliefert.
- Als Methodenkanon greifen diese Methoden ineinander und schaffen einen idealen Rahmen für die Produktentwicklung.
- Das Unternehmensbeispiel "Arbeitsplatz der Zukunft" verdeutlicht die Erhebung von Customer Insights, Ideation und Konzeptentwicklung bzw. -validierung in der Praxis, zudem werden Erkenntnisse für die praktische Umsetzung zusammengefasst.



Dr. Jens Lehnen

Senior Consultant bei
mm1 Consulting &
Management PartG



Laurenz Kirchner

Management Partner bei
mm1 Consulting &
Management PartG

Noch vor wenigen Jahren war es üblich, dass Produktentwicklungen mehrere Jahre dauerten. Aufgrund der Schnelllebigkeit der Märkte muss das mittlerweile schneller gehen. Durch die hohe Dynamik verändern sich laufend die Anforderungen des Markts bzw. die Bedürfnisse der Kunden. Zudem sind die Einstiegshürden gesunken (geringere Finanzaufwendungen, Investitionsrisiken und Markteintrittsbarrieren), wodurch das Angebot gestiegen ist.

Für Unternehmen ist dies einerseits ein Vorteil, können sie doch schneller in neue Märkte oder Nischen eintreten, andererseits ist die Konkurrenz dadurch umso größer. Zudem benötigen sie eine enorme Flexibilität, um rasch auf sich ändernde Rahmenbedingungen reagieren zu können.

Herausforderungen und Nachteile herkömmlicher Innovations- und Entwicklungsmethoden

Herkömmliche Innovations- und Entwicklungsmethoden wie der **Stage-Gate Prozess** bieten den Vorteil, dass sie im Unternehmen i.d.R. etabliert bzw. akzeptiert sind. Aufgrund der zuvor genannten Entwicklungen reichen diese allerdings nicht mehr aus. Traditionelle Methoden sind meist für kapitalintensive Herstellungs- oder Dienstleistungsprozesse ausgelegt. Deren vorrangiges Ziel ist es häufig, vorab die meisten Risiken auszuschließen und Fehler zu vermeiden – zu schwerwiegend wären sonst die Auswirkungen auf die umfangreichen Investitionen.

Dies hemmt allerdings den Entwicklungsprozess; es fehlt Raum für Kreativität oder Lernen aus Fehlern und Erfahrungen. Genau dies ist jedoch notwendig, um durch den Austausch mit dem Kunden wertvolles Feedback zu erhalten und die Produkte bzw. Services an den Bedürfnissen des Markts auszurichten.

Ein häufiges internes Problem ist die Abneigung gegenüber neuartigen Entwicklungsmethoden und externer Ideen (Stichwort: "**Not Invented Here**"-Phänomen). Wer allerdings Innovationen entwickeln möchte, die vom Markt auch angenommen werden, muss sich auch für Neuartiges öffnen.

Anforderungen an Methoden zur Entwicklung digitaler Angebote

Viele Innovations- und Entwicklungsmethoden sind veraltet und in ihrer Vorgehensweise zu wenig dynamisch. Dies wiegt besonders schwer bei der Entwicklung digitaler Angebote. Methoden sollten daher folgende Anforderungen erfüllen:

- **Flexibilität und Dynamik:** Entwicklungsprojekte und -methoden müssen es den Unternehmen ermöglichen, auf rasant ändernde Kundenbedürfnisse flexibel und schnell reagieren zu können
- **Geschäftsmodellentwicklung:** Um erfolgreich und langfristig am Markt bestehen zu können, sollte ein durchdachtes Geschäftsmodell vorhanden sein. Dies beinhaltet neben der Frage nach der Art des Produkts bzw. der Dienstleistung auch die Definition der Zielgruppe, Branche, Partner, Kosten und dergleichen.
- **Kontinuierliches Lernen:** Die Entwicklung von Lösungsansätzen und Geschäftsmodellen muss bewusst so gesteuert werden, dass frühzeitig aus Fehlern gelernt werden kann – ansonsten kann auf etwaige Veränderungen der Rahmenbedingungen nicht flexibel reagiert werden
- **Disziplinierte Kreativität:** Methoden zur Entwicklung digitaler Angebote sollten Kreativität fördern, um Neuartigkeit und Innovationskraft zu stärken

Es existieren verschiedene neuartige Methoden mit Fokus auf Kreativität und die Erzeugung spannender Resultate in kurzen Zyklen. Mit Design Thinking, Lean Startup und agiler Entwicklung (Scrum) stellen wir Ihnen nachfolgend drei state-of-the-art-Entwicklungsmethoden vor und zeigen, wie Sie diese kombinieren können. Sollten Ihnen diese drei Methoden bereits vertraut sein, können Sie gleich zum Kapitel "**Verknüpfung der drei Methoden in der Produktentwicklung**" springen.

State-of-the-art-Entwicklungsmethoden als Reaktion auf die neuen Anforderungen

State-of-the-art-Entwicklungsmethoden bieten den Vorteil, dass Anfangsinvestitionen bei der Entwicklung digitaler Produkte geringer sind, die Hürden zu Beginn einer Produktentwicklung dadurch niedriger. Zudem stehen Kreativität und kontinuierliches Lernen hier im Fokus und ermöglichen dadurch eine höhere **Kundenorientierung**.

Wichtig ist bei den neuartigen Entwicklungsmethoden, dass diese kombiniert werden können oder sogar müssen, um optimale Ergebnisse zu erzielen. Die nachfolgend vorgestellten Methoden besitzen daher aus gutem Grund einige Gemeinsamkeiten, insbesondere den Fokus auf die Erarbeitung konkreter Arbeitsergebnisse im Rahmen **kurzer Zyklen**.

Design Thinking: Nutzerzentrierte Innovation und Produktentwicklung

Design Thinking stellt einen systematischen Prozess zur kundenorientierten Innovationsentwicklung dar, der i.d.R. in sechs Schritten durchgeführt wird (Bild 1):

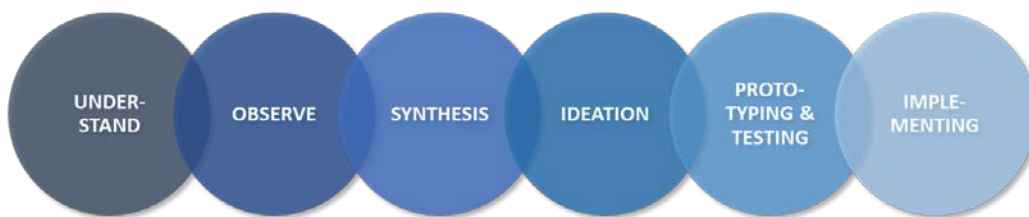


Bild 1: Design Thinking läuft typischerweise auf Basis von sechs Kernbausteinen ab – vom Verstehen des Kundenproblems bis zur Implementierung am Markt

Zu Beginn definiert das Projektteam das Problem (1. **Understand**), als Grundlage dienen dabei die Wünsche und Bedürfnisse der Nutzer. In diesem Rahmen ist eine iterative Weiterentwicklung der Problemstellung durch das Projektteam möglich. Wichtig ist, dass alle Teammitglieder das gleiche Verständnis des Problemfelds haben. Um herauszufinden, worin das Problem besteht, eignen sich verschiedene Techniken wie die **Expertenbefragung** oder die Anfertigung einer Stakeholder oder einer **Context Map**.

Im zweiten Schritt analysiert das Projektteam die identifizierte Zielgruppe (2. **Observe**), indem es zu dieser recherchiert, einzelne Kunden beobachtet und sich mit diesen direkt austauscht (z.B. durch **Kundenbefragungen**). Wichtig ist, sich objektiv und ohne Vorurteile auf die Kunden und deren Probleme einzulassen.

Um Empathie aufzubauen, sollte sich das Projektteam in reale Situationen der Zielgruppe begeben. So können die Kunden beispielsweise im Alltag begleitet werden, im Einzelhandel wird zudem "Mystery Shopping" (siehe **Wikipedia**) zur Dokumentation des Kundenerlebnisses genutzt.

Zur Analyse der Zielgruppe kann eine Empathy Map oder eine Customer Journey Map (siehe Fachbeitrag "[Die Customer Experience Journey – so "tickt" mein Kunde](#)") erstellt werden, zudem sollte eine Persona (der Prototyp einer Nutzergruppe mit Eigenschaften und Verhaltensweisen, die den übrigen Kunden entsprechen, [siehe auch Methodensteckbrief](#)) entwickelt werden.

Diese Erkenntnisse werden in der nächsten Phase (3. **Synthesis**, auch **Point-of-view** genannt) zusammengeführt, um die Bedürfnisse eines typischen Nutzers zu identifizieren.

In der folgenden Phase gilt es, Ideen zur Lösung des zuvor definierten Problems zu finden (4. **Ideation**). Zunächst entwickelt das Projektteam möglichst viele Ideen und bedient sich dabei unterschiedlicher Kreativitätstechniken wie [Mind Mapping](#), Crazy 8 oder [World Café](#). Anschließend konzentriert sich das Team auf die geeignetsten Ideen. Für die Bewertung von Ideen gibt es verschiedene Methoden wie [ABC-Analyse](#), [Walt-Disney-Methode](#) oder [paarweiser Vergleich](#).

Diese werden anschließend in Form von Prototypen umgesetzt und getestet (5. **Prototyping & Testing**). Die funktionsfähigen, oft jedoch vereinfachten Modelle können der Zielgruppe vorgeführt werden, sodass das Team direktes Feedback erhält. Dementsprechend ist diese Phase ein iterativer Prozess, bei dem die Prototypen auf Basis von Tests und Rückmeldungen der Nutzer weiterentwickelt werden.

In der letzten Phase geht es an die konkrete Umsetzung des Produkts (6. **Implementing**), die Ergebnisse des Prototypings und Testings bilden dafür die Grundlage. Das Team durchläuft so lange Feedbackschleifen, bis das bestmögliche Produkt zur Lösung des Ausgangsproblems des Kunden entstanden ist. Konkret bedeutet dies: Sie testen und entwickeln so lange, bis der Kunde von Ihrer Idee überzeugt ist.

Methodenüberblick: Design Thinking

- **Ziel:** Definition der relevanten Problemstellungen und Erarbeitung von neuartigen Ideen bzw. Lösungsansätzen
- **Vorgehensweise:** Problemstellung erkennen, Zielgruppe verstehen, Persona erstellen, Ideen generieren und auswählen, Prototypen entwickeln bzw. testen, Lösung implementieren
- **Vorteile:** Systematische und leicht verständliche Vorgehensweise, Fokus auf den Kunden, ganzheitliche Betrachtung sowohl der Problemstellung als auch der Lösungsmöglichkeiten

Lean Startup: Technische Lösung in ein wirtschaftlich tragfähiges Angebot übersetzen

Traditionelle Vorgehensweisen zur Innovationsentwicklung (beispielsweise [Brainstorming/-writing](#) oder [TRIZ](#)) betrachten den Prozess der Produktentwicklung ganzheitlich – von der Entwicklung von Ideen bis zur Einführung am Markt. Systematisch wird der vordefinierte Prozess durchlaufen, die Abläufe sind dabei normalerweise bekannt und dadurch vergleichsweise leicht umsetzbar. Allerdings lassen diese starren Methoden oftmals keine iterativen Änderungen des Prozesses zu (o-

der nur unter großem Aufwand), die z.B. durch Änderungen der Rahmenbedingungen (Kundennachfrage, Marktbedingungen etc.) ausgelöst werden. Dadurch fehlt es klassischen Methoden häufig an Kunden- und Marktorientierung, da externe Einflussfaktoren zu wenig beachtet werden. Eine stetige Validierung des Prozesses sowie der entwickelten Produkte ist allerdings notwendig, um zu gewährleisten, dass der Markt das fertige Produkt nachfragen wird (Product-Market-Fit).

Dazu sollte der Prozess zur Innovationsentwicklung variabel und agil gestaltet werden. Lean Startup basiert auf diesem Prinzip und bezeichnet ein Vorgehen, bei dem Produkt- und Geschäftsmodellentwicklung mit möglichst schlanken (lean) bzw. iterativen Prozessen durchgeführt werden. Dabei werden frühestmögliche Markttests durchgeführt, was dem Entwicklungsteam ein kontinuierliches Lernen ermöglicht (siehe auch den Fachbeitrag "**Mit schlanken Strukturen so agil und kreativ wie Startups arbeiten**").

Im Zentrum dieser Methode stehen die Identifizierung des Kundenproblems und die darauf aufbauende Problembeschreibung (Anknüpfungspunkt zu Design Thinking). Zur Identifizierung stehen unterschiedliche Tools zur Verfügung, wie die Job-to-be-done Methode. Bei dieser von Clayton Christensen entwickelten Methode geht es um die Frage, welche Aufgaben (Jobs) ein Produkt für den Kunden erfüllen muss. Das Design oder zusätzliche Funktionen bringen in der Regel keinen größeren Mehrwert, solange das Produkt den eigentlichen Job nicht löst.

Beispiel: Der McDonald's Milchshake

McDonald's versuchte die US-Verkaufszahlen seines Milchshake zu steigern, indem es u.a. das Produkt veränderte (neuer Geschmack, Design etc.) und es bei neuen Zielgruppen bewarb. Dennoch stagnierten die Verkäufe. Dies änderte sich erst, als die Produktentwickler sich auf den Job des Produkts konzentrierten.

Dazu zählte insbesondere:

- der schnelle und unkomplizierte Erwerb von Frühstück auf dem Weg zur Arbeit – dafür verbesserte McDonald's die morgendliche Abwicklung des Kaufs, indem sie im Drive-in eine eigene Spur für Pendler einrichteten
- weniger Langeweile beim Autofahren – dafür verringerte McDonald's den Durchmesser der Strohhalme und erhöhte die Menge der Fruchtstücke, um das Leeren des Bechers zu erschweren. Dadurch beschäftigte der Milchshake die Kunden stärker.

Sobald das Problem verstanden ist, sammelt und entwickelt das Team Ideen zur Lösung (Ideation). Dafür existieren verschiedenste Kreativitätstechniken, z.B. die **6-3-5-Methode** oder der **morphologische Kasten**. Bei Lean Startup geht es um – wie der Name vermuten lässt – die Entwicklung eines neuartigen Geschäftsmodells: Nicht das Produkt ist die Lösung, sondern ein funktionierendes Geschäftsmodell ist das Produkt.

Im nächsten Schritt wird daher das Geschäftsmodell detailliert beschrieben (z.B. auf Basis des Business Modell Canvas). Um mögliche Gefahren frühzeitig entdecken bzw. diesen entgegenwirken zu können, identifiziert das Projektteam dann die kritischen Risiken. Danach beginnt die tatsächliche Produktentwicklung nach dem Prinzip **Build-Measure-Learn** (siehe Bild 2).

Auf Basis des identifizierten Problems sowie erster Ideen zur Lösung wird frühzeitig ein Produkt oder ein Geschäftsmodell entwickelt (**Build**), welche ein minimales Angebot an Features und Eigenschaften aufweisen – das so genannte Minimum Viable Product (MVP). Um die Akzeptanz am Markt zu messen, stellt das Team dieses MVP möglichen Kunden vor (**Measure**).

Aus diesem Feedback kann das Team wertvolle Schlüsse ziehen (**Learn**), wie es das Produkt bzw. Geschäftsmodell weiterentwickeln sollte (Nehmen die Kunden das MVP an? Was kommt besonders gut an? Wo gibt es Verbesserungswünsche?). Normalerweise werden im Rahmen des Build-Measure-Learn-Zyklus mehrere MVPs entwickelt, entweder in Form physischer Produkte oder auf Papier gebrachter Ideen (Paper Prototype). Am Ende entstehen Geschäftsmodelle, die vom Markt bereits getestet wurden und daher weniger riskant sind.

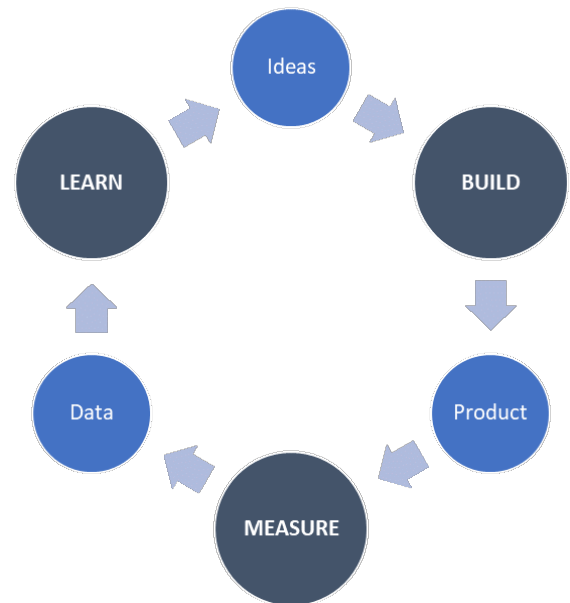


Bild 2: Der Build-Measure-Learn-Prozess führt dazu, dass Kundenfeedback frühzeitig in die Produktentwicklung aufgenommen werden kann

Aufgrund der Schnelllebigkeit des Marktes und zunehmender externer Einflussfaktoren sollte dieser Prozess niemals als abgeschlossen gelten, sondern das Geschäftsmodell stetig auf seine Marktakzeptanz hin geprüft und falls notwendig weiterentwickelt werden.

Methodenüberblick: Lean Startup

- **Ziel:** Unternehmensgründungen sowie Produkt- und Geschäftsmodellentwicklungen auf Basis einer möglichst schlanken und iterativen Vorgehensweise
- **Vorgehensweise:** Problembeschreibung (Anknüpfung Design Thinking), Entwicklung von Lösungsideen, Geschäftsmodellbeschreibung, Entwicklung nach Build-Measure-Learn inkl. Erstellung eines (oder mehrerer) MVPs
- **Vorteile:** Kundenzentrierte Entwicklung durch Feedbackschleifen, schnelle Reaktion auf Veränderungen möglich, iterative und agile Vorgehensweise; hoher Kundenfokus

Agile Entwicklung (Scrum): Produkte schrittweise abliefern

Ursprünglich stammt Scrum aus der Software-Entwicklung, wird allerdings zunehmend auch in anderen Bereichen genutzt. Entwickelt wurde diese agile Vorgehensweise vor dem Hintergrund,

dass althergebrachte Methoden der Produktentwicklung einen zu starren Prozess vorgeben: Die zuvor definierten Ziele und Aufgaben verhindern, dass Teams auf sich ändernde Rahmenbedingungen reagieren können.

Insbesondere die Tatsache, dass traditionelle Methoden oftmals feste Arbeitspakete vorsehen und die Zeit bis zum nächsten Workshop einige Wochen oder Monate beträgt, führt dazu, dass kurzfristig auftretende Herausforderungen oder Anforderungen zu spät erkannt bzw. umgesetzt werden. Oder die Mitarbeiter lösen die auftretenden Probleme ad hoc selbst – die Ergebnisse und Vorgehensweisen passen dann aufgrund der fehlenden Absprachen oft nicht mehr zusammen. Zudem können sich die Kundenbedürfnisse schlagartig ändern, sodass lange Intervalle zwischen Projektbesprechungen und -workshops dazu führen, dass zu spät reagiert wird.

All diese Herausforderungen erfordern eine agile Vorgehensweise, bei der Probleme früh erkannt und schnell gelöst werden können – Scrum bietet diese Merkmale. Bei der Anwendung von Scrum ist die Produktidee bereits vorhanden, z.B. durch Design Thinking und / oder Lean Startup entwickelt.

Scrum dient also dazu, die Produktentwicklung iterativ umzusetzen. Das Scrum-Team ist selbstorganisiert und kommt ohne Projektleiter aus, folgende Rollen innerhalb des Teams steuern das Projekt und sorgen für die Erarbeitung relevanter Ergebnisse:

- **Product Owner:** Der Product Owner ist die Schnittstelle zum Kunden (ggf. kann diese Person auch direkt vom Kunden gestellt werden) und verifiziert daher die erarbeiteten Ergebnisse bzw. bringt neue Anforderungen seitens des Kunden in den Produktentwicklungsprozess ein.
- **Scrum Master:** Diese Person ist als "Methoden-Fachmann" für die Sicherstellung des reibungslosen Ablaufs des Prozesses verantwortlich. Der Scrum Master leitet und verantwortet die Daily Scrum Meetings und sorgt dafür, dass sich die Teammitglieder regelmäßig Aufgaben annehmen (siehe Kanban Board). Sofern Konflikte auftreten ist der Scrum Master dafür verantwortlich, diese zu lösen. Daher steht er stets im regen Austausch mit dem Projekt- bzw. Entwicklungsteam.
- **Entwicklungsteam:** Diesem Team gehören Mitarbeiter verschiedener Funktionen und Abteilungen an, die über Arbeitspakete das Produkt weiterentwickeln. Am Ende jedes Sprints liefert das Team ein testbares Produkt ab und stellt es Stakeholdern vor, die vom Product Owner eingeladen werden. Kundenfeedback kann, muss aber nicht zwangsläufig an dieser Stelle eingeholt werden – wichtig ist, dass das Produkt am Ende des Sprints grundsätzlich marktreif wäre. Das Entwicklungsteam umfasst i.d.R. fünf bis zehn Mitarbeiter und arbeitet direkt mit Product Owner und Scrum Master zusammen.
- **Stakeholder:** Die Stakeholder ermöglichen das Projekt und sind i.d.R. operativ nicht eingebunden – sie beeinflussen das Team nur durch die Weitergabe ihrer Bedürfnisse an den Product Owner. Zudem werden sie beim Review der Produkte sowie der Projektergebnisse integriert. Typische Stakeholder sind das Management, Kunden und Nutzer.

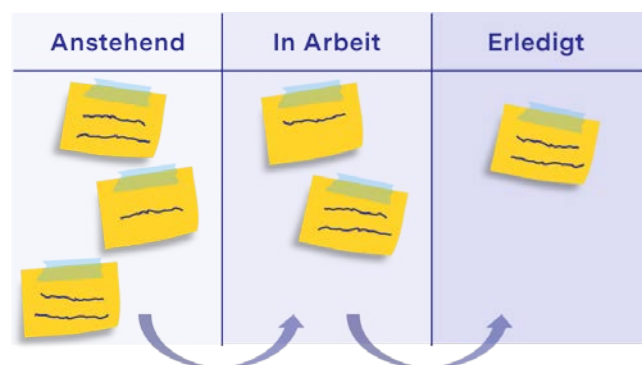
Im Scrum-Prozess werden verschiedene Arten von Meetings unterschieden. Das **Sprint Planning** steht am Beginn jedes einzelnen Sprints und dient zur Festlegung der in diesem Sprint zu

bearbeitenden Inhalten; es kann bis zu acht Stunden dauern. Im **Daily Scrum Meeting** erläutert jedes Teammitglied möglichst kurz, was es seit dem vergangenen Daily (am Vortag) gemacht hat, was es bei seiner Arbeit gestört bzw. behindert hat und was es bis zum nächsten Daily plant zu erledigen. Da es nur maximal 15 Minuten dauert und täglich stattfindet, werden dort weder umfangreiche inhaltliche Diskussionen geführt noch Beschlüsse getroffen.

Der Turnus der **Sprint Reviews** variiert je nach Länge der Sprints (meist zwischen zwei und maximal vier Wochen). Im Rahmen dieses Termins von maximal vier Stunden Dauer stellt das Entwicklungsteam die Weiterentwicklungen des Produkts (neue Features, Design etc.) vor und erhält Feedback, zudem wird das Product Backlog bei Bedarf angepasst. Zwischen dem Sprint Review und dem nächsten Sprint Planning findet das **Sprint Retrospektiv Meeting** statt (maximal drei Stunden). Darin analysieren Scrum Master und Team den zurückliegenden Sprint und leiten Maßnahmen zur Erhöhung der Produktivität des Entwicklungsteams für den nächsten Sprint ab.

Dem Scrum-Prozess liegen einige Aspekte zugrunde, die ein agiles und iteratives Vorgehen ermöglichen und dem Projekt eine geeignete Struktur geben:

- **Product Backlog:** Im Product Backlog sammelt der Product Owner alle Anforderungen an das Produkt. Er pflegt das Product Backlog, indem er die Anforderungen priorisiert, verteilt und neue Bedarfe des Kunden aufnimmt. Daher ist das Product Backlog ein dynamisches Dokument, dass sich stetig weiterentwickelt. Im Sprint Review wird begutachtet, ob alle geplanten Anforderungen umgesetzt wurden. Die Einträge im Product Backlog beinhalten i.d.R. die relevanten Informationen zu Priorität, Erläuterung der Anforderung und Aufwandsabschätzung.
- **Sprint Backlog:** Das ist eine Liste der durch das Projektteam im jeweils nächsten Sprint zu erledigenden Aufgaben. Es enthält die für den jeweiligen Sprint ausgewählten Einträge und Aufgaben aus dem Product Backlog. Sobald ein Teammitglied eine Aufgabe erledigt hat, aktualisiert es das Sprint Backlog und hält so den aktuellen Stand des Sprints fest.
- **Kanban Board:** Zur Visualisierung des Projektfortschritts dient das Kanban Board, welches in den unterschiedlichsten Varianten angewandt wird. In der einfachsten Form besteht es aus drei Spalten "Anstehend", "in Arbeit", "erledigt". Oftmals wird im Kanban Board direkter Bezug auf die Aufgaben aus dem Sprint Backlog genommen (Tickets). Weitere Unterteilungen gibt es z.B. in Analyse, Entwicklung und Testing, manchmal werden auch Termine (heute, morgen, in Zukunft etc.) eingetragen. Das Kanban Board kann online im Rahmen von Tools wie MS Teams genutzt werden. Zudem ist es ratsam, das Board im Projektraum aufzuhängen und die Aufgaben als Post-its einzuordnen – dadurch hat das Team die Aufgaben stets vor Augen:



Insgesamt bietet die agile Produktentwicklung durch Scrum wesentliche Vorteile gegenüber den klassischen, starren Methoden des Projektmanagements. Insbesondere die Möglichkeit zur schnellen Reaktion auf sich ändernde Rahmenbedingungen sowie der regelmäßige Abgleich der Produktentwicklung mit den Anforderungen der Stakeholder sorgen dafür, dass Scrum in der Produktentwicklung stetig an Bedeutung gewinnt.

Methodenüberblick: Agile Entwicklung (Scrum)

- **Ziel:** Flexible, iterative und effizient organisierte Produktentwicklung auf Basis einer bereits vorhandenen Produktidee (Anknüpfung zu Lean Startup)
- **Vorgehensweise:** Besetzung der notwendigen Rollen im Projekt (Product Owner, Scrum Master, Entwicklungsteam), schrittweise Produktentwicklung auf Basis täglicher Sprintmeetings sowie Sprints von zwei bis vier Wochen Dauer; regelmäßige Abfrage der Kundenanforderungen und dementsprechende Umsetzung
- **Vorteile:** Hohe Flexibilität, iteratives Vorgehen, Selbstorganisation des Projektteams, klare Zuständigkeiten und zeitliche Vorgaben

Verknüpfung der drei Methoden in der Produktentwicklung

Die drei vorgestellten Innovationsmethoden bieten zahlreiche Vorteile gegenüber klassischen Methoden. Besonders vorteilhaft ist, dass sich diese drei Methoden ideal verbinden lassen, da sie aufeinander aufbauen (siehe Bild 3).

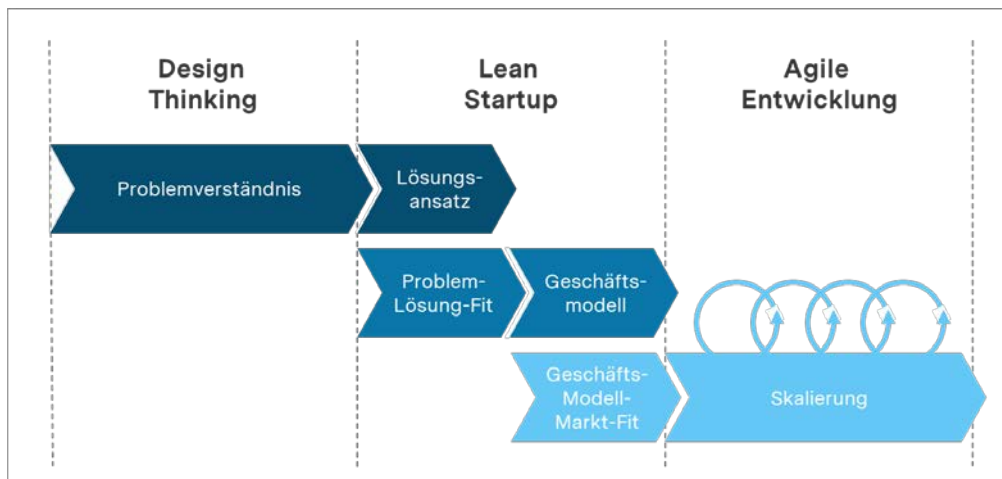


Bild 3: Das Zusammenspiel der state-of-the-art-Entwicklungsmethoden ermöglicht eine kundenorientierte Produktentwicklung

Die Grundlage der Produktentwicklung sollte stets das Problem des Kunden sein. Nur wenn ein neues Produkt, eine Dienstleistung oder ein Geschäftsmodell ein Bedürfnis des Kunden stillt, wird dieser zum Käufer. **Design Thinking** setzt hier an: Zunächst wird die Problemstellung des Kunden erfasst, indem die Zielgruppe analysiert wird (z.B. via Persona).

Im weiteren Verlauf werden auf dieser Grundlage Ideen entwickelt und erste Prototypen entwickelt. Bild 3 verdeutlicht, wie sich Design Thinking mit **Lean Startup** kombinieren lässt. Bei Design Thinking liegt der Schwerpunkt allerdings auf dem Finden von Ideen, bei Lean Startup bereits auf dem "Problem-Lösungs-Fit", sprich: Löst die entwickelte Idee tatsächlich ein konkretes Kundenproblem?

Ist dies der Fall, wird mit iterativem Vorgehen (Build-Measure-Learn) auf Basis kontinuierlichen Kundenfeedbacks ein geeignetes Geschäftsmodell entwickelt. **Agile Entwicklung (Scrum)** nimmt das so erarbeitete Geschäftsmodell auf und testet den "Mark-Fit", dies verringert das Risiko, ein Produkt zu entwickeln, dass nicht gekauft wird.

Ist ein guter Markt-Fit vorhanden, wird das Produkt per Scrum iterativ entwickelt. Ziel ist es, das Geschäft zu skalieren. Dies bedeutet, den Umsatz steigern zu können, ohne dass sich stetig die Fixkosten erhöhen sowie Investitionen in Produktion bzw. Infrastruktur geleistet werden müssen. Als Beispiele für erfolgreiche Unternehmensentwicklungen auf Basis von Lean Startup gelten Dropbox, Airbnb und Twitter.

Zusammenspiel der Entwicklungsmethoden in der Praxis

In der Theorie wirken die meisten Innovationsmethoden spannend und effektiv. In der Praxis stoßen viele idealtypische Prozesse allerdings an ihre Grenzen. Design Thinking (z.B. Google, Audi, SAP, Beiersdorf, Bosch), Lean Startup (Dropbox, Airbnb, General Electric, Twitter) und agile Produktentwicklung (Adidas, Moovel, EnBW) jedoch haben in zahlreichen Projekten und Praxisbeispielen bewiesen, dass sie funktionieren. Wir zeigen Ihnen anhand eines Unternehmensbeispiels, dass diese Methoden bei der Produktentwicklung ideal harmonisieren.

Praxisbeispiel: Der Arbeitsplatz der Zukunft

Als anonymisiertes Praxisbeispiel dient ein Anbieter von IKT-Lösungen für Unternehmenskunden, der einen hohen Innovationsdruck aufgrund folgender Faktoren verspürt:

- hohe Marktdynamik
- viele Anbieter mit zum Teil disruptiven Lösungen
- neue Wettbewerber aus anderen Branchen drängen auf den Markt
- starke Spreizung von Kundenbedürfnissen zwischen "early adopters" und "late majority": der Massenmarkt (majority) ist noch skeptisch gegenüber vielen technologischen Neuerungen, diese werden erstmal nur von einigen sehr fortschrittlichen Nutzern (early adopter) angenommen

Verschärfend wirkt, dass die bisherige Angebotsstruktur auf veralteten Systemwelten basiert und dadurch die starren Angebote angesichts disruptiver Entwicklungen nicht mehr wettbewerbsfähig sind.

Erheben von Customer Insights, Ideation und Konzeptentwicklung bzw. -validierung

Zielsetzung des Innovationsvorhabens ist es daher, ein flexibleres Angebot für Unternehmenskun-

den zu erstellen. Der Fokus liegt dabei auf "dem Arbeitsplatz der Zukunft", einem Kernbereich des Unternehmens und ein für dessen Kunden höchstrelevanter Bereich. Es gilt also herauszufinden, welche IKT-Lösungen die Kunden benötigen und wie diese eingesetzt werden können, um zu gewährleisten, dass der Arbeitsplatz den Anforderungen der Zukunft gewachsen ist.

1. Schritt: Design Thinking für Einblicke in die Nutzerbedürfnisse

Analog zum Vorgehen im Design Thinking führen wir zunächst zwei Schritte durch, um das Problem des Kunden zu verstehen und um auf dieser Basis Ideen zur Verbesserung zu entwickeln:

1. Beobachten und Befragen (Problemverständnis) sowie
 2. Entwickeln erster Ideen zur Lösung des Problems (Lösungsansatz).
- **Beobachten:** Um das Problem zu verstehen und um sich in die Zielgruppe hineinzuversetzen, werden KMUs besucht und deren Status Quo bezüglich der Arbeitsplatz-Situation bzw. -Ausstattung analysiert. Fragestellungen für unsere Beobachtungen sind z.B.: Wie sehen die Arbeitsplätze aus? Wie modern oder rückständig sind Arbeitsplätze ausgestattet? Was ist verbesserungswürdig? Was tun Nutzer selbst, um Arbeitsplätze zu optimieren (siehe dazu auch den Fachbeitrag "Lead User-Projekte: Schneller als der Wettbewerb")?
 - **Befragen:** Neben Beobachten führen wir Interviews mit Nutzern und Experten durch. An dieser Stelle sei betont, dass die Interviews ausschließlich erkenntnisorientiert geführt werden und daher keinerlei vertrieblichen Charakter aufweisen – ein essenzieller Faktor, um die Offenheit der Befragten zu fördern! Uns interessieren insbesondere die Entscheidungskriterien beim Kauf von Büroausstattung, die Preisbereitschaft sowie die Aufgeschlossenheit gegenüber innovativen Lösungen. Die Befragten können auch eigene Lösungsansätze äußern, was vielen aufgrund intrinsischer Motivation ein großes Anliegen ist.
 - **Dokumentieren:** Die Arbeitssituation halten wir in Form von Fotos fest, um uns auch im Nachhinein bestmöglich in die Situation hineinversetzen zu können. Die Interviews werden zum Teil schriftlich festgehalten und zusammengefasst.

Auf Basis des Problemverständnisses (User Insights) entwickeln wir Ansatzpunkte für ein erfolgversprechendes Angebot (**Ideation**). Um sinnvolle Wertversprechen (auch Nutzerversprechen genannt) abzuleiten, verwenden wir das Value Proposition **Canvas** und identifizieren "Nutzenstifter" (Gains created), "Schmerzkiller" (Pains relieved) und "Jobs achieved".

Die Grundlage hierfür ist eine gute Persona, also das fiktive Bild eines typischen Kunden, dessen Bedürfnisse, Ängste, Interessen und Erfahrungen die der Zielgruppe umfassend widerspiegeln. In diesem Projekt konzentrieren wir uns auf KMUs, bei denen die Rolle des IT-Verantwortlichen oftmals nicht hauptamtlich besetzt ist. Stattdessen übernehmen Mitarbeiter meist eine Doppelfunktion und sind z.B. gleichzeitig für die Büroleitung und die IT zuständig. Das Value Proposition Canvas in Bild 4 identifiziert Nutzen, Schmerz und Aufgaben aus Sicht dieser Persona.

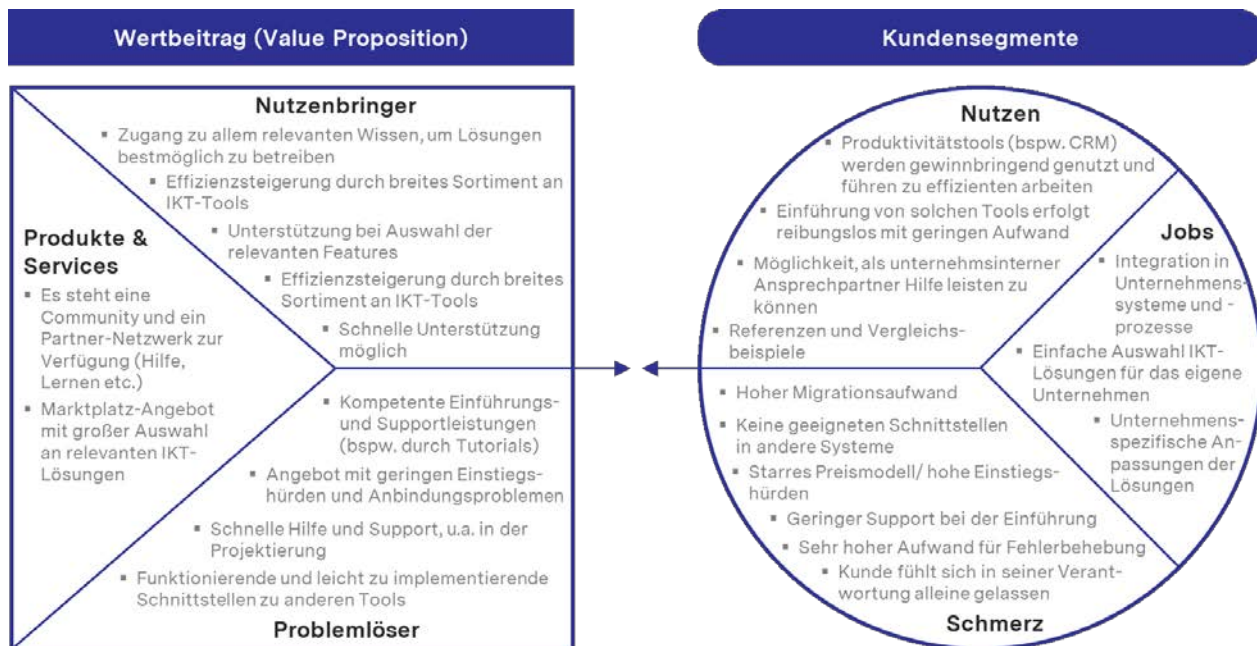


Bild 4: Value Proposition Canvas für das Praxisbeispiel

Der **Wertbeitrag** für den (potenziellen) Kunden besteht insbesondere darin, dass ihm die Online-Community ausreichend Wissen und Unterstützung zur Umsetzung der IKT-Tools liefert. Als Problemlöser gilt vor allem die Möglichkeit, die Tools leicht implementieren und durch geeignete Schnittstellen anbinden zu können.

Auf der Seite des **Kundensegments** wird für die Persona Nutzen gestiftet, indem sie in ihrem Unternehmen als Ansprechpartner Hilfe leisten und die Tools reibungslos bedienen bzw. umsetzen kann. Der wertstiftende Beitrag des Produkts liegt zusammengefasst also darin, den Kunden die bestmögliche Ausgangssituation zur Arbeit mit dem Tool zu ermöglichen. Durch das Betrachten der Persona-Bedürfnisse mittels Design Thinking besitzen wir ein deutlich besseres Verständnis für Nutzer- und Kundenprobleme.

2. Schritt: Lean Startup zum Prototyping (Build), Verproben (Measure) und Anpassen (Learn)

Gemäß dem zuvor erläuterten Build-Measure-Learn-Zyklus wird das Lean Startup-Vorgehen angewendet und somit Lösungsideen direkt ausprobiert:

- **Prototyping (Build):** Die zuvor im Rahmen der Ideation entwickelten Ansätze zur Lösung der Nutzerprobleme (z.B. Flexibilität beim Beziehen des Angebots) werden verdichtet und zu ersten Prototypen (MVPs) weiterentwickelt. Die Wertversprechen werden in Form von kleinen Videoclips visualisiert, um den potenziellen Kunden eine Grundlage für ihr Feedback zu ermöglichen. Gleichzeitig wird ein neues Geschäftsmodell in Plattformlogik umgesetzt.
- **Verprobung (Measure):** Die erarbeiteten Wertversprechen werden bei weiteren KMUs anhand der Videoclips vorgestellt. Die Probanden äußern ihr Feedback, welches dokumentiert und in der folgenden Phase (Learn) umgesetzt wird.

- **Überarbeitung Angebotskonzept (Learn):** Die Angebotskonzepte werden auf Basis des Marktfeedbacks überarbeitet. Dazu unterschieden wir zunächst Hygienefaktoren (Verhindern bei positiver Ausprägung die Entstehung von Unzufriedenheit ohne jedoch zur Zufriedenheit beizutragen bzw. diese zu erzeugen) und Begeisterungsfaktoren (bringen Kunden hohen Nutzen, den er nicht erwartet). Anschließend verbesserten bzw. ergänzten wir die Angebotskomponenten und deren Bepreisung für beide Arten von Faktoren (Kernfragen: Welches Angebot ist unentgeltlich, da Hygienefaktor? Welche besondere Dienstleistung kann bepreist werden, da Begeisterungsfaktor?).

Das Vorgehen nach der Lean Startup-Methode ermöglicht eine klare Sicht auf die Erfolgsfaktoren des Angebots. Daraus ergibt sich ein eindeutiges Verständnis von differenzierenden Angebotsmerkmalen im Hinblick auf Features und Geschäftsmodell (z.B. spezifische Anforderungen von Unternehmenskunden hinsichtlich Rechnungsstellung, Lieferung, Integrationsfähigkeit, Self-Admin-Fähigkeit etc.). Darauf aufbauend wird dann das Produkt mit Scrum entwickelt.

3. Schritt: Agile Entwicklung eines Online-Portals anhand iterativer Vorgehensweise

Das Feedback der befragten Nutzer erlaubt einen äußerst wertvollen Einblick in die Bedürfnisse potenzieller Kunden. Die Erfolgsfaktoren und wesentlichen Angebotsmerkmale werden in **User-Stories** übertragen und die dadurch identifizierten Kundenbedürfnisse durch Funktionalitäten eines umfassenden Online-Portals umgesetzt. Dieses Portal umfasst u.a.:

- einen Online-Bezug von Angebots-Bestandteilen
- die Selbst-Administration von Kunden- / Nutzer-Accounts
- Integration und besseres Zusammenspiel von einzelnen Anwendungen (z.B. über geteilte Identitäten)

Das Portal wird in zweiwöchigen Sprints entwickelt. In regelmäßigen Sprint-Meetings analysiert das Projektteam die Fortschritte und kann auf etwaige Einflüsse flexibel reagieren. Wesentlich ist dabei die laufende Überprüfung des Backlogs, um das effiziente Abarbeiten der Aufgaben zu gewährleisten. Das Portal wird zudem durch weitere Geschäftsmodell-Iterationen und zusätzlich durch Nutzer-Erfahrungen optimiert: Kritisieren Nutzer beispielsweise bestimmte Funktionen des Portals, können diese im Austausch mit den Nutzern optimiert und so die Benutzerfreundlichkeit verbessert werden.

Unser Praxisbeispiel verdeutlicht, dass Design Thinking, Lean Startup sowie agile Entwicklung ideal miteinander verbunden werden können – mit einer deutlich höheren Kundenorientierung und äußerst flexibler Vorgehensweise. Das Beispiel zeigt zudem, dass die einzelnen Methoden aufeinander aufbauen, sich oftmals jedoch überschneiden. Demnach sollten die Methoden nicht strikt voneinander getrennt betrachtet, sondern eher als übergreifender Methodenkanon interpretiert werden.

Erkenntnisse für die Praxis

Durch die Verbindung der drei Methoden wird ein Prozess durchlaufen, der vom ersten Verstehen des Kundenproblems bis zum Markteinstieg reicht. Wichtig ist es, die Methoden nicht strikt getrennt voneinander zu betrachten, sondern sie ineinander übergehen zu lassen. Auch wird der Prozess nicht bei

jeder Produktentwicklung so idealtypisch durchlaufen wie hier dargestellt. Sehen Sie Abweichungen vom Idealprozess jedoch nicht als Fehler oder gar Scheitern an, sondern als Chance – und beherzigen Sie die nachfolgenden Aspekte für die Produktentwicklung im Zeitalter der Digitalisierung:

- **Bleiben Sie flexibel!** Ändern sich die Kundenbedürfnisse oder Rahmenbedingungen, können Sie Ihren Prozess mit Design Thinking, Lean Startup oder Scrum schnell anpassen.
- **Seien Sie offen!** "Das haben wir immer so gemacht" bringt Sie in der Produktentwicklung im Zeitalter der Digitalisierung nicht weiter. Seien Sie offen für neue Methoden, Ideen und Einflüsse.
- **Mut zum Risiko!** Neuartige Vorgehensweisen enthalten auch immer ein gewisses Risiko, beispielsweise aufgrund falscher Anwendung. Allerdings entwickeln Sie nur dann Innovationen, wenn Sie den Mut zum Scheitern aufbringen und die Ihnen bekannten, aber veralteten Methoden ausmustern.
- **You are not alone!** Denken Sie immer daran: Es gibt insbesondere bei der Entwicklung digitaler Angebote viel Konkurrenz. Sie sollten sich also nicht allzu lange auf Ihren Erfolgen ausruhen (oder sich von Misserfolgen entmutigen lassen).
- **Keine Angst vor Kundenfeedback!** Rückmeldungen von Kunden können sehr deutlich, teilweise enttäuschend sein. Schließlich hat man sich mit der Entwicklung seiner Ideen und ggf. Prototypen viel Mühe gegeben. Größer als die Enttäuschung eines negativen Kundenfeedbacks ist allerdings die Situation, wenn sich Ihre Produkte nach Markteinführung nicht verkaufen. Binden Sie Kunden daher frühzeitig in Ihre Produktentwicklung ein.
- **Last but not least: Haben Sie Spaß!** Produktentwicklung ist ein kreativer Prozess und kreativ sein macht Spaß! Die Struktur der Methoden lenkt die Kreativität dabei in die richtigen Bahnen, denn die Produktentwicklung läuft deutlich fokussierter ab als mit traditionellen Methoden. Umso größer ist die Freude, wenn am Ende ein neuartiges Produkt steht, das dem Kunden gefällt.

Produktentwicklung im Zeitalter der Digitalisierung stellt für Unternehmen eine herausfordernde, aber auch äußerst spannende Aufgabe dar. Sie setzt jedoch eine grundlegende Offenheit gegenüber innovativen, kundenzentrierten Methoden voraus. Methoden wie Design Thinking, Lean Startup oder agile Entwicklung bieten flexible Herangehensweisen und ermöglichen Ihnen, Ihre Produktentwicklung ganz auf die zentrale Figur auszurichten: Ihren Kunden.

Literatur

- Boden, Margaret A.: The Creative Mind: Myths and Mechanisms. Routledge, 2003
- Herstatt, Cornelius; Verworn, Birgit: Management der frühen Innovationsphasen: Grundlagen - Methoden - Neue Ansätze. Gabler Verlag, 2007
- Plattner, Hasso; Meinel, Christoph; Leifer, Larry: Design Thinking Research: Making Design Thinking Foundational. Springer International Publishing AG, 2015
- Ries, Eric: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Currency Books, 2011
- Schwaber, Ken; Beedle, Mike: Agile Software Development with Scrum. Pearson Studium, 2008

Weniger ist mehr

Neue Produktideen mit der Subtraction-Technik entwickeln



Marko Zotschew

Dipl.-Ing. (FH),ertif. nach PRINCE2 Foundation, SEO Content Manager

Neue, innovative Produkte in immer kürzerer Zeit – vor dieser zentralen Herausforderung stehen heutzutage viele Unternehmen. Ein Blick in die Welt der Kommunikationselektronik genügt: Jedes Jahr pünktlich zum Weihnachtsgeschäft präsentieren die großen Smartphone-Hersteller ihre neuesten Modelle. Und versprechen dabei, dass es sich im Vergleich zum Vorgänger sowie zur Konkurrenz um den größten innovativen Quantensprung seit Jahren handelt.

Getrieben von dieser Entwicklung gibt es mittlerweile zahlreiche Kreativitätstechniken, die in der Produktentwicklung zum Einsatz kommen. Die meisten dieser Methoden zielen darauf ab, neue Funktionen zu einem bereits bestehenden Produkt hinzuzufügen. Doch es gibt eine Methode, die genau umgekehrt funktioniert: die Subtraction-Technik. Bei diesem Vorgehen wird eine zentrale Komponente des Produkts entfernt – was den Blick auf völlig neue, innovative Ansätze zur Weiterentwicklung ermöglichen kann.

Die Subtraction-Technik

Beschrieben wird die Subtraction-Technik im Buch "**Inside the Box**" der US-Amerikaner Drew Boyd und Jacob Goldenberg (erschienen 2015 im Symposion Verlag). Im Kern besteht das Vorgehen daraus, eine zentrale Komponente zu entfernen, wobei die restlichen Komponenten intakt bleiben müssen. Auf Basis dieser neuen Situation gilt es nun, mit kreativem Denken neue Produktideen zu generieren.

Im Rahmen eines Kreativ-Workshops lässt sich die Technik mit dem Projektteam einsetzen, prinzipiell ist es aber auch möglich, die Methode nur zu zweit oder sogar alleine anzuwenden. Im Kern besteht die Subtraction-Technik aus drei Schritten:

1. Die zentralen Komponenten eines Produkts notieren.
2. Jeweils eine Komponente gedanklich entfernen, während die anderen funktionstüchtig bleiben müssen.
3. Ideen entwickeln, wie das Produkt ohne die entfernte Komponente weiterhin funktioniert.

Subtraction als Teil der Osborn-Checkliste

Das Prinzip der Subtraction-Technik ist mit dem Punkt "Minify" auch in der bekannten **Osborn-Checkliste** enthalten. Alex Osborn, der Erfinder des Brainstormings, beschreibt in ihr neun Ansätze, um die Fixierung auf den Status Quo zu überwinden: put to other uses, adept, modify, magnify, minify, substitute, rearrange, reverse.

Kassettenrekorder ohne Boxen – Beispiele

Schauen wir uns die Anwendung der Subtraction-Technik an einigen Beispielen an. Auch wenn die nachfolgenden Produkte zum Teil nicht mit der Subtraction-Technik entwickelt wurden, sind sie dennoch anschauliche Beispiele, wie viel Potential in einem bereits existierenden Produkt steckt, wenn man eine bestimmte Komponente entfernt.

Walkman

Boyd und Goldenberg stellen die Subtraction-Technik u.a. an Sony und der Entwicklung des Walkmans vor. Demnach wollte der Sony-Mitbegründer Masaru Ibuka auch während der Langstreckenflüge Musik hören. Doch ein Kassettenrekorder war für den Flug zu sperrig. Also ließen die Ingenieure von Sony die Boxen und die Aufnahmefunktion weg. Während die Boxen durch Kopfhörer ersetzt wurden, fiel die Aufnahmemöglichkeit gänzlich der Subtraction zum Opfer (auch wenn sie Jahre später wieder hinzugefügt wurde).

Stattys

Um ein Kanban-Board zu betreiben, benötigt man drei Komponenten: Pinnwand, Zettel und Pinnnadeln (bzw. Whiteboard, Zettel und Magnete). Wenn wir die Pinnnadeln weglassen, benötigen wir eine andere Möglichkeit der Befestigung. Nun könnten wir natürlich mit Haftzetteln arbeiten, aber die Klebekraft lässt bei mehrmaligem Verschieben der Zettel schnell nach. Wenn wir jedoch als Zettel elektrostatisch aufgeladene Folien verwenden, haften sie von selbst ohne Hilfsmittel: das Prinzip der Stattys.

Tablet

Der Tablet-PC ist ebenfalls ein Paradebeispiel für eine Subtraction. Was passiert, wenn wir bei einem Computer Tastatur und Maus entfernen? Wie können wir das Gerät dann überhaupt noch bedienen? Möglich sind z.B. Sprachsteuerung und Touchscreen. Wenn wir dann auch noch den Computer selbst "weglassen", landen wir beim Tablet-PC, der nach außen hin nur noch aus dem Bildschirm besteht.

DVD-Player

Ein weiteres Beispiel, das Boyd und Goldenberg anführen, ist die Weiterentwicklung des DVD-Players. Als diese Mitte der Neunziger Jahre auf den Markt kamen, sahen sie aus wie die guten, alten

VHS-Rekorder; vermutlich um den Käufern den Wiedererkennungseffekt zu erleichtern und ihnen damit Sicherheit zu vermitteln. Doch Philipps verkleinerte mithilfe der Subtraction-Technik das Gehäuse und verbannte die meisten Knöpfe, die am Gehäuse angebracht waren sowie die große LCD-Anzeige. Am Ende stand ein schlankes Gerät mit wenig Platzbedarf in den Wohnzimmern.

Eine weitere Subtraction verbannte schließlich die LCD-Anzeige völlig. Wie lässt sich der DVD-Player steuern, wenn wir keine Anzeige mehr am Gerät haben? Ganz einfach: Wir nutzen den Fernseher selbst und blenden die Funktionsanzeigen auf dem Bildschirm ein.

Auto ohne Funktionstasten

Autohersteller stecken derzeit viel Forschungsarbeit in die Gestensteuerung. Hierbei werden zentrale Funktionen im Auto mit Handbewegungen betätigt, wie z.B. den Blinker aktivieren oder eingehende Anrufe annehmen. Dadurch lassen sich einige Bedienelemente im Innenraum entfernen; eine klassische Subtraction. Und wenn die Autobauer irgendwann dann auch noch das Lenkrad entfernen (und dem Menschen trotzdem die Befehlsgewalt weiterhin überlassen), vielleicht steuern wir das Auto dann irgendwann nur durch unsere Stimme.

Die Gefahr der Fixierung

Um auf konzeptionell neue Ideen mit der Subtraction-Technik zu kommen, müssen wir uns laut Boyd und Goldenberg bewusst sein, dass wir alle an einer Fixierung "leiden". Wir neigen dazu, Dinge nur in der uns bekannten Art und Form zu sehen und verstehen zu wollen und sie nur so zu nutzen, wie wir es gewohnt sind. Nehmen wir nun eine Komponente aus einem vertrauten System heraus, kann es für uns nicht mehr funktionieren – anstatt neue Ideen zu entwickeln ist das "verschlankte" Produkt für uns jetzt wertlos.

Aus dieser gedanklichen Falle müssen wir uns lösen. Boyd schreibt anhand seiner Erfahrungen, dass die Ablehnung der Technik besonders dann groß ist, wenn es sich um ein neues, in den Augen der Mitarbeiter fertig entwickeltes Produkt handelt, das doch Rundum absolut gelungen ist. Wozu jetzt noch etwas wegnehmen? Gelingt es jedoch dem Moderator in einem Kreativ-Workshop, die Fixierung zu lösen, indem er allen Teilnehmern klar macht, dass gerade im Entfernen eines wichtigen System-Bestandteils großes Innovationspotenzial steckt, lassen sich scheinbar optimale Produkte noch signifikant verbessern.

Literatur

Boyd, Drew; Goldenberg, Jacob: **Inside the box. Innovation mit Methode**, Symposion Publishing, 2015

Umgang mit Komplexität in Projekten

"Product Box" – mit spielerischen Ansätzen Kundenbedürfnisse entdecken



Heiko Bartlog

Gastgeber für Innovation,
Projektbegleiter und
zertifizierter Experte für
agiles Arbeiten

Management Summary

- Um die Herausforderungen von heute meistern zu können, reichen ein reines Analysieren von Sachverhalten und das logische Ableiten von effizienten Lösungen nicht mehr aus.
- Spielerische Ansätze unterstützen Sie und Ihr Team dabei, die Gegebenheiten aus einem neuen Blickwinkel zu sehen und verhelfen Ihnen so zu kreativen Lösungen für projekttypische Überraschungen, wie beispielsweise sich verändernde Anforderungen.
- Ein Beispiel für einen solchen Ansatz ist das "Product Box"-Spiel, in dessen Verlauf potenzielle Kunden die Aufgabe bekommen, eine Produktverpackung für eine neue Produktidee zu entwerfen.
- Wichtig ist dabei, dass die Teilnehmenden jene Merkmale des Produkts herausstellen, die sie als kaufentscheidend empfinden. Das können Eigenschaften sein, die der Ideengeber ihnen zuvor genannt hat oder selbst ausgedachte.
- Die Verwendung ungewohnter Arbeitsmittel unterstützt dabei den angestrebten Effekt, über den Tellerrand hinauszublicken und neue Ideen zu kreieren.
- Beim abschließenden Präsentieren und Erläutern der eigenen Product Box entstehen oft weitere Ideen. Das Unperfekte der selbstgebastelten Verpackung ist dabei sogar hilfreich.
- Der Autor verrät außerdem Tipps für einen erfolgreichen Spieleinsatz.

Spielen? Im Projekt? Ernsthaft?

Ja, ernsthaft! Denn in Projekten geht es immer weniger um Zahlen, Daten und Fakten, immer weniger um das Analysieren komplizierter Sachverhalte und die logische Ableitung von effizienten Lösungen. Das bleibt zwar wichtig; aber immer wichtiger wird die Fähigkeit, mit Komplexität, Ungewissheit und hoher Dynamik umzugehen. Leider gibt es kein Patentrezept, wie Sie sich als Projektleiter oder Projektkoordinator, als Product Owner oder Scrum Master für solche Herausforderungen fit machen. Doch spielerische Ansätze können Sie dabei

unterstützen, diese Herausforderung zu meistern. Um eben solche spielerischen Ansätze geht im folgenden Beitrag. Ich erläutere zudem, wie und wann ich diese in meiner Praxis als Berater und Begleiter für Agilität, Zusammenarbeit und Innovation einsetze.

Der Mensch als unvorhersehbare Komponente

Projekte widmen sich per Definition neuartigen Vorhaben. Es geht also um Pionierarbeit, um echtes Neuland. Da liegt es auf der Hand, dass sich nicht alles im Vorhinein analysieren, konzipieren und planen lässt. Es wird Überraschungen geben! Zumal immer auch Menschen beteiligt sind: in der Regel als Zielgruppe, als Kunden und Nutzer sowie als Zulieferer, als Partner und Vertreter der Konkurrenz. Und immer als Beteiligte und Mitglieder im Projektteam.

Nun ist es so, dass Menschen nicht immer logisch agieren und sich ihre Aktionen und Reaktionen kaum vorhersehen bzw. aus der Vergangenheit ableiten lassen. Dennoch wird teilweise noch immer versucht, das System "Projekt" mit linearen Methoden zu planen und zu steuern. Und es ist ja auch verständlich, dass man auf Methoden zurückzugreift, die man kennt und mit denen sich in der Vergangenheit viele Projekte recht erfolgreich planen und steuern ließen. Das funktioniert heute und künftig bei weiter zunehmender Komplexität und Dynamik aber immer schlechter.

Der kluge Einsatz von Methoden, die zum jeweiligen Projekt und den Rahmenbedingungen passen und Erfolg versprechen, unterscheidet effektive Projektführung von bloßer Projektverwaltung! Provokant ausgedrückt: Hinterher lässt sich leicht behaupten, man selbst könne nichts dafür, dass das Projekt nur wenig erfolgreich war, schließlich habe man sich doch an alle Regeln und Prozesse aus dem PM-Handbuch gehalten. Das ist aber weder Sinn und Zweck eines Projekts, noch wirkt es besonders motivierend.

Daher sollte bei der Bewältigung von Komplexität und Dynamik immer auch das individuelle Können und die kollektive, intuitive Intelligenz der beteiligten Menschen (wie z.B. beim **Design Thinking**-Ansatz) genutzt werden, um kreative Lösungen für projektypische Überraschungen, wie sich ändernde Anforderungen oder Ressourcenengpässe, zu finden. Denn Kreativität und Problemlösungskompetenz zählen zu den wichtigsten Trümpfen, die Menschen z.B. gegenüber Maschinen voraus haben. Standardisierte Prozesse und starre Regeln können Maschinen viel günstiger, schneller und fehlerfreier erledigen!

Je weniger komplex ein Projekt ist, je besser es sich logisch / kausal analysieren und planen lässt, desto wirksamer sind die herkömmlichen Projektmethoden, Standards, Automatismen. Je höher aber der komplexe Anteil im Projekt wird, je größer die Ungewissheit und Dynamik, desto hilfreicher sind kollaborative Ansätze und der Einsatz menschlicher Kreativität. Und in den meisten Projekten braucht es beides!

Spielerische Ansätze sind dabei eine Möglichkeit, um die Vielfältigkeit der am Projekt beteiligten Menschen für die Lösung komplexer Herausforderungen zu nutzen, was ich nun an konkreten Beispielen erläutern möchte.

Zwei Wirkmechanismen

Aus meiner persönlichen Erfahrung mit spielerischen Ansätzen in komplexen Situationen unterscheide ich grob zwei unterschiedliche Wirkrichtungen, die beide in verschiedenen Projektsituationen wertvoll sein können:

1. Ansätze, bei denen es darum geht, sich selbst und im Team über unbewusste Bedürfnisse / Anforderungen / Wünsche und intuitive Ideen bewusst zu werden. (Das Beispiel im folgenden Abschnitt beruht auf diesen Ansatz.)
2. Ansätze, bei denen es darum geht, bereits bewusste individuelle Meinungen / Einschätzungen ohne gegenseitige Beeinflussung im Team transparent zu machen.

Unbewusstes bewusst machen

Ich verwende in meinen Projekten gerne spielerische Ansätze, wenn ich den Eindruck habe, dass die Beteiligten stark in traditionellen Denkmustern verharren, zu analytisch agieren, neue Ideen und kreative Ansätze zu schnell verwerfen oder gar proaktiv verhindern. Um in frühen Phasen der Produktentwicklung Anforderungen zu erheben und zu validieren, verwende ich z.B. gerne das Spiel "Product Box", bei dem die Spielenden eine Produktverpackung nach ihren Vorstellungen selbst kreieren sollen. Wie ich dabei konkret vorgehe, schildere ich Ihnen im Folgenden.

Product Box

Vorbereitungen

- Laden Sie eine Gruppe von ca. vier bis sechs echten Kunden / Nutzern zu Ihrem Workshop ein. Bei einer Software-Einführung also z.B. die Mitarbeiter, die später auch mit der neuen Software arbeiten werden.
- Sorgen Sie für ausreichend Bastelmaterial: 1 Karton je Kleingruppe, Zeitschriften / Magazine mit möglichst vielen großen Fotos, Klebstoff, Scheren, Bunte Stifte, Pappe, Knetmasse usw.
- Spielen Sie Product Box in einem Raum mit ausreichend Fläche, in dem sich das Team frei ausbreiten kann.
- Sorgen Sie während des Ablaufs dafür, dass alle die jeweiligen Zeiten im Blick haben, z.B. durch einen großen Timer.

Spielverlauf

Den Spielverlauf erläutere ich kurz anhand eines konkreten Workshops bei einem Unternehmen aus der Energiebranche. Dabei ging es explizit darum, möglichst über das heutige Kerngeschäft hinaus und einige Schritte in die digitale Zukunft zu denken.

1. Setzen Sie als Moderator den Rahmen: Erklären Sie kurz den weiteren Ablauf, die Rollen und weisen Sie auf die zur Verfügung stehenden Materialien und Werkzeuge hin. [ca. 5 Minuten]

Es gibt neben der Moderation nur zwei Rollen: Ideengeber (z.B. der Projektleiter, die Product Ownerin oder ein Vertreter des Auftraggebers) und die Kundengruppe.

In unserem Beispiel konnten die Teilnehmenden mit Pappkartons, unterschiedlichen Magazinen und Zeitschriften, Klebestiften, Haftnotizen, Wachsmalstiften und Scheren arbeiten.

2. Der Ideengeber stellt die Idee für ein neues (oder verbessertes) Produkt, beispielsweise für eine Dienstleistung oder einen Prozess vor. (Nutzen Sie dazu z.B. das **Elevator Pitch Template**, ein sehr kompaktes Pitch Deck oder ein **Business Model Canvas**.) [max. 3 Minuten]

In unserem Beispiel stellte der Ideengeber kurz die Vision von "iModerator" vor: eine Art Amazon Echo für Meetings und Workshops. Also ein Lautsprecher mit eingebauter "Künstlicher Intelligenz", der die Rolle eines Moderators in Meetings und Workshops aller Art übernehmen kann.

3. Geben Sie der Gruppe aus potenziellen Kunden im Anschluss an die Vorstellung der Idee noch kurz Gelegenheit für etwaige Verständnisfragen. [ca. 2 Minuten]

Zum "iModerator" gab es keine Rückfragen – die Teilnehmenden waren von der Idee begeistert und wollten sofort loslegen!

4. Anschließend hat die Kundengruppe die Aufgabe, gemeinsam eine Produktverpackung (die "Product Box") für dieses Produkt so zu entwerfen, dass sie das Produkt im Laden kaufen würden. Dabei lässt man der individuellen und kollektiven Kreativität aller Beteiligten freien Lauf: Es darf geschrieben, gezeichnet und gebastelt werden. [ca. 20-30 Minuten]

Bild 1 zeigt das Ergebnis aus dem genannten Beispiel.



Bild 1: Product Box für einen digitalen Moderator

5. Im Anschluss präsentiert die Kundengruppe die fertige Verpackung bzw. preist das Produkt mithilfe der selbstgestalteten Product Box an. Der Ideengeber hört zu und erfährt so, welche Eigenschaften des Produkts bei den Nutzern im Gedächtnis geblieben sind bzw. als besonders und kaufentscheidend angesehen werden: Manche Funktionen wurden vielleicht vergessen, andere ganz anders verstanden. Vielleicht sind den Kunden sogar neue Funktionen eingefallen, die für sie kaufentscheidend wären. [ca. 5 Minuten]

Im Falle des "iModerator" war der Kundengruppe beispielsweise wichtig, dass das Gerät in unterschiedlichen Farben gekauft werden kann – oder noch besser: an die jeweiligen Unternehmensfarben angepasst werden kann. Daran hatte der Ideengeber zuvor gar nicht gedacht.

6. Abschließend moderieren Sie ein kurzes De-Briefing: Was gab es für Erkenntnisse? Je nach Zusammensetzung der Teilnehmenden werden hier unterschiedliche Ebenen der Reflexion (die Produkteigenschaften, die Interaktion miteinander und / oder die unterschiedlichen Rollen / Perspektiven) näher beleuchtet. [ca. 10 Minuten]

In unserem Beispiel ging es vor allem um das Produkt und nur am Rande um die Meta-Themen. Der Ideengeber bedankte sich bei der Kundengruppe und erwähnte die aus seiner Sicht spannendsten Erkenntnisse, u.a. den Hinweis zur Farbauswahl! Spannend war für alle Beteiligten auch die Erkenntnis, dass das Thema Datenschutz eine wichtige Rolle spielte und deshalb eine Private Cloud-Lösung anzustreben sei.

Mögliche Varianten des Product Box-Spiels sind das Entwerfen eines Werbeplakats, eines Produkt-Flyers oder die prototypische Umsetzung einer Website. Wobei die kreative Wirkung umso größer ist, desto haptischer und ungewohnter die Tätigkeit ist – einfach dadurch, dass Hirnregionen aktiviert werden, die typische Wissensarbeiter am Bildschirm eher selten nutzen und man so gezwungen wird, eingetretene Pfade zu verlassen. Und auch die visuelle Inspiration durch das Verwenden von Bildern aus unterschiedlichen Magazinen und Zeitschriften ist ein wichtiges Element – die Teilnehmenden kommen so automatisch auf Ideen, die sonst jenseits ihres Tellerrandes liegen! Wenn Sie die Chance haben, mehr als eine Kleingruppe an einer Idee basteln zu lassen, dann können Sie sogar eine Art "A/B-Test" machen, indem Sie als Ideengeber jeder Gruppe die Idee mit leicht anderen Anforderungen vorstellen und beobachten, ob die Gruppen unterschiedlich darauf reagieren und falls ja, wie.

Beim "iModerator" ließ der Ideengeber tatsächlich mehrere Gruppen nacheinander an der Idee arbeiten und passte die Vorstellung seiner Idee jedes Mal etwas an, um zu sehen, ob die Gruppen auf unterschiedliche Merkmale unterschiedlich reagieren: Ein Mal stellte er den "iModerator" als sichtbaren Lautsprecher mitten im Raum bzw. auf dem Sitzungstisch vor. Ein anderes Mal sprach er nur von einer App. Interessanterweise war die Reaktion der Lautsprecher-Gruppe viel positiver und kreativer, während die App-Gruppe sich mehr Gedanken um Datenschutz und Schutz vor ungewolltem Abhören machte.

Variante: "Kundenperspektive im Team einnehmen"

Sie können dieses Spiel auch ohne echte Nutzer oder Kunden spielen, indem ein Teil Ihres Teams deren Perspektive einnimmt. Dann geht Ihnen zwar die echte Kundenperspektive und Co-Creation verloren – dafür nimmt Ihr Team quasi "nebenbei" die Kunden- bzw. Nutzerperspektive ein, was eine gute Basis für den weiteren Projektverlauf darstellt – um Empathie für den Kunden zu entwickeln und seine Bedürfnisse nachvollziehen zu können. Gerade in der agilen Produktentwicklung steht das Kundenbedürfnis permanent im Fokus. Mit dieser Variante unterstützen Sie die Mitarbeiter dabei, wie der Kunde zu denken und so dessen Bedürfnisse zu erkennen und zu verstehen.

Eine durchaus gewünschte Nebenwirkung bei dieser Variante: Auf diese Weise können Sie auch jene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit ins Boot holen und spielerisch einbinden, die dem Produkt gegenüber bislang eine eher ablehnende Haltung gezeigt hatten.

Erfolgsgeheimnis der Product Box

Die Wirkung spielerischer Ansätze entsteht vor allem durch den Flow, in den die Beteiligten durch das Spielen gelangen, durch den sie die Realität für einen Moment vergessen und tief in eine fiktive Rolle und Zeit, in der es die Produktidee bereits zu kaufen gibt, eintauchen. Im Spiel wird die Tür zum Unterbewusstsein einen Spalt geöffnet. Die Schere befindet sich buchstäblich in der Hand, nicht mehr im Kopf!



Der Mensch ist nur da ganz Mensch, wo er spielt.
(Friedrich von Schiller)

Im Zusammenspiel mit den anderen, durch die gegenseitige Inspiration, werden Ideen gemischt, gemeinsam weiterentwickelt und auch gänzlich neue Ideen können entstehen.

Im Unperfekten liegt viel kreatives Potential

Sogar noch im letzten Schritt, der Erklärung des Ergebnisses, liegt weiteres Kreativpotenzial: Da die gewollt "amateurhafte Basterei" – anders als ein professionell erarbeitetes Pflichten- oder Lastenheft – gar nicht erst den Anschein erwecken möchte, perfekt zu sein, müssen die "Bastler" ihr Werk erläutern. Gerade während dieser – aufgrund der knappen Vorbereitungszeit – spontanen Interpretation entstehen oft noch weitere Ideen und neue Verknüpfungen – sowohl beim Erklärenden als auch beim Zuhörenden.

Diesen Effekt nutzen beispielsweise auch viele Lego Serious Play-Übungen. Auch hier geht es darum, zunächst allein "mit den Händen zu denken" und dann das entstandene Resultat den anderen zu erläutern, oft gefolgt davon, die individuellen Werke gemeinsamen zusammenzuführen. Die Steine sind dabei einerseits ungewohntes Medium und zwingen unser

Gehirn so, gewohnte Pfade zu verlassen. Andererseits sind die Ergebnisse auch hier immer "unperfekt" und müssen erklärt werden – sie dienen also als Katalysator für offene Dialoge.

Exkurs: Spielerische Projektsimulation mit Lego

Bei meiner ersten Übung mit Lego-Steinen, die ich vor vielen Jahren im Rahmen eines Trainings für Projektmanager bei einem Automobilzulieferer anwendete, ging es allerdings um einen gänzlich anderen Aspekt: Um die Wichtigkeit des Themas "Auftragsklärung" für den Verlauf von Projekten spielerisch zu erfahren, sollten die Teilnehmenden in Kleingruppen identische Häuser bauen, ohne voneinander abzuschauen. Zunächst bekamen sie die (unvollständige) Spezifikation zum Bau des Hauses, anschließend stand eine Auftragsklärung an, dann die Umsetzung, unterbrochen durch regelmäßige Status-Meetings, und abschließend die Präsentation und Abnahme der Ergebnisse.

Am Kundenbedürfnis vorbei entwickelt

Am Ende entsprach natürlich kein Haus dem anderen und vor allem nicht dem Wunsch des Kunden. Und interessanterweise hatte damals keine Gruppe eine Frage zum Budget gestellt. Umgekehrt sind im Flow des Spiels kreative Lösungen im Projektteam entstanden, die sich der Kunde gar nicht gewünscht hatte, während einige echte Kundenanforderungen nicht beachtet wurden. In der Reflexion der Übung konnten wir so sehr schön diese Gefahren der Eigendynamik im Team diskutieren.

Tatsächlich ist dieser Effekt, sich in der Arbeit im Projekt zu verlieren und kreativ zu werden, in wenig komplexen Projekten auch gefährlich: Es werden technisch ambitionierte Funktionen umgesetzt, die so gar nicht gefordert waren, und dafür werden andere Sachen vernachlässigt. In komplexen Projekten dagegen ist es eine große Chance, dies gezielt einzusetzen. Allerdings darf dann die Validierung der Ideen mit echten Nutzern auf keinen Fall vergessen werden.

Heute nutze ich **Lego in Scrum Workshops**, um damit Sprints zu simulieren und so den Ablauf, die Events, die Rollen und Artefakte spielerisch erlebbar zu machen.

Tipps für eine erfolgreiche Anwendung

Wenn Sie das Gefühl haben, dass Ihr Team zu sehr in alten Denkmustern verharret und neue Ideen zu schnell zur Seite schiebt, dann kann ein spielerischer Ansatz helfen. Beim Design des Spiels sollten Sie folgende Wirkprinzipien beachten:

1. Das eigentliche Thema sollte weiterhin im Mittelpunkt stehen, aber spielerisch verfremdet sein, um der Kreativität Raum zu geben und Denkblockaden aus der konkreten Realität zu umgehen. Z.B. könnte das Thema in die Zukunft oder in eine vergangene Epoche oder in ein

anderes Land projiziert werden. (Was wären beispielsweise zu Zeiten der Ritter der Tafelrunde kaufentscheidende Aspekte eines Moderators gewesen? Oder: Wie wird der "iModerator" für Meetings des obersten Sternenflottenkommandos im Jahr 2319 eingesetzt werden?)

2. Sorgen Sie für (visuelle) Inspirationen, also beispielsweise durch Bilder (in Magazinen, Zeitschriften etc.), durch Zeichnungen, durch Fotos (auch per Beamer).
3. Sorgen Sie zugleich dafür, dass die Ergebnisse möglichst intuitiv und unperfekt sind: durch ungewohnte Werkzeuge, Materialien und durch Zeitdruck.
4. Lassen Sie alle Ergebnisse vorstellen, interpretieren und diskutieren.
5. Wertschätzen Sie alle Ergebnisse.
6. Bleiben Sie zugleich vorsichtig! Denn die Ergebnisse, Erkenntnisse und neuen Ideen eines solchen Spiels sind zunächst einmal nur Hypothesen, die es noch zu validieren gilt (z.B. durch Kundeninterviews, Landingpages, **Prototyping**, Marktforschung etc.).
7. Nutzen Sie die Reflexion auch, um Erkenntnisse übereinander und zum Miteinander zu gewinnen.

Ich persönlich kenne keinen effektiveren Weg, um eine konkrete Idee aus Nutzerperspektive in sehr kurzer Zeit zu prüfen und kreativ weiterzuentwickeln – und auf keinen Fall einen, der allen Beteiligten mehr Spaß macht.

In diesem Sinne: Spielen Sie! Im Projekt! Ernsthaft!

Inspiration für innovative Ideen

Innovationdigging – mit Struktur kreativ sein

Management Summary

- Mithilfe der tabellenbasierten Inspirations- oder Kreativitätstechnik Innovationdigging gelingt es auch unter Druck, kreative Ideen zu entwickeln.
- Typische Anwendungsgebiete sind u.a.: das Verbessern von vorhandenen Produkten, Services und Prozessen, das Aufspüren neuer, strategischer Innovationsfelder sowie Projektmanagement von Innovationsprojekten und -initiativen.
- Bei der Methode gibt es unzählige verschiedene Arbeitsmodi – abhängig vom Anwendungsgebiet und den individuellen Ansprüchen. Die "Quick and dirty"-Variante dauert drei Minuten, die langfristige, strategische Variante kann sich über mehrere Monate oder sogar Jahre erstrecken.
- Die Methode besteht aus vier Schritten, dazu gehören z.B.: die Herausforderung verstehen und in Dimensionen zerlegen oder spannende Suchfelder aufspüren.
- Zu den Vorteilen von Innovationdigging zählt u.a. die Kombinationsmöglichkeiten mit anderen Innovationsmethoden wie Design Thinking und die Transparenz im Kreativprozess, die letztendlich auch für eine hohe Teammotivation sorgt.
- Besondere Empfehlung des Autors für die Anwendung: Schreiben Sie möglichst schnell Ihre Gedanken auf und lassen Sie nichts weg! Gerade das, was zunächst absurd erscheint, hat oft viel Potential für innovative Ideen.



Benno van Aerssen
Innovationsberater,
Buchautor



Tamer Kemeröz
Dipl.-Kaufmann, Vorstand
im Softwareunternehmen
MTG AG

"Innovationdigging verwandelt ein leeres Blatt Papier schnell in einen Quell der Inspirationen für die Ideenfindung." Dieser Satz stammt von einem Produktmanager eines führenden Kunststoffherstellers. Er bringt gut auf den Punkt, aus welchem Bedürfnis heraus Innovationdigging entstanden ist.

Im Innovationscoaching haben Co-Autor Tamer Kemeröz und ich immer wieder Menschen und Teams getroffen, die Produkte, Services oder Prozesse innovieren wollten, aber nicht wussten, wo genau sie damit anfangen sollten. Sie saßen buchstäblich vor einem weißen Blatt Papier, denn es fehlten Ideen und Ansatzpunkte.

Innovationdigging ist eine tabellenbasierte Inspirations- oder Kreativitätstechnik, die wir aus dem **morphologischen Kasten** weiterentwickelt haben. Es bietet mit seinen Suchfeldtabellen einen strukturierten Ansatz, um sich Inspiration für die Ideenfindung zu verschaffen. Prozessual ist Innovationdigging zwischen der Problemanalyse und der Ideenfindung verortet.

Dieses Feld hat zuvor kein Tool abgedeckt. Innovationdigging liefert keine Ideen, es liefert interessante Suchfelder (Inspirationen) – Futter für die Ideenfindung sozusagen.

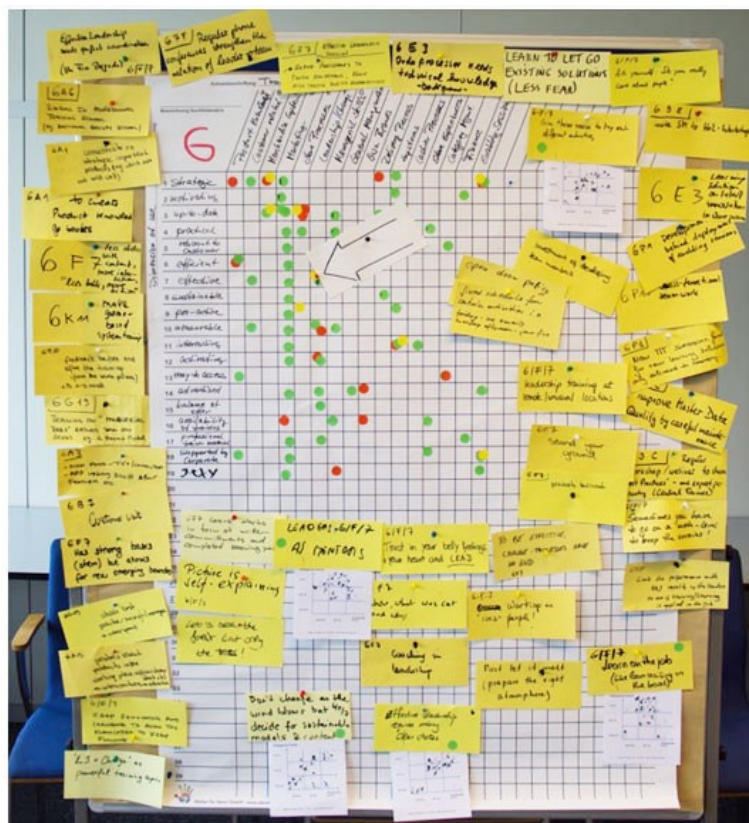


Bild 1: Struktur und Transparenz beim Ideenfindungsprozess schaffen – hier mithilfe eines Innovationdiggingposters DIN A0

Die wichtigsten Anwendungsgebiete

In den vergangenen Jahren kristallisierten sich einige Anwendungsfälle heraus, die bei weitem am häufigsten von unseren Kunden genannt und beschrieben werden:

Vorhandene Produkte, Services und Prozesse verbessern

Am häufigsten setzen Anwender Innovationdigging ein, um ihre Produkte, Services und Prozesse zu verbessern. Grund dafür ist zum einen, dass schnell – auch unter Druck – relevante Ergebnisse erzielt werden können, da die Struktur für Klarheit über den Arbeitsfortschritt sorgt. Zum anderen besteht hier im Business oft der größte Handlungsdruck.

Neue strategische Innovationsfelder aufspüren

Sie können Innovationdigging auch einsetzen, um neue Geschäftsfelder, Märkte oder Kundengruppen aufzuspüren. Die Methode unterstützt Sie dabei, keine Innovationssuchfelder bzw. Denkräume zu vergessen oder zu verpassen.

Projektmanagement von Innovationsprojekten und -initiativen

Durch die Suchfeldtabelle entsteht eine Art Landkarte bzw. Dokumentation der Innovationsarbeit (siehe Bild 1). Auf diese Weise können Sie Ihre Innovationsprojekte und die Ideenfindung leicht und übersichtlich strukturieren, zudem können Sie so die gefürchteten Kreativreibungsverluste vermeiden.

Kreativreibungsverluste entstehen, wenn Teams in regelmäßigen Abständen nach Ideen zu ihrem Produkt oder Service suchen, dabei das Gefühl haben, jedes Mal neue Ideen zu produzieren – es sich aber in Wirklichkeit um alte Ideen handelt, die das Team schon wiederholt produziert hat. So tritt man sprichwörtlich auf der Stelle, ohne eine wirkliche Weiterentwicklung zu erreichen. Mit den Suchfeldmatrizen von Innovationdigging ist immer klar, worüber Sie schon "gehirnt" haben und worüber noch nicht.

Die Arbeitsmodi

Innovationdigging kann in verschiedenen Arbeitsmodi durchgeführt werden: Von der dreiminütigen "Quick and dirty"-Variante bis hin zu einer langfristigen, strategischen Variante, die über Monate und Jahre dauern kann, ist sozusagen alles möglich.

Im weiteren Verlauf zeigen wir hier die beiden extremen Arbeitsmodi in einer Schritt-für-Schritt-Anleitung. Fühlen Sie sich jederzeit eingeladen, weitere eigene Arbeitsmodi zu entwickeln und zu testen – Innovationdigging ist sehr flexibel einsetzbar und kann auf individuelle sowie spezielle Situationen angepasst werden. Bei Gruppengrößen von ca. zehn Personen und mehr sowie bei strategisch angelegten Projekten empfiehlt sich ein Moderator mit Erfahrung im Innovationdigging.

Modus 1: Inspiration in 3 Minuten

Anhand eines "Quick and dirty"-Beispiels für das Innovieren eines Kaffeevollautomaten erläutern wir Ihnen hier den Arbeitsmodus 1 der Innovationdigging-Methode. Zum besseren Verständnis können Sie an der Stelle gerne einen Collegenblock im Querformat zur Hand nehmen und mitmachen.

Schritt 1: Herausforderung notieren

Schreiben Sie Ihre aktuelle Herausforderung als eindeutig formulierte Frage oben auf das Papier. In unserem Beispiel lautet die Frage:

"Mit welchen innovativen Funktionen können wir unseren Kaffeevollautomaten zusätzlich ausstatten?"

! Schreiben Sie Ihre Herausforderung immer so spezifisch wie möglich auf – also in sehr präzisen und ganzen Sätzen. Das erleichtert die weitere Denkarbeit enorm: Spezifische Sätze haben kaum Deutungsspielräume, sodass alle Teammitglieder das gleiche Verständnis von der Herausforderung haben.

Schritt 2: Herausforderung in Dimensionen zerlegen

Zerlegen Sie Ihre Herausforderung in mögliche relevante und interessante Dimensionen. Dimensionen sind Teile / Aspekte (Menschen, Baugruppen, Eigenschaften, etc.), die eine Herausforderung maßgeblich beschreiben bzw. charakterisieren.

Hilfsfrage: "Welche Teile / Aspekte spielen bei Verkauf und Nutzung des Kaffeevollautomaten eine große Rolle?"

Identifizierte Dimensionen in unserem Beispiel:

- die Kundengruppen, die einen Kaffeevollautomaten kaufen
- die Baugruppen des Kaffeevollautomaten
- die Kontaktpunkte (Touchpoints) der Nutzer mit dem Kaffeevollautomaten
- die Qualität der Einzelteile eines Kaffeevollautomaten, bzw. des gesamten Produkts
- die Nutzendimensionen, die ein Kaffeevollautomat bieten kann

Schreiben Sie alle gefundenen Dimensionen auf Ihr Blatt und erstellen Sie zu jeder Dimension eine Liste mit Begriffen, die in der Dimension vorkommen oder eine Rolle spielen, z.B.: Nutzendimensionen – schneller, flexibler, günstiger, umweltfreundlicher usw. (siehe Bild 2).



Bild 2: Mehr ist mehr – schreiben Sie alles auf, was Ihnen in den Sinn kommt

Denken Sie nicht über richtig oder falsch nach – jede Antwort zählt. Innovieren ist immer ergebnisoffen. Also seien Sie neugierig auf das, was kommt. Schreiben Sie immer zügig: Gerade

die Gedanken, die einem anfangs als absurd und unrealistisch erscheinen, haben viel Potential für ganz neue, innovative Ideen.

Schritt 3: Suchfeldtabelle befüllen

Legen Sie nun eine Tabelle auf einem neuen Blatt Papier an und wählen Sie aus den gefundenen Dimensionslisten zwei beliebige aus. Wir entscheiden uns in unserem Beispiel für: Kontaktpunkte und Nutzen-dimensionen (siehe Tabelle 1).

! Beschriften Sie als erstes die Hochachse (die Zeilenköpfe der Tabelle). Stellen Sie hier die Kontaktpunkte Ihres Kunden mit dem Produkt zusammen.

Die Beschriftung der Hochachse mit den Kontaktpunkten ist eine klassische Variante, die Sie in jedem Fall erstmal nutzen sollten. Später können Sie viele andere Dimensionen testen.

Am besten benennen Sie Kontaktpunkte für den gesamten Anwendungs- bzw. Lebenszyklus des Produkts. Halten Sie dabei die Reihenfolge Ihres typischen Auftretens ein. Formulieren Sie die Kontaktpunkte als Verben oder beschreibende Handlungen.

Bei unserem Kaffeevollautomatenbeispiel notieren wir folgende Kontaktpunkte auf der Hochachse:

- (1) Auspacken
- (2) Aufstellen
- (3) Tank mit Wasser befüllen
- (4) Kaffeemenge dosieren
- (5) Kaffee hinzugeben
- (6) Gerät anschalten
- (7) Kaffee brühen
- (8) Kaffee servieren
- (9) Reinigungsvorgang starten

Beschriften Sie als nächstes die Querachse (die Spaltenköpfe der Tabelle) – suchen Sie hier mögliche Nutzendimensionen rund um das Produkt. Nutzendimensionen werden in der Regel als Adjektive im Komparativ definiert und beschreiben einen jeweiligen Nutzen.

Bei unserem Kaffeevollautomatenbeispiel notieren wir folgende Nutzendimensionen auf der Querachse:

- (A) schneller
- (B) sicherer
- (C) umweltfreundlicher

- (D) kompakter
- (E) einfacher
- (F) hygienischer
- (G) unterhaltsamer
- (H) wertvoller
- (I) günstiger

		A	B	C	D	E	F
		Schneller	Sicherer	Umwelt- freundlicher	Wertvoller	Einfacher	Lustiger
(1)	Auspacken						
(2)	Aufstellen						
(3)	Wasser befüllen						
(4)	Kaffeemenge dosieren						
(5)	Kaffee hinzugeben						
(6)	Anschalten						
(7)	Kaffee brühen						
(8)	Kaffee servieren						
(9)	Ausschalten						
(10)	Reinigen						
(11)	Störungen beseitigen						
(12)	Entsorgen						

Tabelle 1: Tabelle mit den Kundenkontaktpunkten und Nutzendimensionen eines Kaffeevollautomaten

Versuchen Sie immer, auch auf den ersten Blick völlig "abwegige" beziehungsweise "verrückte" Nutzendimensionen (z.B. lustiger, lauter, erotischer usw.) einzubauen. Besonders die eher abwegigen Nutzendimensionen haben großes Potential, sich zu "Goldquadraten" zu entwickeln, da sie uns auf ungewöhnliche Ideen bringen, auf die wir womöglich sonst nicht gekommen wären.

Schritt 4: Innovationdigging starten

Bewegen Sie nun Ihren Finger durch die entstandenen Suchfelder und sprechen Sie dabei die entstandenen Kombinationen laut aus, z.B.: "schneller auspacken" oder "unterhaltsamer Reinigungsvorgang starten". Sie werden bekannte, vermutete, neue und ganz überraschende Suchfelder finden. Lassen Sie sich von den Suchfeldern inspirieren.

Spricht Sie ein Suchfeld besonders an, markieren Sie es auf dem Blatt und starten Sie unmittelbar die Ideenfindung darin. Gedanken oder Ideen dazu können Sie – je nach Tabellenformat – direkt ins Kästchen schreiben oder auf separate Moderationskarten oder Haftzettel sammeln.

(Im **Methodenbereich** des projektmagazins finden Sie Kreativitätstechniken, die Sie bei der Ideenfindung unterstützen.

Beispiel

Aus der Kombination "unterhaltsamer" und "Reinigungsvorgang starten" könnten z.B. Ideen entstehen wie: Die Maschine spielt beim Reinigen ein Lied oder ein Video oder oder oder ...



Bild 3: Wenn Sie mit Ihrem Finger entlang der entstandenen Suchfelder fahren, entdecken Sie mögliche Kombinationen

Modus 2: Innovationdigging im Projekt- bzw. Langzeitansatz

Als Pendant zum schnellen Modus 1 stellen wir Ihnen nun den Modus 2 vor und erläutern, wie Sie Innovationdigging prinzipiell im Projekt- bzw. Langzeitansatz nutzen können.

Schritt 1: Herausforderung verstehen

Wie in eigentlich allen Innovationsprojekten beginnt auch die Arbeit beim Innovationdigging mit dem "Verstehen" der Herausforderung. Es gilt, den eigentlichen Kern der Herausforderung herauszuarbeiten, um die wesentlichen Dimensionen, aus denen sie besteht, zu erkennen. Hier können wir uns etablierten Mikromethoden bedienen, wie z.B. der **6W-Methode**. Sie hilft uns mit ihren 6 W-Fragen schneller zu verstehen, WER, WAS, WANN, WIE, WO und WARUM eine Rolle in unserer Herausforderung spielt.

Beispiel

In unserem Beispiel lautet die konkrete Herausforderung: "Mit welchen innovativen Funktionen können wir unseren Kaffeevollautomaten zusätzlich ausstatten?". Mögliche Dimensionen (siehe Modus 1): Kundengruppen, Baugruppen des Kaffeevollautomaten, Kontaktpunkte der Nutzer, Qualität, Nutzendimensionen und vieles mehr.

Im Projektansatz ist es wichtig, dass alle Projektteilnehmer die Liste der gefundenen Dimensionen kennen und bei Änderungen up-to-date gehalten werden. Das geht am einfachsten über eine zentrale digitale Ablage in einer Projekt-Cloud, die die Nutzer immer digital informiert, wenn es Änderungen gibt.

Schritt 2: Dimensionen mit Begriffslisten erstellen

Die gefundenen Dimensionen werden nun zu Begriffslisten ausgebaut. Nehmen wir dafür wieder unser Beispiel aus Modus 1:

Begriffsliste zur Dimension "Kontaktpunkte der Nutzer":

- (1) Auspacken
- (2) Aufstellen
- (3) Tank mit Wasser befüllen
- (4) Kaffeemenge dosieren
- (5) Kaffee hinzugeben
- (6) Gerät anschalten
- (7) Kaffee brühen
- (8) Kaffee servieren
- (9) Reinigungsvorgang starten

Im Gegensatz zum schnellen Modus 1 machen wir uns hier noch mehr Gedanken zu den einzelnen Begriffen einer gefundenen Dimension. Die Vollständigkeit der Dimensionslisten, der Detaillierungsgrad und auch die Verrücktheit der einzelnen Begriffe spielen nun eine größere Rolle als im Modus 1.

Ebenfalls sollten alle Dimensionslisten an einem zentralen Ort gespeichert werden, so dass alle Projektteilnehmer Zugriff haben und auch die Listen einfach erweitern können.

Schritt 3: Suchfeldmatrizen vorbereiten

Grundsätzlich werden die Suchfeldmatrizen genauso aufgebaut wie im ersten Modus, aber in der Projektarbeit empfiehlt es sich, Poster in Pinnwandgröße zu verwenden oder digital zu arbeiten. So können sich mehrere Personen gleichzeitig mit einer Tabelle beschäftigen und optimal untereinander austauschen.

Zusätzlich entwickeln wir Parameter bzw. Symbole, mit denen wir die Suchfelder in den Suchfeldmatrizen charakterisieren können. Langfristig entdecken wir so sehr spannende Aspekte für die strategische Arbeit. Neben der Kernmarkierung, ob ein Suchfeld grundsätzlich spannend ist oder nicht, können z.B. zusätzlich folgende Dinge vermerkt werden:

- Anzahl der im Suchfeld gefundenen Ideen
- Datum der letzten Ideenfindung
- Name der Person (Kürzel), die für die Ideenfindung in einer bestimmten Zeile oder Spalte verantwortlich ist
- Name der Wettbewerber (auch als Logo möglich), die in diesem Suchfeld eine Idee / Lösung bieten
- Quelle (Dateinamen), die auf weitere Informationen zum Suchfeld verweist

Bei analogen Suchfeldtabellen auf Pinnwänden arbeiten viele Teams mit kleinen bunten Nadeln in den Feldern, um bestimmte Parameter zu visualisieren.

Im Projekteinsatz diskutieren wir ebenfalls, welche Suchfeldmatrizen (Dimensionskombinationen) langfristig relevante Ergebnisse generieren können. Arbeitet man z.B. mit fünf verschiedenen Suchfeldtabellen, so stellt sich meistens schon nach kurzer Zeit heraus, welche Tabellen mehr und auch bessere Inspirationen bzw. Ideen liefern. Oft werden wir von den Tabellen, die quasi auf den Schwächen des Produkts in der Vergangenheit basieren, besonders inspiriert. War man z.B. im Bereich der Customer Journey eher schwach aufgestellt, werden Tabellen, in denen die Dimension der Kontaktpunkte enthalten sind, mehr spannende Suchfelder zeigen – hier war in der Vergangenheit der sogenannte blinde Fleck.

Schritt 4: Spannende Suchfelder aufspüren

Im Gegensatz zum sehr schnellen und spontanen ersten Modus betrachten und durchdenken wir im Modus 2 die Suchfelder der Suchfeldmatrizen in der Regel systematischer und vollständiger.

Da im Projektmodus durchaus viel mehr Suchfeldmatrizen und Suchfelder entstehen, müssen wir, bevor wir mit der Ideenfindung starten können, die als spannend markierten Suchfelder auf ihr Potential "vorprüfen". Dies tun wir mit der sogenannten Prospektion (zu Deutsch "Probebohrung"). Die Idee hinter der Probebohrung ist sehr einfach: Machen Sie eine Bestandsaufnahme Ihres aktuellen Wissens bzw. Nichtwissens pro interessantem Suchfeld / Goldquadrat und hinterfragen Sie das Ganze danach noch einmal (siehe Tabelle 2).

	Phase 1 (Bestandsaufnahme)	Phase 2 (Hinterfragung)
WISSEN	Was wissen wir über das Goldquadrat? (Frage 1)	Ist dieses Wissen noch aktuell? (Frage 4)
NICHT WISSEN	Was wissen wir nicht über das Goldquadrat? (Frage 2)	Wer könnte etwas hierüber wissen? (Frage 3)

Tabelle 2: Was wissen Sie sicher, was wissen Sie sicher nicht?

Frage 1 – Wissen / Wissen: Unsere bewusste Kompetenz

Was wissen wir über das Goldquadrat, das wir sicher wissen?

Hier geht es also um das Sammeln von vorhandenen und sichergestellten Fakten und Wissen über das

Goldquadrat / Suchfeld. Es entsteht eine konkrete Liste (Dokument) mit unserem Wissen, sprich Fakten, über das Goldquadrat. Ziel sollte sein, möglichst schnell eine Liste von Faktenwissen zu erstellen.

! Ebenfalls ist es sehr wichtig, dass alle Teilnehmer diese Liste gemeinsam in einer Gruppenarbeit erarbeiten und abschließend bestätigen.

Frage 2 – Wissen / Nichtwissen: Unsere bewusste Inkompetenz

Was wissen wir über das Goldquadrat, das wir sicher nicht wissen?

Hier geht es nun erstmalig um unser Nichtwissen: Welches Wissen fehlt uns über das Goldquadrat? Auch hier erstellen wir wieder eine Liste. Dadurch soll mehr als nur ein Gefühl dafür entstehen, welche Informationen es noch braucht, um im Team ein besseres Bild über das Goldquadrat zu erhalten.

! Ziel sollte hier ebenfalls sein, eine möglichst lange und vollständige Liste zu erstellen. Auch hier sollten alle Teilnehmer diese Liste gemeinsam in der Gruppe erarbeiten.

Frage 3 – Nichtwissen / Wissen: Unsere unbewusste Kompetenz

Was wissen wir nicht über das Goldquadrat, das wir eigentlich doch wissen?

Mit dieser – zugegeben nicht so leicht verdaulichen – Frage sollen vorhandenes, verborgenes Wissen, Talente und Ressourcen angezapft werden, die im direkten oder indirekten Umfeld des Unternehmens schlummern. In vielen Fällen haben wir kein eigenes gesichertes Wissen über das identifizierte Goldquadrat. Das heißt aber nicht, dass wir nicht über das Team oder andere Kollegen bzw. externe Experten an das fehlende Wissen herankommen können.

Dinge, von denen wir nicht wissen, dass wir sie eigentlich doch wissen, beziehungsweise Zugriff darauf haben, sind z.B. unbekannte Fähigkeiten von Kollegen, unbekannte und vergessene Ressourcen im Unternehmen sowie unentdeckte Talente im Team – ein Mitarbeiter aus der Controlling-Abteilung hat vielleicht ein ausgeprägtes gestalterisches Talent, da es aber in seiner täglichen Arbeit nicht zum Einsatz kommt, ist es bisher unentdeckt geblieben.

Beim Beantworten dieser Frage entsteht also eine Liste mit Menschen oder Quellen, die wir fragen könnten, ob sie noch etwas über das Goldquadrat wissen. Es gilt also, zu überlegen, wie wir an diese verborgenen und unbekannten Dinge herankommen. Mit diesem Schritt wird bei der Klärung der offenen Punkte Ihre Nichtwissensliste aus Frage 2 kürzer bzw. es verlängert sich die Wissensliste aus Frage 1.

Frage 4 – Nichtwissen / Nichtwissen: Unsere unbewusste Inkompetenz

Was wissen wir nicht über das Goldquadrat, das wir nicht wissen?

Mit der Frage 4 wollen wir unser aktuell falsches Wissen identifizieren bzw. noch mal die Er-

gebnisse aus Frage 1 bis 3 überprüfen. Wir untersuchen alles bis dato Aufgeschriebene und stellen es noch einmal in Frage, um unser falsches Wissen zu enttarnen. Inhalte verschieben sich nun möglicherweise noch einmal von den Wissenslisten zur Nichtwissensliste.

Beispiel: In einem Projekt schrieben die Teammitglieder auf die Frage 1-Liste das Statement: "Wir wissen, dass das Aufbringen individualisierter Produktetiketten schnelle Verpackungsprozesse verlangsamt." Das wurde dann in Frage 4 hinterfragt. Ergebnis: Mit moderner Lasertechnik können Etiketten heutzutage in Sekundenbruchteilen, in hoher Qualität aufgelasert werden.

Bewertung der Innovationschancen

Das Ergebnis der oben beschriebenen Vorgehensweise (die Summe aller Antworten aus allen vier Fragen) ist zum einen eine vollständige Liste mit belastbaren Fakten, die wir über das Goldquadrat wissen, und zum anderen eine zweite Liste, die alle Punkte aufführt, die wir definitiv nicht über das Goldquadrat wissen.


Je größer der Anteil unseres qualitativen bzw. quantitativen Nichtwissens im Verhältnis zu unserem Wissen ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass wir bei der Umsetzung der Ideen aus dem Goldquadrat Neuland betreten müssen. Das heißt aber auch, dass die Wahrscheinlichkeit steigt, etwas noch nie Dagewesenes zu entdecken: radikale bzw. disruptive Innovationen.

Umgekehrt steigt die Wahrscheinlichkeit für eine Verbesserung umso mehr, je höher der qualitative bzw. quantitative Anteil der gesicherten Fakten im Verhältnis zur Nichtwissensliste ist. Sind beide Listen ausgeglichen, dürfte die Innovationswahrscheinlichkeit tendenziell bei einer Verbesserung liegen.

Wenn Sie also ein Produkt entwickeln wollen, das es bisher am Markt noch nicht gibt, müssen Sie in neue Wissensgebiete vorstoßen und dieses neue Wissen mit Ihren vorhandenen Fähigkeiten und Produkten kombinieren.

Schritt 5: Ideenfindung in den Suchfeldern

Nachdem wir einige spannende Suchfelder identifiziert haben, kann nun die Ideenfindung für ein Suchfeld starten. Wandeln Sie als erstes das Suchfeld in eine Brainstorming-Frage um.



	Sachen	Handschuhe	Mütze	Stirnband	Schal	Anzug
Frühling					X	
Sommer						
Herbst						
Winter						
Ostern						
Geburtstag						
Jubiläum						
Urlaub						
Geburtsjahr				X		
Hochzeit						
Markt	X		X			
Sport						

Bild 4: Jedes Papier – unabhängig von der Größe – eignet sich für den "Quick-and-dirty"-Modus

Beispiel

Suchfeld "schneller auspacken" – Brainstorming-Frage: "Wie könnte eine Verpackung aussehen, die unser Produkt in drei Sekunden preisgibt?"

Starten Sie mit der Brainstorming-Frage Ihre Ideenfindung und nutzen Sie hier gerne jede hilfreiche Kreativitätstechnik.

Arbeitsmaterialien

Für den schnellen Modus 1 eignet sich wirklich jedes Papier, egal ob klein oder groß.

Für den strategischen Projekteinsatz hingegen sollten Sie Tabellen im Pinnwandformat auf handelsüblichem Moderationspapier (Brown Paper) erstellen.

Digital arbeiten

Wer es digital mag, kann Innovation-digging auch in einer Exceltabelle durchführen. Unter dem nachfolgenden Downloadlink erhalten Sie nach kostenloser Registrierung sowohl Excel- als auch PDF-Vorlagen:

<http://www.ideenfindung.de/innovationdigging-toolset.html>.



Bild 5: Die weiß / graue schachbrettartige Gestaltung der vorgefertigten Suchfeldmatrizen im DIN A0 Format erleichtert das Arbeiten im Team

Suchfeldmatrizen im DIN A0 Format

Wenn Sie Interesse an gedruckten Suchfeldmatrizen im DIN A0 Format (Bild 5) haben, können Sie mich gerne über info@ideenfindung.de kontaktieren. Diese Poster verfügen über eine weiß / graue schachbrettartige Gestaltung, was das Arbeiten im Team und in großen Tabellen erleichtert.

Vorteile von Innovationdigging

Schnelle Inspiration – auch für ungeübte Teams

V.a. beim Arbeitsmodus 1 können Sie mit Innovationdigging schon nach ein paar Minuten erste Inspirationen zu einer Herausforderung erhalten.

Skalierbar für Einzelarbeit und Teamarbeit

Ob Einzel- oder Teamarbeit, ob Serviette, Collegeblock, Pinnwandposter oder Excel Tabelle – Innovationdigging ist in sehr vielen Formaten und auf nahezu allen Medien einsetzbar.

Transparenz im Kreativprozess

Der aus meiner Sicht langfristig wohl wichtigste Vorteil ist die Transparenz in der Kreativarbeit. Die automatische Dokumentation in den Suchfeldtabellen verhindert Reibungsverluste, da immer klar ist, über welche Dinge man schon nachgedacht hat und über welche noch nicht.

Hohe Teammotivation

Dadurch, dass die Suchfeldtabellen jederzeit durch jedes Teammitglied erweitert werden können und sofort für alle sichtbar sind, garantiert Innovationdigging eine stets hohe Teammotivation. Jeder bringt sich so sichtbar und aktiv in die Kreativarbeit ein.

Kompatibel zu anderen Innovationsmethoden

Tatsächlich ist Innovationdigging kompatibel zu vielen anderen Methoden und Tools. Outputs von Methoden können Input für Innovationdigging sein und umgekehrt. Ich greife an dieser Stelle zwei Kompatibilitäten näher auf, die sehr häufig vorkommen und nachgefragt werden.

Kombination mit Design Thinking

Innovationdigging kann an drei Stellen als Mikromethode im Design-Thinking-Prozess zum Einsatz kommen:

1. Die Ergebnisse der Verstehensphase aus dem Design-Thinking-Prozess können beim Innovationdigging als Dimensionen (Zeilen- oder Spaltenbeschriftungen) eingesetzt werden.
2. Innovationdigging kann die Phase der Ideenfindung im Design Thinking unterstützen, wenn es dort als Kreativitätstechnik eingesetzt wird, wie andere Kreativitätstechniken auch.
3. Auch im Prototyping kann Innovationdigging gute Dienste leisten, wenn zu einer Idee die ersten Prototypen erstellt werden. Denn auch hier müssen Ideen und Inspirationen gefunden werden.

Kombination mit Kreativitätstechniken

Ist einmal ein spannendes Suchfeld in einer Suchfeldmatrix gefunden, geht es darum, dazu erste Ideen zu generieren. An dieser Stelle können Sie nahezu jede Kreativitätstechnik zur Unterstützung einsetzen. Vom klassischen **Brainstorming** über Teamtechniken wie Brainwriting-Pool bis hin zu Lateralem Denken oder Osbornecheckliste sind viele denkbar und auch schon von mir in vielen Kundenprojekten getestet worden.

Prinzipiell wird ein spannendes Suchfeld (Beispiel "unterhaltsamer Reinigungsvorgang starten") wieder in eine Brainstorming-Frage umgewandelt und dann die Ideengenerierung gestartet: "Wie könnte ein unterhaltsamer Reinigungsvorgang unseres Kaffeevollautomaten aussehen?".

Grenzen

"Love it or hate it"

Wir haben festgestellt, dass Innovationdigging entweder sehr gemocht oder skeptisch beäugt wird. Kommen die Anwender eher aus einem Umfeld, in dem Strukturen oder Zahlen eine Rolle spielen, befürworten sie die Methode in der Regel. Bei Anwendern, die aus einer schnellen, bunten und sehr agilen Kultur kommen – z.B. einer Werbeagentur – überwiegt häufig die Skepsis. Die allermeisten Menschen lassen sich aber grundsätzlich durch eigene Erfahrungen überzeugen. Also einfach mal machen, oder wie der Engländer zu sagen pflegt: "The tasting of the pudding is in the eating!"

Nicht zu viele Regeln!

Hin und wieder neigen Teams dazu, sich zu viele Regeln auszudenken, wie sie durch die Tabellen laufen oder wie sie einzelne Suchfelder markieren oder kategorisieren. Das kann unter Umständen die Inspiration lähmen. Für Regeln gilt: Weniger ist mehr!

Fazit

Innovationdigging ist ein Innovationswerkzeug, das durch schnelle Erlernbarkeit und Skalierbarkeit besticht. Die Suchfeldtabellen stellen jede denkbare Kombination der Begriffe dar, so dass der Anwender ein gutes und sicheres Gefühl erhält, keinen Denkraum zu übersehen. Doch auch bei Innovationdigging gilt – nicht die Methode erzeugt die Ideen, sondern der Mensch, der diese verwendet. Nur die Anwender, die wirklich etwas verändern wollen, werden mit dieser Methode (wie auch mit allen anderen Kreativwerkzeugen) erfolgreich sein.

Literatur

- Van Aerssen, Benno und Buchholz, Christian: Das große Handbuch der Innovation: 555 Methoden und Instrumente für mehr Kreativität und Innovation im Unternehmen. Vahlen, Auflage: 1. 2018
- Van Aerssen, Benno und Kemeröz, Tamer: Innovationdigging: ...oder systematische Ideen- ausgrabungen im Tal der verborgenen Suchfelder. Books on Demand, Auflage. 2013