

1



**ES  
GEHT LOS**

Bevor Sie Ihr Projekt beginnen, müssen Sie ein hervorragendes, **multidisziplinäres Team zusammenstellen** und klar den Bereich definieren, in dem Sie **Gelegenheit zur Innovation** sehen. Sie werden die Fokussierung und den Umfang weiter einengen sowie das Team, die Sponsoren und die wichtigsten Stakeholder auf eine Linie bringen. Schließlich werden Sie gemeinsam **einen Raum gestalten**, der für die Dauer des Projekts die Heimat Ihres Teams sein wird. Diese Phase sollte Ihnen allen Freude bereiten, denn hier lernen Sie, wie Sie sich für den Erfolg in Stellung bringen.

Sie haben also beschlossen, sich auf eine Innovationsreise zu begeben. Wie positionieren Sie nun sich selbst und Ihr Team so, dass Sie auf dieser Reise Erfolg haben werden, obwohl sie unvorhersehbar und zeitweilig auch komplex und mehrdeutig sein wird und außerdem auch nicht linear verläuft, sondern in sich wiederholenden Schritten und Zyklen? Bevor Sie sich in die echte Arbeit stürzen und zunächst die Kundenbedürfnisse identifizieren, müssen Sie sicher sein, dass Sie und Ihr Team wirklich startbereit sind.

In diesem Kapitel werde ich Ihnen zeigen, wie Sie sich auf erfolgreiches Arbeiten vorbereiten. (Denken Sie aber daran, dass dieses Kapitel kein gutes Projektmanagement ersetzen kann. Das werden Sie auch brauchen. Ebenso wenig kann es eine echte Innovationsstrategie ersetzen.)

## DIE VORBEREITUNG DES TEAMS

Innovation ist ein Teamsport. Ich vergleiche sie eher mit einem Orientierungslauf als mit einem Staffellauf, denn beim Orientierungslauf ist nicht nur die Strecke unvorhersehbarer, sondern die Teammitglieder müssen auch Seite an Seite laufen und einander helfen, den Weg zu finden. In Organisationen arbeiten wir nur allzu oft in getrennten Abteilungen und geben Ergebnisse von einem Team an das nächste weiter, wie bei einem Staffellauf. Dabei riskieren wir aber die Integrität der ursprünglichen Einblicke und Ideen, weil jedes neue Team der Lösung absichtlich oder unabsichtlich einen eigenen Dreh oder Geschmack verleiht.

## DIE ZUSAMMENSTELLUNG DES TEAMS

Ebenso wie bei einer Sportmannschaft brauchen Sie ein erfahrenes, funktionsübergreifendes Team mit vielfältigen und gut ausgebildeten Fähigkeiten, damit Sie die breit

gefächerten Aufgaben bewältigen können, die bei der Entwicklung einer Innovation anfallen. Unter den neun wichtigsten Erfolgsfaktoren für Innovation von Cooper steht ein wirklich funktionsübergreifendes Team an fünfter Stelle, wie wir im Abschnitt **Meine Entdeckungsreise zum Innovationsflow** bereits gesehen haben.

Auch Vielfalt ist wichtig, damit möglichst weit gedacht wird, viele Einblicke und Ideen einfließen und Verbindungen zu zahlreichen internen und externen Netzwerken genutzt werden können. Ein multidisziplinäres Team ist dabei sehr hilfreich, aber Sie brauchen ebenso vielfältige Hintergründe, Kulturen, Geschlechter, Altersgruppen und Einstellungen.

Im Idealfall haben Sie ein Team aus etwa sechs bis zehn Personen. Je größer das Team, desto schwieriger wird die Planung der Zusammenkünfte – vor allem, wenn das Projekt neben der täglichen Arbeit erledigt werden soll. Nach Ansicht von Joshua Handy, dem Chef der Innovationsabteilung bei Method, einem Hersteller ökologischer Reinigungsmittel, ist die »Planung von Meetings und die Erstellung von PowerPoint-Präsentationen« einer der größten Killer jeder Innovation. Die Mitglieder des Teams sind, je nach Industriezweig, ein wenig unterschiedlich, aber höchstwahrscheinlich gehören dazu:

- » ein Leiter des »Innovationsprojekts«,
- » ein Projektmanager (sehr empfehlenswert),
- » ein Forschungsspezialist,
- » ein Marketingspezialist,
- » ein Vertriebsspezialist,
- » ein Entwicklungs-/Technologieexperte,
- » ein Experte für Verpackungen,

- » ein Experte für Lieferketten,
- » ein Finanzexperte und
- » ein Designprofi.

Der Projektleiter ist oft gleichzeitig der Experte für eines dieser Gebiete. Wenn Sie einen eigenen Projektmanager haben, können sich alle anderen jeweils auf ihr Spezialgebiet konzentrieren und die Verwaltungsaufgaben dem Projektmanager überlassen. Die Teammitglieder bleiben während der gesamten Projektdauer mit einbezogen und werden nicht nur für ihr jeweiliges Spezialgebiet und ihr diesbezügliches Fachwissen engagiert.

Darüber hinaus brauchen Sie einen Projektsponsor. Unabhängig davon, ob es sich um ein Vollzeit-Innovationsprojekt handelt oder das Projekt neben der normalen Arbeit erledigt werden soll, brauchen Sie einen hochrangigen Sponsor in der Unternehmensführung, der die nötige Legitimität und Rücken-deckung sicherstellt, Ihnen Zeit und die nötigen Ressourcen verschafft, Verbindungen herstellt und Hindernisse aus dem Weg räumt.

Zusätzlich zum Kernteam haben Sie Spezialisten für bestimmte Fachgebiete und Experten auf der »Ersatzbank«, die Sie nur von Zeit zu Zeit einsetzen, beispielsweise Experten für Rechtsfragen, für Kundengewinnung, Visualisierung und Moderation. Der Moderator übernimmt die Leitung der wichtigsten Workshops und organisiert möglicherweise sogar den gesamten Ablauf. Diese Person muss bei Entscheidungen unbedingt neutral bleiben, damit sie alle anderen gleichermaßen ermutigt, ihren Input beizusteuern. Deshalb sollte die Aufgabe des Organisators nicht vom Projektleiter übernommen werden. Dieses Buch richtet sich scheinbar an den Leiter der Innovation oder den Moderator,

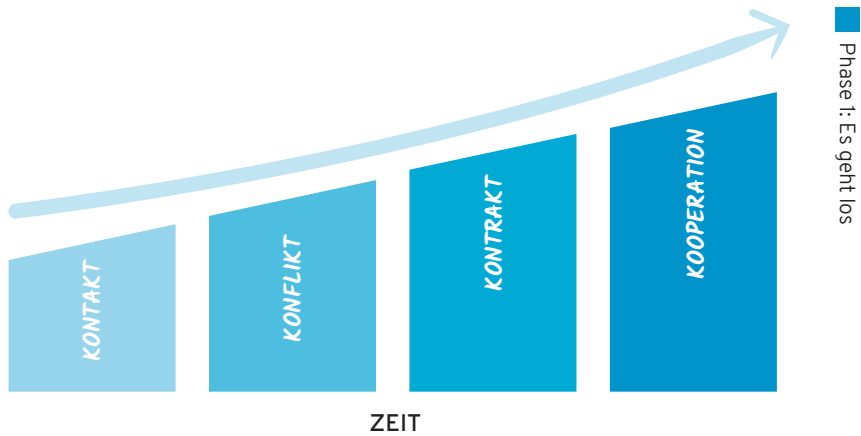
aber es ist auch für alle anderen Personen nützlich, die bessere Innovationsprozesse gestalten, einrichten und durchführen wollen, damit die von ihnen entwickelten Produkte tatsächlich Anklang bei den Kunden finden.

## DIE LEISTUNG DES TEAMS

Ebenso wie im Sport werden Sie auch im Bereich der Innovation nur Siege erringen, wenn Sie ein gut eingespieltes Hochleistungsteam haben, das gut zusammenhält. Selbst wenn Sie auf dem Papier eine Liste der besten Fachleute erstellen, die man sich nur denken kann, werden Sie keinen Erfolg erringen, wenn diese Personen nicht gut zusammenspielen. Wir alle waren schon Mitglieder in guten und schlechten Teams. In Tabelle 1.1 werden einige ihrer Eigenschaften gegenübergestellt.

**Tabelle 1.1: Die besten und schlechtesten Eigenschaften von Teams**

Schlechteste	Beste
Politisch	Fantasievoll
Persönliche Interessen werden verfolgt	Vertrauensvoll
Richtungslos	Respektvoll
Fehleranfällig	Innovativ
Hohe Konfliktneigung	Voller Freude und Spaß
Kein persönliches Wachstum	Klare Rollenverteilung
Selbstsüchtig	Unterstützend
Hohe Neigung zu Schuldzuweisungen	Gute Führung
	Flexibel



### Abbildung 1.1: Die Phasen der Teamentwicklung

Quelle: Angepasst aus Konzepten von Bruce Tuckman

Wir können die Entwicklung und Leistung von Teams anhand des Phasenmodells betrachten, das Bruce Tuckman 1965 entwickelte. Es ist in Abbildung 1.1 dargestellt.

Alle neu gebildeten Teams durchleben diese Phasen des Forming (Kontakt), Storming (Konflikt), Norming (Kontrakt) und Performing (Kooperation). Da Tuckman sie alle als erforderlich und unumgänglich betrachtet, ist es wichtig, die ersten beiden Phasen schon hinter sich zu bringen, bevor das Projekt starten soll. Dies ist daher auch eines der wichtigsten Ziele in dieser Phase des **Es geht los**. In Abbildung 1.2 wird genauer dargestellt, wie jede dieser Phasen aussieht und sich anfühlt. Dazu betrachten wir sie durch drei verschiedene Linsen:

1. Handeln
2. Denken
3. Fühlen



	KONTAKT	KONFLIKT	KONTRAKT	KOOPERATION
HANDELN	Stolpernd Höflich Vorsichtig Abwartend	Aggressiv Widerstrebend Unbeteiligt Cliquesbildung	Zusammenhalt Etablierung von Systemen Lösung von Problemen und Streitpunkten	Unterstützend Flexibel Offen Vertrauensvoll
DENKEN	Warum sind wir hier? Was tun wir? Wem kann ich vertrauen? Was ist der Zweck?	Wer hat das Sagen? Wie lauten die Probleme? Tun wir das Richtige? Wie kann ich es erledigen?	Wie lauten die Aufgaben, erwünschten Ergebnisse und Standards? Wie werden wir die Arbeit erledigen und über den Status berichten?	Wie können wir innovativer sein und noch mehr leisten? Wie können wir uns gegenseitig besser unterstützen?
FÜHLEN	Unwohl Unsicher Verwirrt	Auf Konfrontation getrimmt Wütend Frustriert Nicht zugehörig	Verbunden Positiv Es geht voran Respektiert	Verantwortlich Verlässlich Zuversichtlich Anerkannt

**Abbildung 1.2: Teamentwicklung - Wie handeln, denken und fühlen die Teammitglieder in jeder Phase?**

Quelle: Angepasst aus Konzepten von Bruce Tuckman

Wenn wir diese Phasen verstehen und darüber hinaus die wesentlichen Erfordernisse für gute Teamarbeit sowie die Eigenschaften eines erfolgreichen Teams kennen, können wir die Teamentwicklung beschleunigen. Im Folgenden sehen Sie einige wichtige Voraussetzungen für ein hoch leistungsfähiges Team, die aus Tuckmans Arbeiten und meiner Erfahrung stammen:

- » ein klares Ziel,
- » ein Gefühl des Antriebs/der Leidenschaft,
- » Übereinstimmung in den Prioritäten,
- » Fristen/vorgegebene Ergebnisse,

- » Verantwortlichkeit für Entscheidungen und/oder Neigung zum Handeln,
- » Kommunikation,
- » Vertrauen,
- » gegenseitige Hilfe unter den Teammitgliedern,
- » Einsatzfreude/Tatkraft,
- » Informationsweitergabe,
- » ein Konkurrenzteam.

Ein erfolgreiches Team:

- » arbeitet gern zusammen,
- » kommuniziert auch schlechte Nachrichten,
- » streitet/fordert sich gegenseitig heraus,
- » vertraut einander,
- » weiß, was jedes Mitglied gerade tut,
- » gibt Informationen aktiv weiter,
- » steht ständig miteinander in Verbindung,
- » respektiert die Beiträge aller Mitglieder,
- » will gewinnen.

Wir können die Teamentwicklung beschleunigen, indem wir:

- » das Projekt gut vorbereiten,
- » einen Kick-off-Workshop durchführen,
- » teambildende Events durchführen,
- » die Rollen der einzelnen Mitglieder genau definieren,
- » Konflikte konstruktiv bewältigen.

Sobald Sie Ihr Team ausgewählt haben, können Sie die Teamentwicklung bei einem Kick-off-Workshop und durch originelle, interessante Teambildungsveranstaltungen zu Beginn oder Ende des Workshops beschleunigen.

## TIPPS

Wenn Sie in neuen Teams, an neuen Orten oder in Organisationen neue Methoden einführen wollen, ist es nicht ungewöhnlich, dass Sie auf Widerstände treffen. Menschen reagieren nicht immer sofort wohlwollend auf Veränderungen. Der Experte für Business Design und Integratives Denken, Roger Martin, hat ein paar gute Tipps für die Anwendung kundenzentrierter Innovationen in neuen oder feindseligen Umgebungen:

- » Formulieren Sie extreme Ansichten um, sodass sie zu kreativen Herausforderungen werden, und wenden Sie die Methode zu ihrer Lösung an.
- » Fühlen Sie empathisch mit Ihren Kollegen an den extremen Positionen (mit denen, die das traditionelle, analytische Unternehmensdenken befürworten, und mit denen, die das neue Design Thinking anwenden wollen).
- » Lernen Sie, die Sprache beider Extreme zu sprechen.
- » Streben Sie nicht nach Perfektion (und seien Sie kein Fanatiker).
- » Verwandeln Sie die Zukunft in die Vergangenheit, indem Sie sie durch Experimente bestätigen.

# DIE DEFINITION DER HERAUSFORDERUNG UND DIE PLANUNG DES PROJEKTS

Jetzt wird es Zeit, das Projekt zu besprechen, in das Sie sich versenken werden – Ihre Innovationsherausforderung!

Bevor ich mit einem Klienten oder einem internen Team ein neues Projekt beginne, bitte ich die Leute, auf einer vorgegebenen Vorlage eine Zusammenfassung des Projekts niederzuschreiben – also ein Projekt-Briefing. Dadurch erhöht sich nicht nur die Wahrscheinlichkeit, dass ich ihre Bedürfnisse tatsächlich befriedigen kann, sondern es ist auch ein guter Test, um festzustellen, wie ernst es ihnen mit dem Projekt ist. Wenn sie nicht einmal Zeit finden, das Briefing zu schreiben, dann lohnt es sich nicht, das Projekt zu verfolgen. Manchmal helfe ich ihnen, indem ich sie mithilfe der Vorlage zu dem Projekt befrage. Dann fasse ich das Gehörte zusammen und sende es allen Beteiligten zur Prüfung und Unterschrift. Manchmal veranstalte ich auch ein Kick-off-Meeting oder einen Kick-off-Workshop mit dem neu gebildeten Team und erledige dort jedes einzelne dieser Elemente. Dies ist aber nur möglich, wenn ich zumindest ein erstes Briefing vom Projektsponsor erhalten habe. In solch einem Fall schicke ich das Briefing an den Sponsor zur Prüfung und Genehmigung. Ich will bei einem Projekt-Briefing vor allem die folgenden Elemente behandeln, Sie können sie aber beliebig erweitern:

1. *Wie sieht ein Erfolg aus?* Wie lautet unser Endziel, warum tun wir das, was sind unsere wichtigsten Ziele und Ergebnisse?
2. *Formulierung der Herausforderung.* Wie lautet unsere genaue, positive und aufregende Projektdefinition?
3. *Kundenzielgruppe.* Für wen lösen wir ein Problem?

4. *Umfang.* Was gehört zum Umfang des Projekts und was nicht?
5. *Bereits vorhandene Ideen und Hypothesen.* Welche bestehenden Ideen, Entwicklungsergebnisse oder Hypothesen sollten wir weiterverfolgen?
6. *Bereits vorhandenes Forschungs- und Hintergrundmaterial.* Welche Hintergrundmaterialien sollten wir dem Team zur Verfügung stellen? Welche Forschungsarbeiten wurden bisher schon für die den Gelegenheitsbereich geleistet, die im Zentrum des Projekts steht?
7. *Einschränkungen.* Gibt es Dinge, die wir definitiv nicht ändern können?
8. *Hindernisse.* Gibt es Hindernisse, die wir kennen und mit denen wir umgehen müssen?
9. *Stakeholder.* Wer sind unsere wichtigsten Stakeholder?
10. *Zeitplan und Budget.* Wann muss das Ergebnis »live geschaltet« werden? Welches Budget wurde eingeplant und genehmigt?

Ein kritisches Element des Briefings ist eine klar definierte und anregende Herausforderung. Wir können nicht für jeden alles bieten und jede Organisation, jedes Projekt hat nur eine begrenzte Zeit und begrenzte Ressourcen. Das widerspricht jetzt vielleicht Ihrem Gefühl, aber Kreativität und Innovation gedeihen am besten bei starker Konzentration. Wenn Sie die Gelegenheit gleich zu Beginn klar formulieren, können die Leute innerhalb dieses klaren Rahmens ihre Kreativität tatsächlich sogar besser freisetzen. »Fokus und Einfachheit« war auch eins der Mantras von Steve Jobs – und wer wären wir, dass wir dieser Persönlichkeit widersprechen wollten? Also müssen wir früh festlegen, wohin wir gehen und wohin nicht, damit wir unsere Ressourcen fokussiert einsetzen können.

## TIPP

Die Formulierung der Herausforderung sollte sich aus dem Briefing durch Ihren Sponsor ergeben. Lassen Sie sie aber ruhig vom Team verändern, wenn es gute Gründe dafür gibt. Das erhöht die Einsatzbereitschaft der Mitglieder und führt oft sogar zu besseren Formulierungen.

## KICK-OFF-WORKSHOP

Beim Projekt-Kick-off empfiehlt sich die folgende Tagesordnung, die Sie an Ihre Herausforderung anpassen können:

1. Willkommen,
2. Vorstellungsrunde,
3. Übung zur Teambildung oder zur Energiegewinnung,
4. Tagesordnung,
5. Einführung in das Projekt,
6. Teamorganisation und Rollenverteilung,
7. Elemente des Projekt-Briefings (aus dem vorhergehenden Abschnitt),
8. Projektplanung,
9. Risikoanalyse,
10. zukünftige Meetings und Aktionen.

## DIE INNOVATIONSGELEGENHEIT

Ihr Team sollte mit einer Innovationsgelegenheit starten, die Ihnen vom Sponsor zugewiesen wurde und die hohe Priorität genießt. Sollten Sie ein Intra- oder Entrepreneur sein, kann

es auch ein Gelegenheitsbereich sein, den Sie entdeckt haben oder der Ihnen besonders am Herzen liegt. Unter »Innovationsgelegenheit« verstehe ich einen großen, genau definierten Raum für Wachstum innerhalb der übergeordneten Wachstums- und Innovationsstrategie der Organisation, der durch den Innovationsprozess ausgelotet und weiterentwickelt werden muss, damit er realisiert werden kann.

Eine Innovationsgelegenheit:

- » liegt eine oder zwei Ebenen höher als eine Idee,
- » ist ein Raum für Innovation, der zu mehreren weiteren untergeordneten, kundenzentrierten Gelegenheiten und Ideen führen sollte,
- » sollte Ideen anregen, aber nicht auf eine Idee festgelegt sein,
- » könnte ein Trend, eine Technologie, eine Erkenntnis über den Markt, eine Kundengruppe, Kundengelegenheit oder auch eine Kombination dieser Dinge sein,
- » wird in einem Rahmen definiert, für den der Endkunde das Ziel ist.

Hier sind einige beispielhafte Innovationsgelegenheiten:

- » *Finanzdienstleister.* Wie können wir die finanziellen Bedürfnisse des wachsenden Markts für kleine Unternehmen besser befriedigen?
- » *Fluggesellschaft.* Wie können wir die Kundenerfahrung auf Langstreckenflügen verbessern?
- » *Fitnessorganisation.* Wie können wir die Bedürfnisse des Jugendmarkts besser erfüllen?

- » *Nahrungsmittelhersteller*. Wie können wir gesunde, junge Familien mit wenig Zeit besser bedienen?
- » *Smartphonehersteller*. Wie können wir die Bedürfnisse der Menschen mit sehr aktivem Lebensstil besser erfüllen?
- » *Fahrradhersteller*. Wie bringen wir mehr Frauen aufs Fahrrad?
- » *Regierungsbehörde*. Wie bringen wir mehr Leute dazu, wählen zu gehen?
- » *HR-Team*. Wie könnten wir die Erfahrung von neu eingestellten Mitarbeitern verbessern?

Wie bereits erwähnt soll dieses Kapitel weder die echte Entwicklung einer Innovationsstrategie noch das Portfoliomanagement ersetzen. Diese beiden Themen bieten jeweils genug Stoff für ein eigenes Buch. Daher gehe ich hier auch nicht darauf ein, wie Sie erfolgversprechende strategische Wachstumsgelegenheiten wie die soeben genannten aufspüren. Ich konzentriere mich in diesem Abschnitt stattdessen darauf, wie Sie derartige Gelegenheiten, die Sie bereits aufgetan haben, so positionieren, dass Sie beim Innovationsprozess einen guten Start hinlegen. Sollten Sie weder eine Innovationsstrategie noch eine Gelegenheit haben, auf die Sie sich konzentrieren können, dann müssen Sie noch einmal einen Schritt zurücktreten und überlegen, in welchem Bereich Sie zuerst mitspielen wollen und warum. In diesem Fall müssen Ihre Strategie- und Forschungsteams zunächst die Umgebung erkunden und anschließend einige Gelegenheiten in der richtigen Größenordnung analysieren und identifizieren, die neues Wachstum anregen und zur übergeordneten Strategie Ihrer Organisation passen.



## TIPP

Ich empfehle Ihnen, jeweils nur an eine Innovationsgelegenheit zu verfolgen, an der bis zu vier Teams parallel arbeiten. Wenn Sie vier Teams gleichzeitig an einer Herausforderung arbeiten lassen, eröffnen Sie mehrere verschiedene Wege in den Raum der Gelegenheit und auch verschiedene Wege zur Lösung des Problems. Sie können jedem Team einen anderen Fokus geben, beispielsweise ein anderes Kundensegment oder eine andere Situation.

## DEFINITION UND ENGAGEMENT

Ihre priorisierte Innovationsgelegenheit steht fest, also müssen Sie jetzt dafür sorgen, dass sie eindeutig definiert und anregend ist.

Wir beginnen mit der Klärung der Herausforderung. Anschließend formulieren wir sie so, dass der Kunde ins Zentrum gestellt wird und dass sie inspirierend und anregend wirkt.

Es gibt mehrere Werkzeuge, mit denen wir die Herausforderung während des Kick-off-Workshops klar darstellen können:

1. Fokussierung. Betrachten Sie sie aus der Nähe (Einzelheiten) ebenso wie aus der Ferne (Gesamtbild).
2. Umfang.

Und zur klaren Formulierung der Herausforderung tun wir Folgendes:

3. Wir fassen sie in neue Worte.

# 1. FOKUSSIERUNG: REIN- UND RAUSZOOMEN



## ZEIT

15 – 25  
Minuten



## PERSONEN

Kernteam  
6 – 10



## MATERIAL

Whiteboard/FlipchartpapierMarker  
und Haftnotizen

1. Zeichnen Sie einen Trichter auf einen Flipchartbogen oder ein Whiteboard.
2. Schreiben Sie das aktuelle Herausforderungsstatement (das wahrscheinlich vom Sponsor stammt) auf einen Haftzettel und kleben Sie es in die Mitte des Trichters.
3. Zoomen Sie jetzt rein und erstellen Sie dabei neue Statements: Halten Sie jeden Schritt auf einer Haftnotiz fest und kleben Sie sie an die passende Stelle auf dem Flipchart oder Whiteboard.

Beim Reinzoomen können Sie zum Beispiel fragen:

- Wie werden wir hier vorgehen?
- Welche Teilschritte gehören zu diesem Vorgang?

4. Erstellen Sie nun neue Statements, indem Sie rauszoomen: Halten Sie jeden Schritt auf einem Haftzettel fest und kleben Sie ihn an die passende Stelle auf dem Flipchart oder Whiteboard.

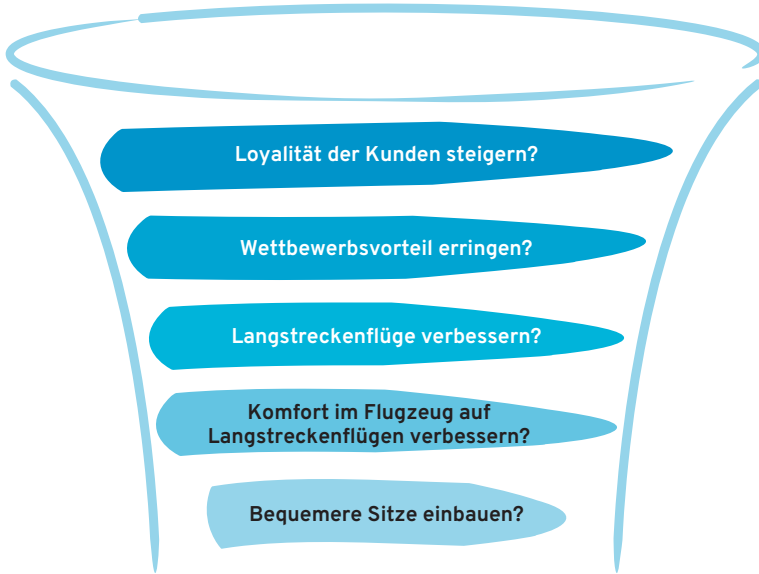
Beim Rauszoomen können Sie zum Beispiel fragen:

- Warum tun wir das?
  - Zu welchem übergeordneten Problem gehört dieser Teilschritt?
5. Sobald Sie die richtige Ebene festgelegt haben, markieren Sie sie auf dem Flipchart oder Whiteboard.

Je höher sie im Trichter liegt, desto mehr Geld, Zeit und Ressourcen brauchen Sie dafür. Je tiefer im Trichter sie liegt,

desto wahrscheinlicher handelt es sich um eine Lösung und nicht um eine Gelegenheit.

Stellen wir uns beispielsweise vor, dass wir für eine Fluggesellschaft arbeiten. Der Gelegenheitsbereich ist die »Verbesserung der Erfahrung auf Langstreckenflügen«, wie in Abbildung 1.3 gezeigt.



**Abbildung 1.3: Rein- und Rauszoomen beim Thema Langstreckenflüge**

Beim Reinzoomen fragen wir uns, wie wir dieses oder jenes erreichen können und welche Teilschritte dazu erforderlich sind. Das führt zu einer immer engeren Fokussierung und wir landen vielleicht bei: »Verbesserung des Komforts im Flugzeug auf Langstreckenflügen«. Vielleicht gehen wir auch noch einen Schritt weiter ins Detail und »bauen bequemere Sitze ein«. Ersteres klingt akzeptabel, vorausgesetzt, dass wir bei Recherchen feststellten, dass beim Flugkomfort auf

Langstreckenflügen noch Raum für Verbesserungen besteht. Bequemere Sitze klingen dann schon ein wenig nach einer Lösung, aber wir haben noch nicht darüber nachgedacht, wie die Sitze bequemer werden könnten. Wenn wir dagegen sagen, wir machen die »Sitze bequemer, indem wir sie um 30 Millimeter verbreitern«, wäre das eine Lösung und für unsere Zwecke zu spezifisch.

Dann zoomen wir wieder hinaus und fragen uns: »Warum tun wir das?« Und: »Zu welchem übergeordneten Problem gehört dieser Teilschritt?« Dabei fällt uns womöglich ein, dass wir »einen Wettbewerbsvorteil erringen« oder – noch breiter – dass wir »die Loyalität der Kunden steigern«. Diese beiden sind aber bereits zu breit und abstrakt. Sie können ein Ausgangspunkt für gute Projektziele sein, aber für ein Projekt selbst sind sie nicht spezifisch genug.

Sagen wir, dass wir nun erneut zum Sponsor gehen und mit ihm besprechen, dass uns die »Verbesserung des Flugkomforts bei Langstreckenflügen« als eine zu umfangreiche Unternehmung für ein Projekt erscheint. Wir empfehlen stattdessen, sie in mehrere Projekte zu zerlegen, die alle von einer Steuerungsgruppe beaufsichtigt werden sollten. Dabei schlagen wir die Zerlegung in folgende Projekte vor:

- » Reiseplanung und -buchung,
- » Anreise zum Flughafen, Check-in und Zeit vor dem Abflug,
- » Boarding und Flug,
- » Ankunft und Fahrt zum ersten Reiseziel.

Ich hoffe, dass Sie aus diesem Beispiel mitnehmen, dass Sie mit einem Schieberegler auf einer stufenlosen Skala spielen, von »zu breit und abstrakt« am oberen Ende bis »zu spezifisch,

eng und fast schon eine Lösung« am unteren Ende. Sie wollen erreichen, dass Ihre Herausforderung exakt am richtigen Punkt sitzt – ich nenne das gern die »Goldilocks-Zone« (»Goldlöckchen-Zone«). Je nachdem, wie viele Ressourcen Ihnen zur Verfügung stehen, müssen Sie ohnehin vielleicht noch etwas tiefer in den Trichter absteigen.

## 2. UMFANG



### ZEIT

15 – 25  
Minuten



### PERSONEN

Kernteam  
6 – 10



### MATERIAL

Whiteboard/Flipchartpapier  
Marker und Haftzettel

Nun, da Sie die richtige Fokussierungsebene gefunden haben, müssen Sie noch deutlicher festlegen, worauf Sie sich konzentrieren wollen: Was gehört zum Umfang des Projekts und was übersteigt ihn? Dazu können Sie Folgendes tun:

1. Ziehen Sie an der Wand, auf dem Tisch oder am Boden eine vertikale Linie. Geben Sie der linken Spalte die Überschrift »Im Umfang« und der rechten Seite »Nicht im Umfang«.
2. Schreiben Sie so viele Fragen zum Fokus des Projekts auf, wie Sie und Ihr Team in fünf Minuten sammeln können. Sie können dabei ruhig Normen zu Hilfe nehmen und ein Gerüst wie die »5W« verwenden, damit Sie sicher keine Richtung auslassen: Für wen? Wann? Wo? Warum? Was?

Ein Beispiel: »Gehören Familien zum Umfang?« und »Gehört das Frühstück zum Umfang?« Wenn Sie die gesamte Lieferkette und das Geschäftsmodell prüfen, können Sie zum Beispiel fragen: »Gehört der Einzelhandel zum Umfang oder nicht?«, »Gehört Tiefkühlkost zum Umfang oder nicht?« Schreiben Sie eine Frage auf jedes Blatt Papier oder jeden Haftzettel.

3. Nun stellen die Teammitglieder dem Projekteigentümer der Reihe nach abwechselnd all diese Fragen.
4. Der Projekteigentümer muss beantworten, ob sie jeweils zum Umfang gehören oder nicht. (Keine Frage darf auf die Linie gesetzt werden, sie ist entweder drin oder draußen.) Das Ganze sieht in etwa aus, wie in Abbildung 1.4 dargestellt.
5. Fassen Sie das Ganze zusammen. Es wird Teil Ihrer Projektherausforderung und Umfangsbeschreibung.



**Abbildung 1.4: Festlegung des Projektumfangs**

In unserem Beispiel der Fluggesellschaft stellen wir durch diesen Vorgang klar, dass die Zielgruppe (Wer?) alle Familien sind, die sich Langstreckenflüge leisten können, es aber nicht tun (Warum?). Der Anlass/die Reisephase (Wann? / Wo?) ist die Komforterfahrung während des Langstreckenflugs. In dieser Phase sind alle möglichen Lösungen während der Flugdauer im Umfang (Was?).

### 3. UMFORMULIERUNG DER HERAUSFORDERUNG

**ZEIT**15 – 25  
Minuten**PERSONEN**Kernteam  
6 – 10**MATERIAL**Whiteboard/FlipchartpapierMarker  
und Haftzettel

Wenn wir die richtige Fokussierungsebene und den Umfang zufriedenstellend definiert haben, wenden wir uns der Formulierung der Herausforderung zu. Sie muss so formuliert werden, dass sie die natürliche Kreativität der Teammitglieder anspricht, inspiriert und fesselt:

1. Beginnen sollten Sie mit dem Ausdruck: »Wie könnten wir ...«. Es ist wahrscheinlicher, dass unser Gehirn Lösungen findet, wenn wir sie als Fragen formulieren. Außerdem lässt uns diese Formulierung glauben, dass wir das Problem tatsächlich lösen können.
2. Die Formulierung muss positiv sein. Negative Sätze erfordern meist sehr viel mehr Gehirnleistung, während positive Aussagen motivierend wirken.
3. Der Kunde muss im Zentrum stehen. Wir wollen, dass unsere Herausforderungen sich darauf konzentrieren, echte Bedürfnisse der Kunden aufzudecken und zu lösen.
4. Prüfen Sie, ob das Statement:
  - Sie wirklich begeistert,
  - keine eingebauten Lösungen enthält und
  - keine Jargon-Ausdrücke enthält.
5. Schreiben Sie nun Ihr endgültiges Herausforderungsstatement auf.

Es gibt zum Beispiel eine bekannte Geschichte über einen leitenden Manager bei Toyota: Als er die Mitarbeiter aufforderte,

sich »Möglichkeiten zur Steigerung ihrer Produktivität« auszudenken, erntete er nur verständnislose Blicke. Als er aber stattdessen fragte: »Wie könnten wir eure Arbeit erleichtern?« wurde er mit Vorschlägen überschüttet.

## TIPP

Das menschliche Gehirn liebt Fragen. Je fesselnder die Frage, desto mehr strengt sich das Gehirn bei der Suche nach der Antwort an. Die Problemlösung beginnt sofort und wird ohne Unterbrechung fortgesetzt, ob wir uns dessen bewusst sind oder nicht (Inkubation).

Zurück zu unserem Beispiel der Fluggesellschaft: Die umformulierte Innovationsherausforderung lautet nun in etwa so:

**Wie könnten wir für Familien mit kleinen Kindern und geringer Neigung zu Langstreckenflügen die Komfort-erfahrung so verbessern, dass sie die Vorteile des Reisens genießen können?**

## FORMULIERUNG DER ENDGÜLTIGEN PROJEKT-HERAUSFORDERUNG UND BRIEFING

Wir haben eine Vorlage für Projektbriefings, mit der wir alle wichtigen Informationen über die Herausforderung erfassen. Sie zwingt uns, alle wichtigen Fragen gleich zu Beginn zu klären, und sie sorgt für die gemeinsame Ausrichtung des Teams. Bevor es weitergeht, müssen die wichtigsten Sponsoren und Stakeholder sie abzeichnen. Das Briefing wird laufend herangezogen, um den Ablauf des Projekts mit den ursprünglichen Zielen abzugleichen.



## DIE GESTALTUNG DES RAUMES FÜR DAS TEAM

Innovation ist wesentlich visueller und stärker auf »praktische Lösungsfindung« ausgerichtet als die meisten anderen Unternehmensprojekte. Man steht, erfindet und erschafft, schreibt mit Markern auf Haftzettel und arbeitet in Gruppen. Manche finden das unordentlich und chaotisch, weil so viele Haftzettel, Packpapierbögen, Whiteboards, Prototypen und so weiter herumliegen, -stehen und -hängen. Bei anderen Unternehmensprojekten versuchen wir die Lösung zu finden, bevor wir anfangen zu bauen. Der Arbeitsplatz ist dann ein Schreibtisch mit einem Computer im Großraumbüro oder ein Konferenzzimmer, in dem wir reden und nicht handeln. Bei der Innovation arbeiten wir stattdessen wie »Designer« – wir lösen Probleme durch Ausprobieren und Machen. Dazu brauchen Sie einen Raum, der dieses Verhalten nicht nur ermöglicht, sondern geradezu Lust darauf macht. Außerdem brauchen Sie mindestens dreimal so viel Platz pro Person wie in einem normalen Konferenzraum. Bei der Innovation sind der Platz und die Artefakte, die Sie verwenden, meist genauso wichtig wie die Methoden und Hilfsmittel. Joshua Handy, der Chef der Innovationsabteilung bei dem Reinigungsmittelhersteller Method, drückt das so aus:

**... wir versuchen, Design eher als Kultur denn als Strategie zu betrachten. ... wir haben eine Kultur, bei der sich alles ums Design dreht, daher geht es zum Teil auch um Kooperation, Kommunikation und Transparenz. Wenn wir durchs Büro gehen, hängen die Gedanken aller Mitarbeiter an den Wänden.**

Also, wie sieht das dann tatsächlich aus?

## WÄNDE

Für Ihre Innovationsaktivitäten brauchen Sie viel freien Platz an den Wänden und/oder Whiteboards. Ich finde es toll, wenn man beides hat. Whiteboards können Sie sozusagen als bewegliche, nutzbare Wände zwischen den verschiedenen Teambereichen aufstellen. Die Aufteilung des Projektteams in kleinere Teams führe ich in **Phase 4: Ideen generieren** weiter aus. Für den Moment genügt es, wenn Sie daran denken, dass Sie bei wichtigen Workshops Raum für bis zu vier Einzelteams benötigen. Sie werden feststellen, dass praktisch jede Phase im Front-End des Innovationsprozesses Vorlagen und Leinwände erfordert, die mit Einblicken und Ideen auf Haftzetteln ausgefüllt werden. Das geht viel einfacher und lässt sich besser visualisieren, wenn Sie eine Wand zur Verfügung haben. Außerdem kommen Sie dann auf die Beine und in Bewegung und das erfüllt Sie mit Energie. Zeit zum Sitzen ergibt sich immer wieder zwischendurch. Stellen Sie sich den Arbeitsplatz so vor, wie die Polizeistation in Krimis, während die Kommissare einen Fall lösen. Der Raum sollte:

- » Aktion und praktisches Ausprobieren von Problemlösungen fördern,
- » signalisieren, dass Fehler erlaubt sind,
- » einen festen Platz für den Zusammenbau einfacher, schneller und billiger Modelle (Prototypen) von Produkten bieten und
- » die Teambereiche zwar akustisch, aber nicht visuell trennen. So wirkt er mehr wie eine »Garagenwerkstatt« als wie ein »Ausstellungsraum«.

## EINRICHTUNG AUF DAUER

Es ist wichtig, dass die Gedanken und Artefakte stehen bleiben können, denn Sie werden sie weiterentwickeln und in

mehreren Wiederholungsschritten verändern. Wenn Sie sie jeden Abend abnehmen oder aufräumen und am nächsten Tag einen neuen Platz dafür finden müssen, ist das Ergebnis verlorene Ideen, verschwendete Zeit und vergeudete Energie. Diese Zeit sollte lieber in die Erforschung Ihrer Kunden und in Innovationen fließen! Wenn Ihre Erkenntnisse über die Kunden und Ihre Ideen dauerhaft an der Wand hängen bleiben (bis das Projekt abgeschlossen ist), wird es auch viel leichter, eine Führung für die Stakeholder abzuhalten oder ihnen Dinge zu zeigen. Lassen Sie sich also einen eigenen, abgeschlossenen Raum genehmigen.

## PLENARBEREICH

Darüber hinaus brauchen Sie einen zentralen Ort, an dem sich das Team versammeln kann, um sich beispielsweise in Workshops gegenseitig für verschiedene Aufgaben zu schulen oder Ähnliches. Hier sind nun Sitzplätze gefragt. Sie können entweder einfach Stühle aufstellen oder Tische hinzufügen oder den Raum ganz entspannt mit Sofas und Sitzsäcken ausstatten. Denken Sie einfach daran, dass Sie den Raum so gestalten sollten, dass es dem Nutzungszweck entspricht.

Sehr gut ist es, wenn alles auf Rädern ist. Als die d.school in Stanford ihre Räumlichkeiten neu gestaltete, ließen sich die Designer von Theaterbühnen inspirieren. Alles wurde beweglich gestaltet und Wände, Whiteboards, ja sogar die Sofas hatten Räder. So will man am liebsten sofort loslegen und eintauchen. Es gibt keine Hindernisse.

Ich hoffe, dass dieses Kapitel über die Vorbereitungen nützlich für Sie war. Wenn Sie so sind wie ich, dann juckt es Sie aber schon in den Fingern. In der Phase 2 kommt nun die Zeit, in der Sie eintauchen und sich ganz in die Welt des Kunden versenken.

# Erkenntnisse

- Minimieren Sie Fehlschläge und Fehler durch mangelhafte Übergaben zwischen Teams und Silos, indem Sie von vornherein funktionsübergreifende Teams einrichten, in denen alle Seite an Seite arbeiten. Beziehen Sie die Designer, Entwickler und andere Personen vom Back-End des Innovationsprozesses schon in den frühen Phasen der Innovationsreise mit ein.
- Innovation geht besser, wenn sie fokussiert ist. Arbeiten Sie eine klare Herausforderung heraus, die Sie dann zu lösen versuchen. Dies erreichen Sie am besten durch eine Innovationsstrategie, die aus klaren Gelegenheitsbereichen besteht.
- Stellen Sie sicher, dass der Kunde im Mittelpunkt des Herausforderungsstatements steht. Denken Sie immer daran: Es kann durchaus sein, dass Sie von einer unternehmerischen Herausforderung ausgehen, aber wenn diese das Leben des Kunden nicht in irgendeiner Weise verbessert, wird sie kaum Erfolg haben.
- Bringen Sie Ihr Team möglichst früh dazu, Leistung zu zeigen und zusammenzuarbeiten. Bereiten Sie es gut vor, führen Sie Übungen zur Teambildung durch, verteilen Sie klar die Rollen

und Verantwortungsbereiche und gehen Sie konstruktiv mit Konflikten um.

- Suchen und benennen Sie eine Person aus der Firmenleitung, die bereit ist, als Champion für das Projekt zu fungieren. Diese Person muss dem Projekt Legitimation und Schutz geben können. Ebenso muss sie in der Lage sein, die nötige Zeit und die Ressourcen zur Verfügung zu stellen, Verbindungen herzustellen und Hindernisse aus dem Weg zu räumen.

# Fragen für Innovatoren und Führungskräfte

- Hat Ihre Organisation und/oder Abteilung eine Innovationsstrategie, die die wichtigsten Wachstumsgelegenheiten skizziert? Wie lauten sie und was tun Sie derzeit für Ihre Nutzung?
- Wie gestalten Sie derzeit Ihre Innovationsteams so, dass sie erfolgreich arbeiten können? Setzen Sie erfahrene Projektleiter und Manager auf die schwierigeren und disruptiven Innovationsprojekte an und bereiten weniger erfahrene Teammitglieder durch Kernprojekte und schrittweise Projekte auf größere Aufgaben vor? Und achten Sie bei allen Projekten auf die richtige Mischung aus begeisterter Jugend und Erfahrung?
- Führen Sie Ihre Innovationsprojekte mit funktionsübergreifenden Teams durch oder haben Sie Teams in den einzelnen Silos, die sich gegenseitig Aufgaben übergeben?
- Verwenden Sie Anstrengungen und Konzentration auf die Förderung der Teamdynamik und Leistung oder wird von den Teams einfach erwartet, dass sie funktionieren und ihre

Aufgaben erledigen? Was können Sie von  
erfolgreichen Hochleistungsteams wie  
Sportmannschaften lernen?

- Gibt es in Ihrer Organisation genug Raum dafür,  
dass die Leute die chaotischen, haptischen und  
visuellen Aufgaben der ersten Phasen des  
Innovationsprozesses durchführen können?

