



LERNENDE ORGANISATION

Zeitschrift für Relationales
Management und Organisation

Nº 136

Verlag Relationales Management

Euro 28,99 / sFr 30,02
www.irbw.net

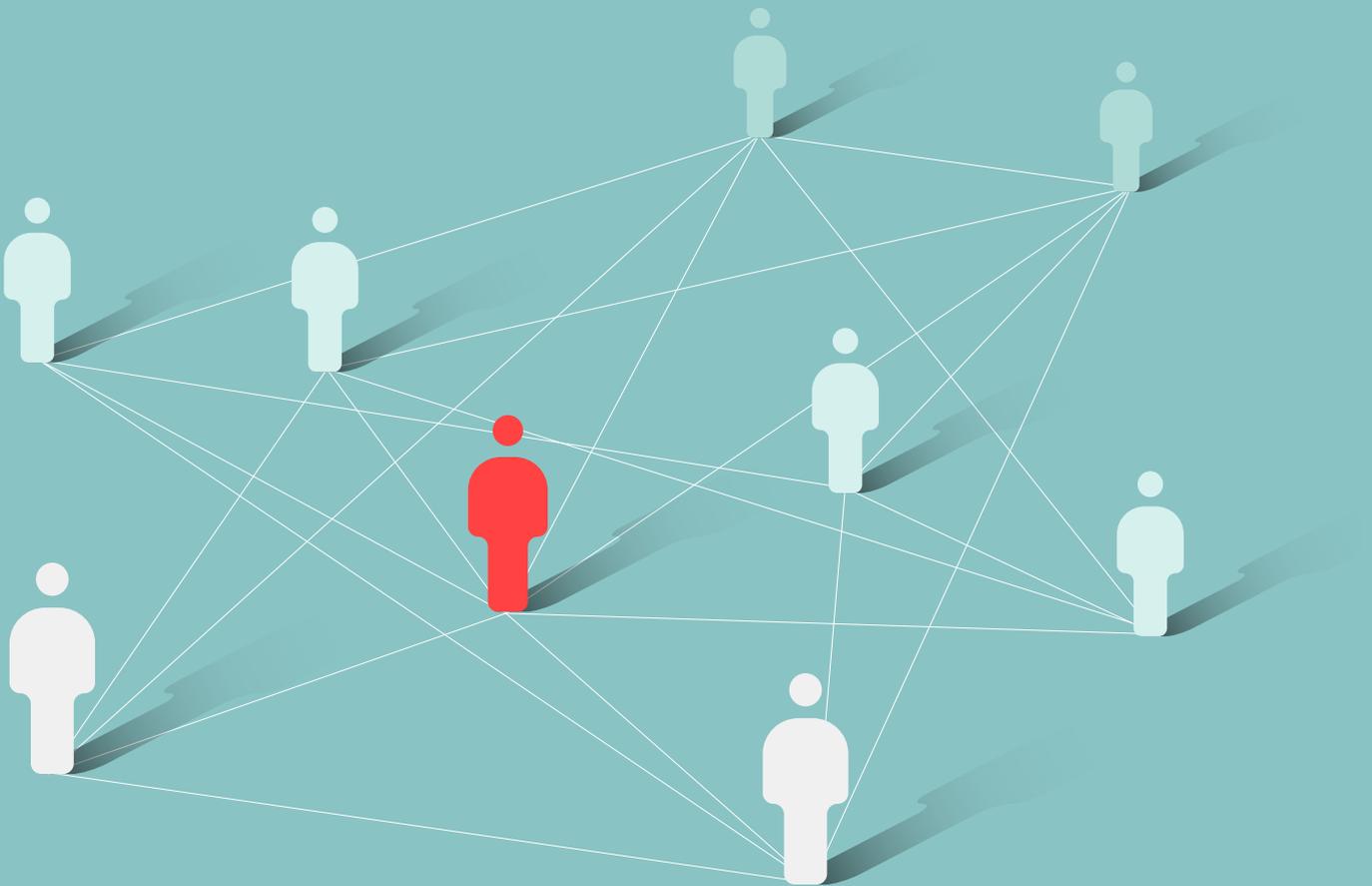
...und wo bleibe ICH?



• Perfektionismus bei Frauen:
Die unsichtbare Last
von E. Jacobs

• Alle denken an sich.
Aber: Denke ich an mich?
von S. Radatz

• Verflucht, alle zerren
an mir!
von N. Doll



Anne M. Schüller

ist Managementdenkerin, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenzentrierte Unternehmensführung. Zu diesen Themen hält sie Impulsvorträge auf Tagungen, Fachkongressen und Online-Events. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Beim Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie Top-Voice 2017 und 2018. Von Xing wurde sie zum Spitzenwriter 2018 und zur Top Mind 2020 gekürt. www.anneschueller.de



IN 6 SCHRITTEN: SO KOMMEN INNOVATIONEN GUT IN DIE WELT

von Anne Schüller

Innovationen sind der Umsatz von übermorgen. Sie sind die einzige Möglichkeit, langfristig am Markt zu bestehen. Ein Unternehmen muss sehr frühzeitig beginnen, sie zu entwickeln, um sie startklar in der Pipeline zu haben, wenn die alten Lösungen es nicht mehr bringen. Ein Prozess aus sechs Schritten kann helfen, das Innovieren in die richtigen Bahnen zu lenken.

Ein Innovationsworkshop, irgendwo. Erwartungsvoll stehen die sorgfältig ausgewählten Teilnehmer:innen vor einer Pinnwand. Wie wir Produkt X innovieren und fortan kundenfreundlicher gestalten, ist die Aufgabenstellung. „Also, nach meiner Überzeugung...“, beginnt eine. „Ich kann gern aus meinem Dashboard ein paar Zahlen beisteuern...“, bietet ein anderer an. „Ich kenne mich in der Zielgruppe bestens aus. Für mich ist vollkommen klar...“, sagt sehr überzeugend ein Dritter.

Halt! Innovationen und ein damit verbundener überragender Kundennutzen entstehen nicht dadurch, dass man eigene Annahmen in die Bütt wirft und persönlich gefärbte Antworten gibt. Wer Kundenbelange wirklich verstehen will, braucht einen intensiven Austausch mit bestehenden, verloren-

gegangen und potenziellen Kunden, sollte diese also eingehend involvieren. Oder, besser: Kunden beobachten. Oder, am besten: im Blindtest zum Kunden des Unternehmens werden.

Letzteres hat die Schweizer Bundesbahn (SBB) schon vor Jahren gemacht: 100 Führungskräfte schlüpfen in die Rolle des Fahrgasts und absolvierten zehn verschiedene Reisearten, etwa das Reisen ohne Fahrausweis oder das Reisen mit Sperrgepäck. Über ihre Eindrücke und Erlebnisse führten sie Tagebuch. Dies schärfte ihr Verständnis für die Bedürfnisse echter Kunden exorbitant. Notwendige Verbesserungen mussten gar nicht erst durch die Instanzen, sie wurden oft noch am gleichen Tag in Angriff genommen.

1. SO STELLEN SIE EIN INNOVATIONSTEAM ZUSAMMEN

Wer Innovationen in den Markt bringen will, muss eingetretene Denkpfade verlassen, bestehende Grenzen verschieben, etwas riskieren, experimentieren und ergebnisoffen ausprobieren. Unterneh-

Wer Kundenbelange wirklich verstehen will, braucht einen intensiven Austausch mit bestehenden, verlorengegangen und potenziellen Kunden.

100 Führungskräfte schlüpfen in die Rolle des Fahrgasts und absolvierten zehn verschiedene Reisearten.

men mit einer gesunden Innovationskultur ist es dabei egal, woher die zündenden Ideen kommen. Insofern sind nicht nur Leute aus der Innovation Unit gefragt. Mit an Bord gehen Vordenker, Pioniere und Übermorgengestalter aus allen Bereichen. Junge Talente sind für die Suche nach Neuem besonders geeignet, weil sie nichts Altes verteidigen müssen. Frisch eingestellte Kollegen und smarte Praktikanten sind ebenfalls wertvoll, weil ihr Blick noch unverstellt ist von dem, wie die Dinge unternehmenskulturell laufen.

Unternehmen mit einer gesunden Innovationskultur ist es dabei egal, woher die zündenden Ideen kommen.

Idealerweise haben größere Innovationsprojekte zwei voneinander getrennte Phasen: die Phase der Ideenfindung und die Phase der Überführung in die Realität. Die Zusammensetzung des Kernteams kann dabei variieren:

- **Die Kreativgruppe** besteht aus Menschen, die eine besondere Eignung für Neuanfänge, Übergänge und Vorreiterum haben. Sie geben den kreativen Input und entwickeln Vorwärtsdrang. Sie stellen die abwegigsten Fragen, sie denken das Udenkbare und träumen sich in die schönsten Luftschlösser rein. Sie sehen in allem Neuen ein Eldorado von Chancen und nicht gleich Gefahr. Für Routinevorgänge und Kleinteiligkeit fehlt diesem Typ Mensch das Talent. Superkreative ziehen oft derart viel „Kick“ aus dem reinen Erfindungsprozess, dass sie die Lust verlieren, sobald es an kleinteiliges Umsetzen geht.
- **Die Umsetzungsgruppe** besteht aus Menschen, die pragmatisch, strukturiert und umsetzungstalentiert sind. Denn im Zuge der Realisierung

kehrt man auf den Boden der Tatsachen zurück. Hierbei geht es um Machbarkeit und eine detaillierte Umsetzungsplanung. Dies erfordert einen anderen Menschentyp: Routiniers und Macher mit Sinn für Genauigkeit und Präzision. Werden diese zu früh in ein Projekt einbezogen, ersticken sie jede verrückte Idee schon im Keim. Hingegen stellen sie sicher, dass an alles gedacht wird und am Ende das Ganze gut funktioniert.

In beiden Gruppen ist eines entscheidend: psychologische Sicherheit. Nur dann fällt es den Menschen leicht, sich voll und ganz einzubringen. Sie sagen offen ihre Meinung, experimentieren mit neuen Vorgehensweisen, reden über ihre Fehler, holen Feedback ein und bitten um Hilfe. Nur so kann sich ihre Innovationskraft voll entfalten.

2. SO STARTEN SIE EINEN INNOVATIONSPROZESS

Es gibt eine Vielzahl von Dingen, die man innovieren kann: interne Strukturen und Prozesse, Produkte und Services, Nachhaltigkeitslösungen und Geschäftsmodelle. Innovationen können einfach oder komplex sein. Sie können den operativen Alltag oder die Strategie eines Unternehmens betreffen. Je nach Branche sind die Abläufe dafür verschieden. Doch fast immer hilft eine Basisstruktur aus sechs Schritten:

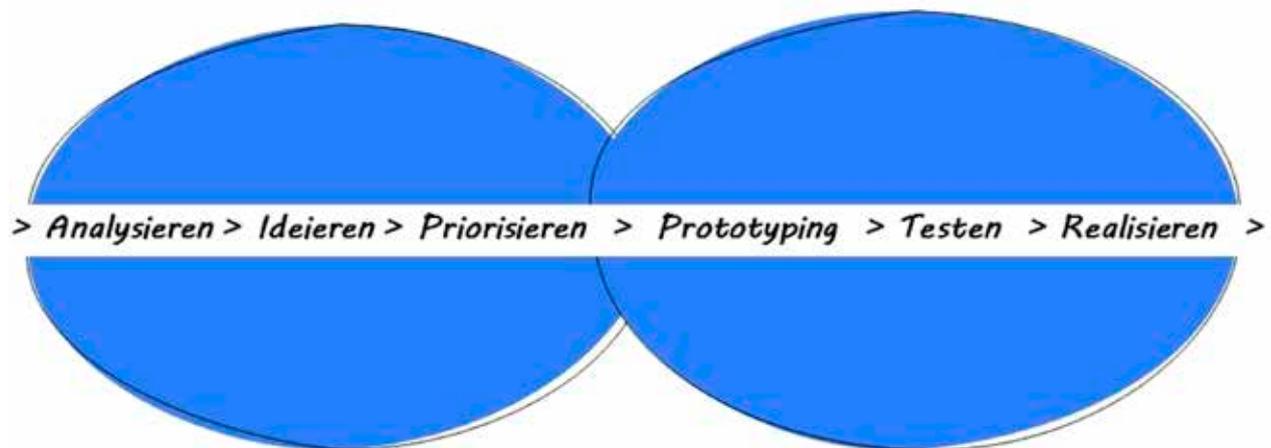
- Analysieren
- Ideieren
- Priorisieren
- Prototypisieren
- Testen
- Realisieren

Diese Hauptphasen eines Innovationsprozesses schauen wir uns im Folgenden an.

3. TRENDS UND KUNDENBEDÜRFNISSE ANALYSIEREN

Bevor die Ideensuche beginnt, ist es elementar, das ursächliche Problem exakt zu verstehen und gut zu durchdringen. Zunächst also die Vorrecherche:

Abbildung 1: Die Abfolge eines Innovationsprozesses



Die Abfolge eines Innovationsprozesses im elliptischen Wechsel zwischen divergent und konvergent. Divergenz öffnet und bereichert, Konvergenz führt wieder zusammen.

Quelle: Anne M. Schüller

Ist und Soll, neueste Trends, derzeitige und künftige Kundenbedürfnisse sind zu erforschen. Welche Veränderungen wären wünschenswert oder werden dringend benötigt? Welche (kommenden) Technologien helfen dabei? Welche Startups befassen sich schon damit? Dabei geht man nicht von eigenen Annahmen aus, man stürzt sich ins Marktgetümmel.

Gehen Sie auf Messen und Zukunftskongresse. Durchforsten Sie das Web. Führen Sie Gespräche mit Experten und Pionieren. Namhafte Consulting-Firmen, führende Futurologen und Zukunftsforschungsinstitute haben mithilfe wissenschaftlicher Methoden und computergestützter Simulationen Szenarien für eine Vielzahl von Industrien, Märkten und Lebenssituationen entwickelt, die teils kostenlos auf deren Webseiten abrufbar sind. Wenn es speziell um technologische Entwicklungen geht, ist der Gartner Hype Cycle von Interesse, der unter anderem den Reifegrad einer jeweiligen Technologie zeigt.

Auch KI kann zum Einsatz kommen. So nutzte das Fraunhofer Institut in einem Projekt für den Nürnberger Energieversorger N-ERGIE ein digitales Analysetool, um tausende Meldungen über Elektromobilität zu scannen. Die Software wertete aus, wo und durch wen weltweit Testläufe und Inbetriebnahmen batteriebetriebener Elektrobusse beschrieben wurden und griff dabei automatisiert

auf mehr als 1400 Datenquellen zu, darunter auch Datenbanken mit wissenschaftlichen Artikeln und Patentanmeldungen.

4. KERNFRAGE FORMULIEREN, USER-STORY KREIEREN

Am Ende dieses oft recht aufwendigen Schrittes formulieren Sie die Kernfrage, die die Basis für die anschließende Ideenentwicklung und das weitere Vorgehen ist. Wie das geht? Sie verfassen die Ziele des Kunden als User Story: Eine User Story ist eine Anwendererzählung. Sie beschreibt einen prototypischen Kunden und den maßgeblichen Grund, weshalb er/sie die zu erstellende Lösung nutzt, den „Job“ also, den die Lösung für den Kunden machen soll.

Sie verfassen die Ziele des Kunden als User Story: Eine User Story ist eine Anwendererzählung.

User Stories sind nötig, damit Sie ein gemeinsames Verständnis für die Aufgabenstellung gewinnen und dies stets mit dem Fortgang des Projekts abgleichen können. So stellen Sie sicher, dass das richtige Problem gelöst wird. Zudem sollten Sie

während des Prozesses immer wieder die Sicht des Nutzers einnehmen: „Würde unser User wirklich wollen, dass...?“. Damit stehen dessen Interessen und nicht die des Unternehmens im Vordergrund. So werden dann auch nur die Features priorisiert, die im Nutzerinteresse sind — und nicht die, die die Entwickler am tollsten finden und am besten können.

Wie eine User Story klingt? Zum Beispiel so: „Als Kunde kaufe ich das neue Produkt X, damit...“ User Stories werden auf einer Story-Card (physisch und/oder virtuell) dokumentiert. Der Story können Akzeptanzkriterien beigefügt werden. Dabei handelt es sich um eine Liste von Features, die gewährleisten, dass die Nutzerbedürfnisse erfüllt sind und nichts Wesentliches vergessen wurde. Oft beginnt man dies so: Die Story ist erfüllt, wenn...

5. IDEIEREN: ZUNÄCHST BRAUCHT ES EINE MENGE IDEEN

Die Ideation ist der kreative Prozess der Generierung und Ausformulierung neuer Ideen. Dabei fokussieren Sie sich voll und ganz auf die zu definierende User-Story, suchen also nach einem Maximum an Ideen zur Lösung dieses Problems. Zu jedem Ideenfindungsworkshop gehören Spielregeln, die Sie aufhängen und am Anfang kurz durchgehen können, wie etwa diese: möglichst viele Ideen, je wilder desto besser, leserlich schreiben, ausreden lassen, Zeiten einhalten, keine Killerphrasen, Handys aus.

Damit der Prozess schnell startet, sollen zunächst alle ihre ersten Ideen still notieren, pro Idee ein Kärtchen oder ein Post-it. Diese werden an ein (virtuelles) Board geheftet oder an eine Pinnwand gepinnt. In dieser Phase werfen die Teilnehmenden ihre Einfälle wie bunte Bälle in den Raum, schärfen ihre Gedankenrohlinge im Austausch und pflegen die Kunst des gemeinsamen Denkens, wodurch sich Geistesblitze und Ideenfunken auf spannende Weise miteinander verknüpfen.

Die Ideation ist der kreative Prozess der Generierung und Ausformulierung neuer Ideen.

Lassen Sie sich auch von generativen KIs wie ChatGPT helfen.

Die Ideation kann nur dann zu einem maximalen Output führen, wenn man die Phase der Ideenentwicklung von der Ideenbewertung trennt. Ein Erfolg braucht zunächst eine Menge Ideen. Nur, wer viel würfelt, der würfelt am Ende auch Sechser. Ferner benötigen Sie anfangs eine Prise Verrücktheit, also überzogene, gewagte, kuriose, spektakuläre, exotische, skurrile, schräge Ausgangsideen. Sie sollen das Denken beflügeln. Verrückte Einfälle sind oft auch die Basis für außergewöhnlich gute, unverbrauchte Ideen.

6. HELFERLEIN: SPRUNGBRETTFRAGEN UND GENERATIVE KI

Nachdem die gefundenen Ideen angepinnt sind, werden diese zunächst geclustert, also thematisch passend gruppiert. Geeignete Kreativitätstechniken können helfen, weitere Ideen herauszukitzeln. Oder der Moderator stellt Sprungbrett-Fragen wie diese: „Wer hat dazu eine ähnliche Idee?“, „Wer hat dazu eine noch gewagtere Idee?“, „Wer hat dazu eine gegenteilige Idee?“. Oder provokanter: „Was haben wir bisher völlig vergessen?“, „Wer traut sich was echt Verrücktes?“.

Lassen Sie sich auch von generativen KIs wie ChatGPT helfen. Deren oft eigenwillige Einfälle, die sie aus der Breite des ihnen verfügbaren Materials erschaffen, sind meistens eine Bereicherung, zusätzliche Inspiration und somit ein Kreativitätsgewinn. Natürlich bekommen Sie nicht schon gleich eine fertige Lösung. Wer derartige KIs jedoch richtig steuert, kann die Gruppe mit Aspekten versorgen, auf die sie allein nicht gekommen wäre. Dies führt zu mehr Ideenreichtum und besseren Resultaten.

7. PRIORISIEREN MITHILFE DER 7R-METHODE

Ideen sind schnell gefunden, meist herrscht daran auch kein Mangel. Ob sie gut und verfolgenswert

Abbildung 2: Die Entscheidungsmatrix zur besten Idee



Mit einer Entscheidungsmatrix zur besten Idee: Nützlichkeit und potenzielle Nachfrage werden mit Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit in Einklang gebracht.

Quelle: Anne M. Schüller

sind, ist eine ganz andere Sache. Und was bedeutet im betrieblichen Kontext überhaupt „gut“? Dazu können Sie sich an folgenden „7 R“ orientieren:

- Ist die Idee relevant für den internen/externen Kunden? Bringt sie Nutzen?
- Ist die Idee revolutionär im Sinne von anders und überraschend neu?
- Ist die Idee rasch umsetzbar, zumindest in einer ersten Probeversion?
- Ist die Idee robust, das heißt, hält sie dem Einsatz in der Praxis stand?
- Ist die Idee reproduzierbar, lässt sie sich weiterentwickeln oder skalieren?
- Ist die Idee rentierbar, kann man also damit (zügig) Geld verdienen?
- Ist die Idee regenerativ, unterstützt sie also Klima, Umwelt und Soziales?

Dies lässt sich quantifizieren, dann in Form einer Entscheidungsmatrix repräsentieren und schließlich priorisieren. Dabei geht es, wie Abbildung 1 zeigt, um die Achsen Nützlichkeit/potenzielle Nachfrage und Machbarkeit/Wirtschaftlichkeit. Die Ideen, die im Quadranten oben rechts landen, sind erste Wahl. Was aus Sicht des Kunden maßgeblich ist, hat dabei Vorrang. Denn nur dann, wenn ein Produkt aus Sicht des Kunden ein Problem sinn-



Ein Prototyp ist das vorläufige Modell einer Produktidee, die beim Priorisieren zum Favoriten wurde.

voll löst, können Sie ihn dazu bringen, sich darauf einzulassen.

Durch ausgiebige Dialogspaziergänge zu zweit oder zu dritt, am besten in freier Natur, können Sie die ausgewählten Ideen weiter vertiefen, wesentliche Facetten schärfen und Nötiges nachjustieren. Dies wird beim Zurückkommen integriert.

8. PROTOTYPEN SIND KOSTENGÜNSTIGE BASISMODELLE

Ein Prototyp ist das vorläufige Modell einer Produktidee, die beim Priorisieren zum Favoriten wurde, also eine Lösung, die die Gruppe ernsthaft in Erwägung zieht. Prototypen dienen dazu, die Idee (oder auch mehrere, die Sie miteinander vergleichen wollen) zu testen und wertvolles Feedback von Usern einzuholen, um auf dieser Basis die Idee zu verbessern. Prototyping ist auch dazu da, dass Funktionsfehler und Unvollständigkeiten in einer sehr frühen Phase entdeckt werden können, damit sie nicht im Nachhinein teuer repariert werden müssen. Sie beginnen also mit einem Basismodell, das im Verlauf mehrfacher Iterationen immer weiter optimiert wird.

Prototypen sollen schnell erstellt und kostengünstig produziert werden. Sie können die verschiedensten Formen annehmen, wie beispielsweise eine geschriebene Lösung, ein Storyboard, ein Video, ein Rollenspiel, eine Pappkonstruktion, ein Bauklötzchenmodell, eine 3D-Simulation am Computer oder die Grundversion einer funktionsfähigen Applikation. Ein anschaulicher, interaktiv erlebbarer Prototyp ist sehr viel besser als eine reine

Wer keine Misserfolge will, wird nie mutig genug sein, große Sprünge zu wagen.

Erklärung dazu geeignet, Verständnis für eine Idee zu gewinnen, Vertrauen aufzubauen und finanzielle Mittel für die Entwicklung zu generieren.

9. DAS TESTEN SICHERT TAUGLICHKEIT UND AKZEPTANZ

Bevor Sie sich für eine finale Lösung entscheiden, macht es Sinn, ausgiebig zu testen und zu experimentieren. Das bedeutet, eine Phase von Versuch und Irrtum zu durchlaufen, und dabei Ideen herauszufiltern, die scheitern, um diejenigen zu finden, die funktionieren. Misserfolge sind ein notwendiger Teil jedes Innovationsprozesses. Nicht die Fehler in der Entstehungsphase sind die größte Gefahr. Die größte Gefahr ist die, dass ein Anbieter irrelevant wird, weil die Mitarbeitenden sich einfach nichts trauen.

Wer keine Misserfolge will, wird nie mutig genug sein, große Sprünge zu wagen. Zudem ist es falsch, alles auf eine Lösung zu setzen, ohne sie vorab ausgiebig zu testen. Genauso falsch ist es, in einem so frühen Stadium bereits Planungsdaten, Budgets und Kennzahlen vorzugeben, sprich, vorhersagbare Ergebnisse zu fordern, die strikt eingehalten werden müssen. So macht man sich zum Totengräber jeglicher Innovation.

Ziehen Sie zu einem möglichst frühen Zeitpunkt sorgsam ausgewählte Kunden hinzu, damit diese als Ideenlieferanten und Feedbackgeber fungieren. Oft entstehen Lösungen für Probleme, die keine sind, oder man innoviert am tatsächlichen Bedarf in kommenden Märkten vorbei. Man macht zum Beispiel „noch 'ne App“, weil man es kann — und nicht deshalb, weil der Kunde sie wirklich braucht. Was nicht dem Kunden dient, ist reine Verschwendung, die der Kunde mitbezahlt, obwohl er dies gar nicht will. ■

LITERATUR:

Schüller, A. M. (2024): **Zukunft meistern. Das Trend- und Toolkit für Übermorgengestalter.** München: 2024.

Gestalten Sie regelmäßig Ihre Zukunft

Wer die LO regelmäßig liest, gestaltet die Zukunft bewusst – und erfolgreich. Die LO erscheint 6 x jährlich zu einem Schwerpunktthema.

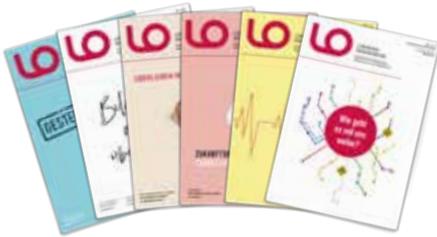


Wählen Sie jetzt Ihr maßgeschneidertes Abo-Angebot!



ZUM EINSTIEG

LO Print-Mini-Abo
2 Ausgaben um nur € 27,26 + MwSt.



FÜR HAPTISCH ANSPRUCHSVOLLE

LO Print-Jahresabo
6 Ausgaben um € 109,08 + Versandkosten + MwSt.



FÜR TABLET-FREAKS

LO PDF-Jahresabo
6 Ausgaben um € 49,99 + MwSt.



FÜR THEMEN-USER

LO Komplett-Abo
1 Jahr Zugriff auf alle bisherigen LO Artikel
UND Jahres-PDF-Abo (6 Ausgaben) gesamt um € 166,66 + MwSt.

Jetzt bestellen: www.irbw.net