

5 Strategien für mehr Innovationen im Unternehmen

Whitepaper



Inhaltsverzeichnis

- Einführung
- Der Köder muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler – oder auch: Voice of Customer
- Kollaboration in cross-funktionalen bzw. interdisziplinären Teams
- Fehlerkultur – Fail Early. Fail Fast. Fail Often.
- Ideenwettbewerbe
- Kreativitätstechniken wie Brainstorming, Design Thinking und Kopfstand-methode
- Fazit

Einführung

Eine Studie der Bertelsmann Stiftung von 2019 schlägt Alarm: „Nur ein Viertel der [deutschen] Unternehmen verfügen (sic!) über die nötige Innovationskompetenz, Innovationsorganisation und Innovationskultur, um ihre Wettbewerbsposition langfristig zu sichern. Fast die Hälfte aller deutschen Unternehmen hat es in den zurückliegenden Jahren verpasst, ihr Innovationsprofil an neue Bedingungen anzupassen.“¹

Inwieweit eine Organisation in der Lage dazu ist, Innovationen hervorzubringen, wird von zahlreichen Faktoren bestimmt. Diese reichen von der Unternehmens- und Fehlerkultur über datengetriebene Entscheidungen und Steuerungsmechanismen hin zum strategischen Management. In einer Studie der Boston Consulting Group kommt das Beratungshaus zu dem Schluss, dass fünf Erfolgsfaktoren für die „Bereitschaft zur Innovation“ essenziell sind:

1. Ambitionen, klare Ziele zu setzen und zu verfolgen: Das heißt vor allem, diese Ziele auch in der Unternehmensstrategie zu verankern und in einem Ansatz von oben nach unten Innovation zu fördern und die dafür notwendigen Ressourcen bereitzustellen.
2. Domänen definieren: Das bedeutet, Bereiche zu definieren, in denen innoviert werden soll und, die im Fokus der Bemühungen stehen. Idealerweise sind dies die Bereiche, aus denen Kunden den größten Nutzen ziehen können.
3. Performance messen: Controlling, bzw. das Messen von KPI ist unerlässlich, um Fehlentwicklungen frühzeitig zu identifizieren und zu korrigieren. Inwieweit eine Innovation also ein Erfolg ist, sollte von messbaren Indikatoren abgeleitet werden.
4. Agiles und effizientes Projektmanagement: Für Innovation bedarf es in aller Regel interdisziplinärer Teams, die mit Entscheidungskompetenzen ausgestattet werden und damit „schlagkräftig“ an der Umsetzung arbeiten können. Idealerweise sind diese Teams eher klein und arbeiten weitgehend autonom.
5. Kultur und Talente: Innovationen im Unternehmen sollten wertgeschätzt werden und die entsprechenden Rollen im Unternehmen mit besonders guten Mitarbeiter_innen besetzt werden. Insbesondere eine Kultur der Offenheit ist von Bedeutung.²

Im Rahmen dieses Whitepapers möchten wir Ihnen fünf Anregungen geben, die Ihnen und Ihrem Unternehmen dabei helfen können, innovativer zu werden. Dabei lassen sich unsere Vorschläge auch in die weiter oben definierten fünf Erfolgsfaktoren einordnen. Was sich dahinter verbirgt und wie die Aspekte Ihnen helfen können, lesen sie im Folgenden:

- Voice of Customer
- Kollaboration
- Fehlerkultur
- Ideenwettbewerbe
- Kreativitätstechniken: Brainstorming, Kopfstandmethode und Design Thinking

¹ Bertelsmann Stiftung (2019): Policy Brief #2019/09 „Innovative Milieus Wie innovationsstark ist die deutsche Unternehmenslandschaft?“.

² Vgl. BCG (2021): „Most Innovative Companies 2021: Overcoming the Innovation Readiness Gap“.



Der Köder muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler – oder auch: Voice of Customer

Es mag sich banal anhören, jedoch wird nicht selten in Unternehmen aufgrund einer gewissen Betriebsblindheit an den Bedürfnissen des Kunden vorbeientwickelt. Zum einen kann das daran liegen, dass sich Mitarbeitende eher auf interne Probleme fokussieren als auf die des Kunden. Oder aber – ebenfalls ein häufiges Problem – die Vorstellung von der eigenen Zielgruppe ist unvollständig oder falsch, sodass Produkte für eine Zielgruppe entwickelt werden, die so nicht existiert. Es ist daher unerlässlich, sich damit zu beschäftigen, was Kunden sich eigentlich wünschen. Voice of Customer (auch VOC) ist ein gängiger Begriff, der dafürsteht, sich mit den ausgesprochenen und unausgesprochenen Wünschen der Kunden zu beschäftigen. Dies umfasst sowohl qualitative als auch quantitative Marktforschungsaktivitäten. Klassischerweise handelt es sich dabei um Telefoninterviews, Fokusgruppen, Einzelinterviews, Kundenfeedbacks und -beschwerden etc.

Strukturieren und priorisieren Sie die Ergebnisse und leiten Sie für Ihr Unternehmen klare Ziele ab. So können Sie sicherstellen, dass Innovationen zielgerichtet angegangen werden und haben bereits im Vorfeld die Möglichkeit, zu definieren, wann ein neuer Ansatz sich lohnt, bzw. welche Ergebnisse er liefern muss, um weiter verfolgt zu werden.

To Dos

- ✓ Identifizieren Sie mögliche vorhandene Datenquellen wie Kundenfeedbacks und Bewertungsportale.
- ✓ Recherchieren Sie nach vorhandenen Studien aus der Marktforschung, von Branchenverbänden oder anderen Unternehmen.
- ✓ Sprechen Sie mit den Personen im Unternehmen, die täglich im Kontakt zu Kunden stehen (Vertrieb, Kundendienst).
- ✓ Laden sie ausgewählte Kunden zu persönlichen Gesprächen ein.
- ✓ Überprüfen Sie die Möglichkeit, selbst eine Marktforschungsstudie in Auftrag zu geben, wenn die Daten nicht ausreichend sind.
- ✓ Führen Sie ggf. Befragungen über Ihre Website oder andere Kanäle durch.

Tipp: Innovationsberatung kann Ihnen mit bewährten Methoden dabei helfen, die Voice of Customer strukturiert zu erfassen und die richtigen Schlüsse aus den Ergebnissen zu ziehen. Wir beraten Sie gern.

Kollaboration in cross-funktionalen bzw. interdisziplinären Teams

In Ihrem Unternehmen arbeiten sicherlich zahlreiche Expert_innen auf den verschiedensten Gebieten. Diese sind klassischerweise in Abteilungen organisiert und daher meist von Menschen umgeben, die aus der gleichen fachlichen Perspektive auf die Prozesse und Produkte schauen.

Löst man sich projektbezogen von dieser starren Organisationsform und stellt kleine Teams aus verschiedenen Funktionsbereichen zusammen, so liegt der Vorteil darin, dass diese jeweiligen Perspektiven auf sehr kurzem Wege miteinander abgeglichen werden können. Teammitglieder voneinander lernen und Entscheidungswege kürzer ausfallen. Auch so können Impulse für Innovationen entstehen und umgesetzt werden.

Dabei geht es in cross-funktionalen Teams nicht darum, dass alle am Ende alles können sollen. Vielmehr geht es darum, bereits vorhandenes, tiefes Spezialwissen um ein – möglicherweise auch vergleichsweise oberflächliches – Breitenwissen zu ergänzen. Das hilft schlussendlich dabei, klassisches Silodenken zu überwinden.

Fakt ist, wenn es um Teamarbeit geht, ist die Zusammenstellung des Teams sehr wichtig. Hier sollten die Fähigkeiten und Persönlichkeiten der Teammitglieder berücksichtigt werden. Außerdem sind solche Teams nur dann schlagkräftig, wenn sie auch über gewisse Befugnisse verfügen und Entscheidungen innerhalb eines Rahmens selbst treffen können.

Checkliste

- ✓ Welche Skills braucht ein Team, um ein bestimmtes Projektziel zu realisieren?
- ✓ Gibt es Skills, die im Projektverlauf benötigt werden, jedoch nicht dauerhaft (Personen können zum Team hinzustoßen und es wieder verlassen)?
- ✓ Hat das Team die nötigen Befugnisse, um das Projektziel selbständig zu erreichen?
- ✓ Welche Ergebnisse soll das Team regelmäßig erreichen – welche Fähigkeiten braucht es dafür?
- ✓ Welche sonstigen Ressourcen braucht das Team?



Fehlerkultur – Fail Early. Fail Fast. Fail Often.

“Fail Early. Fail Fast. Fail Often.” – diesen Ausspruch hat inzwischen wohl fast jeder einmal gehört und viele glauben, ihn einfach zu verstehen. In vielen Firmen ist eine echte Fehlerkultur kaum mehr als eine hohle Phrase. Bevor also von dem oben genannten Dreiklang die Rede ist, sollte man sich tatsächlich fragen, wie es um die Fehlerkultur in der Organisation bestellt ist: Wird nach Lösungen oder nach dem/der Schuldigen gesucht, wenn einmal etwas schief geht? Haben Mitarbeitende Angst davor, Fehler zu machen, weil sie dann in Meetings bloßgestellt werden oder beispielsweise um eine Vertragsverlängerung fürchten müssen?

Ist dies der Fall, dann werden Mitarbeitende höchstwahrscheinlich „Dienst nach Vorschrift“ machen und sich davor hüten, neue Impulse zu setzen.

Ein innovationsförderndes Umfeld sollte jedoch auf Offenheit, Vertrauen und gegenseitigem Respekt basieren und alle Teile der Organisation dazu ermutigen, die eigenen Fähigkeiten voll auszuschöpfen und sich einzubringen.

Doch nun zu „Fail Early. Fail Fast. Fail Often“: Vielfach ist der Ausdruck aus der Startup-Szene bekannt und es schwingt im Tenor eine gewisse Kurzlebigkeit mit. Ideen angehen und wieder fallen lassen, wenn sich Schwierigkeiten zeigen. Und natürlich: An manchen Stellen ist es sinnvoll, abubrechen, anstatt mit einem fehlerhaften Zwischenergebnis weiterzuarbeiten und so gewissermaßen „Schrott zu veredeln“.

Allerdings sollte dies nicht darüber hinwegtäuschen, dass gerade die Produktentwicklung ein iterativer Prozess ist, der auch einer gewissen Beharrlichkeit bedarf.

So gesehen liegt die Kunst wohl darin, einen Mittelweg zu finden. Natürlich müssen Projekte, die zu Fehlentwicklungen führen oder bei denen sich früh abzeichnet, dass sie keinen Erfolg bringen, lieber früher als später abgebrochen werden. Jedoch sollte auch Raum für solche Innovationen sein, die eben nicht in kürzester Zeit entstehen können.

Schlussendlich geht es auch und vor allem darum, eine Kultur im Unternehmen zu schaffen, die es ermöglicht, neues auszuprobieren, auch wenn im Vorfeld nicht sicher ist, ob dies zwingend ein Erfolg wird.

Checkliste

- ✓ Überprüfen Sie Ihre Meeting- und Firmenkultur. Werden Kolleg_innen vor versammelter Mannschaft angezählt? Geht es darum, Schuldige zu finden für Misserfolge?
- ✓ Wie gehen Führungskräfte mit Vorschlägen aus ihren Teams um – werden diese verfolgt oder ggf. abgekanzelt?
- ✓ Leisten Ihre Mitarbeitenden Dienst nach Vorschrift oder zeigen sie Einsatz auch darüber hinaus?
- ✓ Verfügt Ihr Unternehmen über Weiterbildungskonzepte und -angebote?
- ✓ Was passiert, wenn Projekte scheitern oder abgebrochen werden?
- ✓ Inwiefern lernt die Organisation daraus?
- ✓ Gibt es einen Rahmen dafür, über Misserfolge zu sprechen?

Ideenwettbewerbe

Manchmal braucht es ein bisschen Ansporn, um innovative Ideen zu entwickeln. Eine etablierte Möglichkeit, diesen zu schaffen, sind Ideenwettbewerbe. Hier sind verschiedene Szenarien denkbar:

- Interne Ideenwettbewerbe
- Externe Ideenwettbewerbe

Der interne Ideenwettbewerb

Als Organisation können Sie themenoffen oder themenspezifisch Ideenwettbewerbe ausschreiben und so alle Mitglieder der Organisation dazu animieren, Ideen einzubringen, auch wenn diese beispielsweise aus völlig anderen Arbeitsbereichen kommen. Auch sind solche Ideenwettbewerbe völlig unabhängig von der Position im Unternehmen, sodass Praktikant_innen oder Werkstudierende gleichermaßen eingeladen sind, Ideen einzureichen wie Festangestellte und Fachkräfte. Auf diese Art und Weise ist es möglich, zunächst einmal eine gewisse Fülle von Vorschlägen zu sammeln und zu bewerten. Ideenwettbewerbe sind ergebnisoffen und beschäftigen sich nicht mit der Frage, wie etwas genau umgesetzt werden könnte, sondern beleuchten eher das „Was“.

Der externe Ideenwettbewerb

Im Gegensatz dazu, wird beim externen Ideenwettbewerb auf die Community bzw. die Kunden gesetzt. Hier sind verschiedene Szenarien denkbar. Einerseits kann ein Unternehmen eine Problemstellung vorgeben und in Communities nach Lösungsideen suchen. Andererseits könnte man beispielsweise die Problemstellung durch die Community erzeugen lassen (z. B. „Für welche Alltagsprobleme würden Sie sich eine App wünschen?“) und konkrete Lösungsvorschläge von einer zweiten externen Gruppe generieren lassen (z. B. den Studierenden einer bestimmten Hochschule).

Am Ende liegt es im Ermessen des Veranstalters des Ideenwettbewerbs inwieweit die Ideengeber in den weiteren Prozess eingebunden werden. So oder so sind Ideenwettbewerbe ein sinnvolles Instrument, um in kurzer Zeit viele Ideen zu sammeln.

Zu Risiken und Nebenwirkungen des Ideenwettbewerbs

Wichtig ist, dass Ideenwettbewerbe nicht als alleiniges Mittel eingesetzt werden sollten, wenn es um Innovationen geht. Ist dies der Fall, so könnten die Signale, die an Mitarbeitende gesendet werden, fatal sein:

- „Ihr seid nicht in der Lage, innovativ zu sein, deswegen fragen wir jetzt jemand anderen.“
- „Innovation ist nicht Teil deines Jobs.“
- „Innovation ist eine einmalige Sache für uns.“
- „Mit der Abgabe einer Idee, hast du dein Soll an Innovation erfüllt.“

Natürlich ist es wichtig, dass Innovationsmanagement nachhaltig im Unternehmen zu verankern und nicht nur einmalige Aktionen durchzuführen. Daher ist es ratsam, Innovation als strukturellen Teil des Unternehmens zu betrachten und auf vielen Ebenen die Voraussetzungen dafür zu schaffen. Nichtsdestotrotz können Ideenwettbewerbe einen wertvollen Beitrag leisten.

Tipp: Mit innoecos bieten wir eine Kollaborationssoftware an, die die Zusammenarbeit interdisziplinärer Teams erleichtert und darüber hinaus für die Durchführung von Ideenwettbewerben bestens geeignet ist.

Kreativitätstechniken wie Brainstorming, Design Thinking und Kopfstandmethode

Manchen mögen innovative Ideen unter Dusche, beim Autofahren oder im Schlaf kommen. Allerdings muss man gute Ideen nicht zwingend dem Zufall überlassen, denn es gibt eine ganze Reihe anerkannter Methoden, die dabei helfen können, gute Ideen zu entwickeln. Sogenannte Kreativitätstechniken helfen dabei, zumeist in recht kurzer Zeit viele erste Ideen zu entwickeln. Es ist daher sinnvoll, mit solchen Techniken zu arbeiten und Mitarbeitende darin zu schulen, wie man sie anwendet.

Methoden wie Brainstorming, Design Thinking, Mindmapping, oder auch die 6-3-5-Methode sind dabei recht bekannt. Allerdings gibt es noch viele weitere Methoden, sodass es auch hier sinnvoll ist, im Vorfeld zu überlegen, welche Methode besonders gut geeignet sein könnte. Denn wie immer gibt es Vor- und Nachteile.

Brainstorming

Beginnen wir mit einer Technik, die fast jeder kennt – dem Brainstorming. Hierbei geht es primär darum, alle Einfälle rund um ein vorgegebenes Thema zu sammeln. Diese Sammlung ist dabei recht lose und unsortiert und es gilt: Alle Gedanken sind erlaubt, es wird nicht bewertet, sondern neutral gesammelt. Das Brainstorming bringt häufig sehr viele Ideen in kurzer Zeit, es erfordert kaum Vorbereitung, kann also auch spontan eingesetzt werden. Außerdem ist die Methode denkbar einfach. Allerdings hat sie auch Nachteile: Da die Sammlung sehr lose ist und keinerlei Struktur verfolgt, bedarf es einiger Nachbearbeitung, auch muss der Prozess moderiert werden. Schüchterne Teilnehmer_innen werden möglicherweise gehemmt sein – insbesondere ausgefallene – Ideen zu äußern. Außerdem beeinflussen die Ideen anderer auch die eigene Denke. Im Nachgang werden die Ideen dann strukturiert, priorisiert und bewertet. So ergibt sich, welche Gedanken vertieft werden.

Design Thinking

In den vergangenen Jahren ist Design Thinking sehr bekannt geworden. Allerdings sind die Vorstellungen von dieser Methode doch häufig recht vage. Wichtig ist insbesondere, dass dieser Kreativansatz seinen Fokus auf Wünsche und Bedürfnisse der Nutzenden legt und damit zunächst einen Perspektivwechsel vornimmt. Bei diesem Ansatz kommt ein interdisziplinäres Team zusammen und entwickelt zunächst eine Fragestellung bzw. Problemstellung aus Nutzersicht. Dann durchläuft das Team verschiedene Stufen im Prozess:

- Das Problem verstehen
- Nutzerbeobachtung
- Ideenfindung – Lösungsansätze definieren (mittels Prototyping)
- Testen – Dann beginnt die nächste Iterationsstufe.

Design Thinking strebt insbesondere praxisnahe Lösungen an. Daher wird im Prozess der Ideenfindung auf die Erstellung von Prototypen gesetzt. Möglicherweise kennen Sie das Klischee von Bastelarbeiten mit Lego im Rahmen des Design Thinking. Und in der Tat: Manchmal können diese helfen! Doch auch Skizzen, schnell zusammengeklebte Modelle, Klickdummies, Mockups etc. können „Prototypen“ im Sinne des Design Thinking sein. Wichtig ist, diese potenziellen Anwender_innen zu zeigen und so immer wieder die Perspektive der Nutzenden einzunehmen.

Kopfstandmethode

Schließlich möchten wir noch eine Methode vorstellen, die nicht allzu bekannt ist: die Kopfstandmethode. Hierfür bedarf es keiner besonderen Fitness, viel mehr geht es darum, gedanklich den „Spieß komplett herumzudrehen“. Anstatt also nach Lösungen für ein konkretes Problem zu suchen, überlegen Sie, welche Mittel und Wege garantiert nicht zum gewünschten Ziel führen werden.

Dies mag im ersten Moment wenig zielführend klingen, allerdings grenzen Sie so mögliche Lösungswege immer weiter ein und regen die Fantasie ungemein an. Probleme auf diese Weise zu hinterfragen, kann dabei helfen, Denkblockaden aufzulösen – möglicherweise stellt sich heraus, dass eine Option immer kategorisch ausgeschlossen wurde, die sich nun bei näherer Betrachtung durchaus als charmant herausstellt?

Fazit

„Innovativer werden“ ist ein Ziel, welches es gilt, strukturell in der Unternehmensstrategie zu verankern. Die Grundvoraussetzungen dafür ziehen sich durch nahezu alle Bereiche des Unternehmens: Angefangen bei der Unternehmenskultur, bis hin zur Organisation von Projektteams, den Skills einzelner Mitarbeitender und vieles mehr. Um nachhaltig die Innovationskraft im Unternehmen zu stärken, ist es wichtig, nicht nur einmalige Maßnahmen zu ergreifen, sondern eine ganze Bandbreite von Maßnahmen zu implementieren und dauerhaft beizubehalten.



Haben Sie Fragen zu unseren Themen?

Kontaktieren Sie uns.

inno-focus digital gmbh
Oranienburger Str. 45
10117 Berlin

+49.(0)30 200 757 80
info@inno-focus.com
www.inno-focus.com