



Teams fit machen für Innovationen

TIPPS. Innovative Ideen müssen kein Zufallsprodukt sein: Führungskräfte von Innovationsteams und Personalentwickler können die Kreativität der Mitarbeiter oft schon mit einfachen Kniffs und Tricks anregen. Wie das gelingen kann, zeigen fünf Handlungstipps mit Übungen und Beispielen aus der Praxis.

Innovative Unternehmen ruhen sich nicht aus. Im Gegenteil: Sie begeben sich immer wieder auf die Startposition zurück und hinterfragen ihre Kassenschlager, Abläufe oder ganze Geschäftsmodelle und möchten ihre Kunden mit möglichst geringem Kraftaufwand und hoher Glaubwürdigkeit immer aufs Neue begeistern. Der größte Wert dabei sind die Inspiration und der Ideenreichtum der eigenen Mitarbeiter. Was Leiter von Innovationsteams von diesen Unternehmen lernen können, welche Hindernisse sich dem Neuen dabei oft in den Weg stellen und wie man diese gemeinsam kreativ überwinden kann, stellen wir anhand von fünf Beispielen aus unserer Praxiserfahrung dar.

Aus Sicht des Kunden denken

Um Dienstleistungen und Produkte innovativ zu verbessern, ist es wichtig, die Ansprüche des Kunden und seine Erlebniswelt zu kennen und sich in seine Lage zu versetzen. Doch noch denken viele Fachleute nur in technischen Möglichkeiten. Als Folge zeigen neue Produktgenerationen meist nur vorsichtige Neuerungen. Etwas wirklich Frisches entsteht dabei kaum, und Unternehmen verpassen die Chance, herausragende und trendprägende Produkte zu kreieren.

Um dem Team neue Impulse zu geben, sollte der Teamleiter daher versuchen, die Erlebniswelt des Kunden greifbar zu machen – etwa mit Leitfragen wie: Was ist mein Zielkunde eigentlich für ein Typ? Was beschäftigt ihn im Beruf oder Privatleben heute oder in Zukunft? Ein erstes Bild davon können die Mitarbeiter in Tandems erarbeiten: Jedes ist mit einem großformatigen Papier mit einem menschlichen Umriss, Stiften und Post-its ausgerüstet. Erkenntnisse darüber, wie der Kunde tickt, werden mit Post-its an das Poster angeheftet. Anschließend wertet das Team die Erkenntnisse gemeinsam aus. Unsere Erfahrung zeigt: Zu manchem haben alle ein gemeinsames Bild vor Augen. Doch einiges werden die Kollegen unterschiedlich einschätzen. Sicher tauchen auch neue Ideen auf – und diese verdienen besondere Beachtung.

Ein Beispiel aus der Praxis zeigt, was das Denken aus der Kundensicht leisten kann: Ein Team von Logistikexperten

fragte sich, wie es die „letzte Meile“ der Transportkette, also die Anlieferung beim Kunden, lukrativer gestalten könnte. Eine Analyse der Kundensicht brachte die Erkenntnis, dass eine Lieferung bis zur Haustür nicht entscheidend war. Eine Abholung im Umkreis von 500 Metern akzeptierten die Kunden ebenso. Also investierte die Firma in Abholstationen und erhöhte so die Wertschöpfung.

Alle Perspektiven integrieren

Neben der Perspektive des Kunden spielen bei Innovationen auch die verschiedenen Sichtweisen der Teammitglieder eine Rolle: Ein Ingenieur etwa achtet zuerst auf Materialeigenschaften – und schließt Quergedachtes oft von vornherein aus. Ein Programmierer bewertet simple, aber für den Kunden nützliche Produktmerkmale als überflüssig. Das erschwert es oft, in Team-Diskussionen eine gemeinsame Denkbasis zu finden. Im schlimmsten Fall blockieren sich Teammitglieder gegenseitig. Dabei verschenken Unternehmen die Chance, etwas Neues zu schaffen, das unterschiedliche Kompetenzen und Vorgehensweisen vereint.

Hier ist wiederum die Führungskraft gefordert. Ihre Aufgabe ist es, die unterschiedlichen Sichtweisen zu einem großen Ganzen zu integrieren. Dazu kann sie Werkzeuge zur Verständigung nutzen: Als Diskussionsleiter kann sie etwa mit Visualisierungen arbeiten, um diejenigen zu aktivieren, die viel in Bildern denken, und die Debatte mit offenen Fragen anregen. Beides erhöht die kreative Ausbeute.

Das belegt ein Beispiel aus einem Maschinenbau-Unternehmen. Als sich die Diskussion in ihrem Team im Kreis drehte, gab die Leiterin den Mitarbeitern die folgende Aufgabe: In 15 Minuten sollten sie in drei Gruppen in Wort und Bild skizzieren, welche Komponenten der Druckmaschine wichtig sind, um den Qualitätsstandard zu halten. Anschließend verglichen sie die Ergebnisse: Die Techniker hatten die Funktionalität im Blick, die Servicemitarbeiter den begleitenden Support; die Controllerinnen hinterlegten eine Wirtschaftlichkeitsberechnung. Die Visualisierung brachte einen Aha-Effekt: Die Gruppen antworteten unterschiedlich auf dieselbe Frage, doch die Kombination der Einzelergebnisse ergab eine ausgereifte Grundlage für die weitere Arbeit.

Möglichkeiten schaffen

Leiter von Innovationsteams sollten ihre Mitarbeiter allerdings nicht zu Lösungen drängen. Denn während es im Alltag gewöhnlich eine Stärke ist, Probleme schnell zu lösen, verhindert dies bei Innovationsprozessen, dass ungewöhnliche und branchenübergreifende Kombinationen vorhandener Elemente entstehen. Diese sind jedoch eine der häufigsten Quellen von Innovationen. Führungskräfte sollten also dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter eine Fülle von Ideen erzeugen, aus denen sie später die besten herauspicken können. Dafür empfiehlt es sich, im Team eine Kultur von Versuch und Irrtum aufzubauen. Nützlich ist dabei Dreierlei: Führungskräfte müs- →

AUTOREN



Antoinette Beckert ist Change-Managerin und Ingenieurin. Seit 2003 unterstützt sie Fach- und Führungskräfte in technologieorientierten Unternehmen bei der Umsetzung von Entwicklungs- und Innovationsprozessen.

Tel. 030 20950290
mail@antoinette-beckert.de
www.antoinette-beckert.de



Andrea Rohrberg ist geschäftsführende Gesellschafterin der Synexa Consult GbR in

Essen, Büro Berlin-Brandenburg. Seit 2005 begleitet sie Unternehmen bei Innovationsprozessen und Entwicklungskooperationen.

Tel. 033439 54828
arohrberg@synexa-consult.com
www.synexa-consult.com

→ sen erstens den vorschnellen Kritiker aus den Köpfen verbannen. Dies gelingt mit den Regeln des Brainstormings: Die Beteiligten sammeln zunächst wertfrei Ideen und Vorschläge und beurteilen diese erst im Anschluss. Zweitens sollte die Diskussion um Prototypen und Entwürfe ergänzt werden, die aus einfachem Material (Papier, Pappe, Klebeband, Stoff, Stifte, sonstige Fundstücke) ausgearbeitet und anschließend vorgeführt werden können. Dabei sollten die Beteiligten aufzeigen, was sich dadurch für den Nutzer am Produkt verbessert hat. Denn damit initiieren sie neue Gedankenwege, brechen aus vorschnellen Lösungskanälen aus und verbessern die Ergebnisqualität. Drittens sollte der Leiter den Einfluss von Hierarchie im Hinterkopf haben und seine Meinung als Chef zunächst außen vor lassen. Wie das Denken in Möglichkeiten zu einer innovativen Lösung führen kann, hat das Team eines Elektronikgeräte-Herstellers bewiesen, das nach einer passenden Form für einen „Allwetter-Scanner“ auf Baustellen suchte. Dieser sollte auch unzugängliche Ecken erreichen. Eine Gruppe hatte die Idee, sich dabei an der Form eines Bügeleisens zu orientieren, die ebenfalls für schwer zugängliche Bereiche konzipiert wurde. Die technischen Komponenten malte die Gruppe auf Pa-

pier und brachte diese auf der Bügelfläche an – fertig war der Prototyp.

Flexibel steuern

Die Beispiele zeigen, dass der Start eines Innovationsvorhabens Offenheit für Querdenken und Geistesblitze erfordert. Im Anschluss an diese Phase ist jedoch ein roter Faden gefragt. Anders als im klassischen Projektmanagement ist in Innovationsvorhaben also je nach Phase ein flexibles Rollen- und Werkzeugerepertoire notwendig: Solange es darum geht, kreativ zu sein, sollte die Führungskraft eher als Moderator agieren und die Ideenförderung fördern. Später, bei der Ergebnisaufbereitung, sollte der Teamleiter in der Rolle des Projektmanagers aus den gesammelten Möglichkeiten eine Struktur herauslesen, die Ideen sortieren und kurz getaktete Rückkopplungsschleifen ermöglichen. Wenn dabei etwas Unerwartetes passiert, gilt es, sich gemeinsam mit dem Team die Frage zu stellen: Was können wir jetzt tun? Im Anschluss sollte der Leiter trotz des vagen Ziels erneut Rahmenbedingungen und verbindliche nächste Arbeitsschritte formulieren.

In dieser Phase verstärkt ein Wettbewerb den Steuerungseffekt. Ein Online-Sender etwa veranstaltete dazu einen Pitch für

ein neues Sendeformat: Die zwei bestplatzierten Teilnehmer bekamen die Chance, parallel für sechs Monate an ihren Formaten weiterzuarbeiten und erste Zuschauererrückläufe zu messen – ein klar gesteckter Rahmen für eine straffe Umsetzung. Der Vorschlag mit der besten Quote gewann, und die Abteilung wurde auf das neue Format ausgerichtet.

Rückhalt von oben sichern

Innovation in laufenden Kundenprojekten zu schaffen, gelingt jedoch nur bedingt. Denn es braucht dafür Freiraum, Ressourcen und klug vereinbarte Regeln, um abseits von Ziel- und Termindruck Dinge zu durchdenken und auszuprobieren. Fehlen im Management der Rückhalt für Experimente und ein Ansprechpartner, säuft ein Vorhaben schnell ab.

Ein Fallbeispiel der DB Station & Service AG zeigt, wie das Management diesen Rückhalt schaffen kann: Im Bereich „Geschäftsfeldentwicklung“ fand zu wenig Entwicklungsarbeit neben dem Tagesgeschäft statt. Also schrieb sich das Führungsteam in seiner jährlichen Strategietagung in seine Ziele: „Wir schaffen Räume, die Innovation ermöglichen“. Die Manager skizzierten die dafür notwendigen Maßnahmen. Daraus gewannen sie die Erkenntnis: Zeit ist relevant; viel wesentlicher ist es jedoch, den Mitarbeitern nicht nur in Worten, sondern auch in Taten zu vermitteln, dass Innovation stattfinden soll. „Um praktisch zu werden, haben wir verschiedene Dinge einfach mal gemacht, angefangen von neuen Kommunikationsformaten mit dem Vorstand und den Führungskräften bis hin zum Fernbushalt, den wir am Bahnhof Südkreuz als neues Geschäftsmodell pilotiert haben“, so der Leiter der Geschäftsfeldentwicklung Dr. Andreas Hamprecht. Ein Jahr später bewertete nicht nur das Führungsteam, sondern auch dessen Mannschaft die Experimentierfreude und die daraus erwachsenen Früchte deutlich höher. Zudem überzeugte das Team den Geschäftsfeldvorstand davon, einen Inkubator an den Start zu bringen. Die Pitches für die begehrten Inkubator-Plätze bei „DB Next Station“ sind gelaufen, die ersten Start-ups arbeiten.

Antoinette Beckert, Andrea Rohrberg ●

Innovationsteams unterstützen

Tipps. Personal- und Organisationsentwickler können dazu beitragen, dass Mitarbeiter die Innovationskraft des Unternehmens steigern. Dabei können drei zentrale Ansatzpunkte helfen.

- Sensibilisieren Sie Mitarbeiter für die Folgen individueller Kommunikations- und Denkmuster auf Innovationsvorhaben und geben Sie ihnen konkrete Methoden für das Aufbrechen eingefahrener Strukturen an die Hand, zum Beispiel bei einem gemeinsamen Teamworkshop.
- Vermitteln Sie spezielle Kompetenzen zum Innovationsmanagement, damit die Mitarbeiter mit komplexen, von Unsicherheiten geprägten Situationen zurechtkommen.
- Erfolgreiche Innovationen spiegeln auch immer ein Stück weit die Kultur des Unternehmens wider. Stoßen Sie also Initiativen im Unternehmen an, die die Innovationskultur Stück für Stück verstärken.

„Eine Art Gegenkultur schaffen“

Interview. Florian Rustler, Gründer der Creffective GmbH in München, trainiert und berät deutsche Unternehmen in China zum Thema „Innovation“. Welche Unterschiede es dabei zwischen beiden Ländern zu beachten gilt und wie deutsche Unternehmen ihre chinesischen Mitarbeiter fit für Innovationen machen können, verrät Rustler im Interview.

Warum brauchen Unternehmen Innovationstrainings – sind die Mitarbeiter nicht mehr kreativ genug?

Florian Rustler: Jeder Mensch ist kreativ oder kann kreativ sein. Allerdings werden die nötigen Verhaltens- und Denkweisen weder im Bildungssystem noch in den Unternehmen gefördert. Wir unterstützen Firmen dabei, eine Innovationskultur zu schaffen – aber greifen nicht inhaltlich ein.

Worin unterscheidet sich denn die Innovationsarbeit in Deutschland und China?

Rustler: Chinesische Firmen ticken meist kurzfristiger als westliche. Das hängt mit der Mentalität zusammen, aber auch mit dem schnelllebigen Markt und regulatorischen Umfeld. Darüber hinaus gibt es kulturelle Unterschiede. Oft berichten westliche Chefs, dass ihre chinesischen Mitarbeiter sie anschwächen, wenn sie sie auffordern, Ideen vorzubringen. Der Grund ist nicht, dass den Chinesen nichts einfällt, sondern dass in ihrer Kultur Hierarchie eine große Rolle spielt. Auch entscheiden sie anders: Während Deutsche oft ausführlich und hitzig diskutieren, stimmen Chinesen schnell ab, um einen Gruppenkonsens zu finden.

Was bedeutet dies für Innovationstrainings?

Rustler: Im Training durchlaufen wir – unabhängig von der Kultur – mit den Teilnehmern einen systematischen, praktischen Kreativitätsprozess und zeigen ihnen Kreativitätstechniken. Dabei sind allerdings einige Denk- und Verhaltensweisen wichtig, die der chinesischen Kultur entgegenstehen. Wichtig beim Entwickeln neuer Ideen ist etwa das Denken in Möglichkeiten, also Optionen zuzulassen, ohne sie zu bewerten. Chinesische Teilnehmer tun sich damit oft schwer – denn sie fragen sich immer, ob das, was sie vor ihrem Chef äußern, angemessen, richtig und gut ist.

Wie können deutsche Unternehmen damit umgehen?

Rustler: Deutsche Unternehmen in China sollten versuchen, bei Innovationen eine Art Gegenkultur zu schaffen. Dazu sollten sie explizit ansprechen, dass es zum Kreativprozess gehört, beim Brainstorming alle Möglichkeiten zu äußern. Das bestätigen uns chinesische Teilnehmer: Ist dies einmal explizit gesagt, haben sie kein Problem mehr damit. Des Weiteren müssen Unternehmen das Vertrauen dafür schaffen, eine Idee als Idee zu äußern. Hier sind die Führungskräfte gefragt, die allerdings oft vor zweier-

lei Hürden stehen: der hierarchischen zwischen Chef und Mitarbeiter sowie der kulturellen zwischen West und Ost.

Wie kann die Führungskraft diese Hürden überwinden?

Rustler: Bei unserem konkreten Beispiel muss die Führungskraft zeigen, dass es zunächst keine unangemessenen Ideen gibt. Dabei kann sie selbst als gutes Vorbild fungieren, indem sie etwa in der Diskussion einen ungewöhnlichen und etwas abgefahrenen Vorschlag liefert.

Wie können deutsche Unternehmen in China sonst noch eine innovationsfördernde Umgebung schaffen?

Rustler: Auch bewusst gestaltete Büroräume können Innovationen stimulieren. In China gibt es in diesem Punkt Nachholbedarf: Viele Büros entziehen den Mitarbeitern physisch die Energie. Von finanziellen Anreizen für innovative Vorschläge raten wir ab. Diese motivieren nicht nachhaltig – das gilt übrigens für Deutschland und China. Überhaupt sind die Unterschiede oft nicht so groß: Wenn das Vertrauen erst da ist, ähneln sich Verhalten und Fähigkeiten von Chinesen und Deutschen in Innovationsprozessen.

Interview: Andrea Sattler ●



Florian Rustler
ist geschäftsführender
Gesellschafter
der Creffective
GmbH.

Foto: Petra Hennemann