

# LEADERS VON MORGEN

Digitale  
Transformation



Stop guessing. Start doing.

## Kapitel 8:

# Geschützter Raum - Aufbau einer Innovationseinheit

*Kleine Info von der Regie: Die Kapitel 7, 8, 9 und 10 haben einige Schnittmengen und schließen aneinander an. Lass Dich dadurch nicht stören, sondern im Gegenteil, schaue auf die Zusammenhänge und die verschiedenen Möglichkeiten, sie zu gestalten.*

### #Essenzen



**PHILIPP** knüpft noch einmal an den geschützten Raum an und erweitert ihn durch die Notwendigkeit, eine Innovationseinheit aufzubauen. Der genaue Zeitpunkt hierfür kann unterschiedlich sein. Manchmal macht es Sinn, erst Phase 2 zu durchlaufen, um dann mit datenbasierten Testergebnissen die Top-Führung vom weiteren Vorgehen zu überzeugen, zu dem dann auch der Aufbau einer Innovationseinheit gehört, die für einen

längeren Zeitraum zusammen arbeitet. In anderen Fällen steht das Bilden einer Innovationseinheit am Anfang des digitalen Innovationsprozesses und bevor überhaupt Nutzerbedürfnisse erhoben werden, werden bereits Budget und Ressourcen hierfür bereitgestellt.

Auch was die Größe angeht, ist die Innovationseinheit variabel. In kleinen Unternehmen kann sie schon aus einer Einzelperson oder einem Tandem bestehen und der Zeitraum, in dem sie sich dem digitalen Transformationsprozess widmet, ist dann der geschützte Raum.

Philipp erwähnt das Hasso Plattner Institut (<https://hpi.de/>). Es gehört zur Universität Potsdam und forscht und lehrt zu den Themen "nutzerzentrierte Service- und Produktentwicklung."

Philipp ermutigt Dich, in Anlehnung an das "Digital Mindset" eine "Digital Unit" bzw. Innovationseinheit zu bilden und loszulegen. Das ist der Weg, wie viele Start-ups angefangen haben und im Grunde eine Art zweites Betriebssystem im Unternehmen, das eben nicht den starren Strukturen folgt und an etablierte Prozesse gebunden ist, sondern frei und geschützt ausprobieren kann. Für Unternehmen, die ihren Wettbewerbsvorteil erhalten oder ausbauen wollen, ist dies ein Vorgehen, das ihre Zukunftsfähigkeit sichert. Diese Argumente können Dir im Überzeugungsprozess eine wichtige Stütze sein.



Klöckner hat einen geschützten Raum in Form eines eigenen Ablegers, des Hubs Klöckner-i, in Berlin gegründet. Das Team, das dort tätig wurde, bestand nur aus wenigen Klöckner-Mitarbeitenden und ansonsten aus Personen der Berliner Startup-Szene. Gisbert greift etwas vorweg, als er berichtet, wie wichtig es ist, den Abstand zwischen Mutterorganisation und Innovationseinheit weder zu klein noch zu groß werden zu lassen.

Zusätzlich hat Klöckner auch in Richtung Kunde geschützte Räume entwickelt, in dem z.B. in einer bestimmten Niederlassung neue Prototypen mit einer kleinen Kundengruppe ausprobiert wurden.



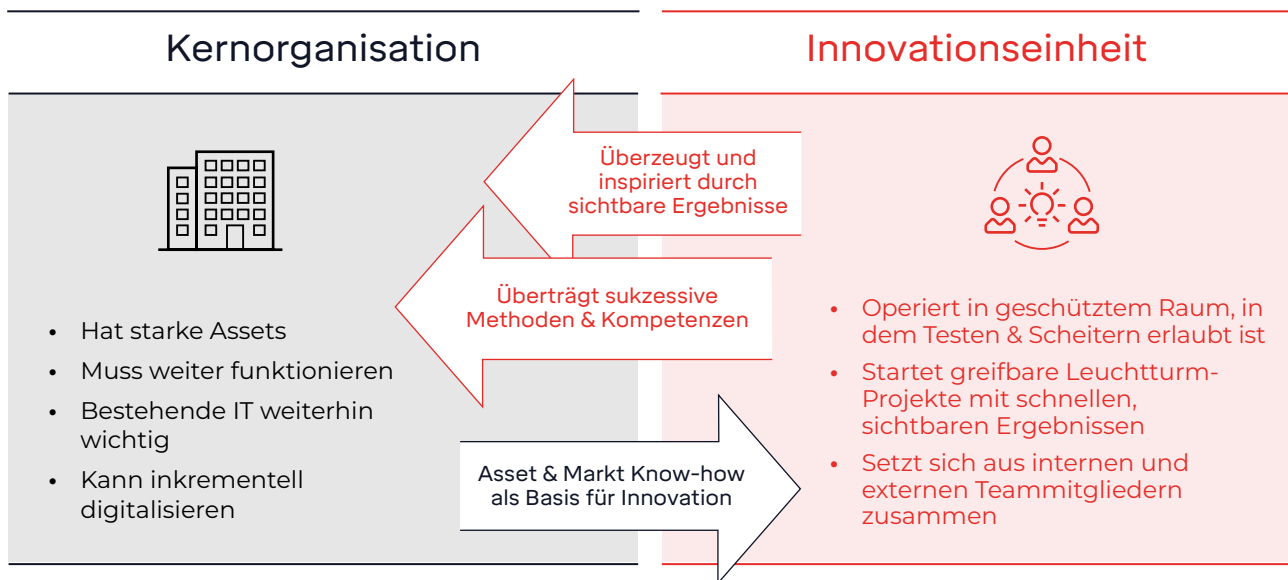
**NINA** unterstreicht, wie wichtig ein geschützter Raum für die zweite Phase der digitalen Transformation ist. Er besteht zum einen aus der notwendigen Zeit für diese Tätigkeit, zum anderen muss in diesem Raum alles erlaubt sein - v.a. das 'Fehler machen', das Scheitern und das Hinterfragen des Status Quo. Im geschützten Raum gibt es keine Begrenzungen, auch keine finanziellen. Er dient dazu, neue Lösungen zu finden. Die Entscheidung, ob die Lösung funktioniert und umgesetzt wird, fällen im Grunde dann die Nutzer. Aufgrund der Erfahrungswerte und Daten kann belegt werden, welche Prototypen das Potenzial haben, zu einem tragfähigen Geschäftsmodell zu werden.



**PHILIPP** betont, dass die Innovationseinheiten durch den geschützten Raum die Möglichkeit haben, ihre eigene Kultur entwickeln zu können. Bei allen Freiheiten ist es von Anfang an wichtig, den Impact- und Skalierungsgedanken als Mandat mitzugeben. Das heißt, der Auftrag an die Innovationseinheit lautet ganz klar, sich auf den Weg zu machen und mit kreativen Methoden neues Digitalgeschäft für die Kernorganisation zu "entdecken". Damit dies nicht völlig losgelöst geschieht, darf der geschützte Raum nicht zu geschützt sein. Es geht um einen stimmigen Anschluss an die Kernorganisation, der nicht einengen soll, sondern klar macht, für wen die Innovationseinheit arbeitet. Wie genau dieser Anschluss aussieht und gestaltet wird, sollte gemeinsam mit Vertreterinnen aus der Kernorganisation und der Innovationseinheit entschieden werden und im Laufe des Transformationsprozesses immer wieder angepasst werden. Wie wir noch sehen werden, wird es zu einem bestimmten Zeitpunkt im Prozess wichtig, den Kontakt deutlich zu erhöhen.

Diese Grafik verdeutlicht Philipps Aussagen zum Verhältnis von Kernorganisation und geschütztem Raum:

## Aufbau einer Innovationseinheit



**PHILIPP** greift einen Aspekt heraus, der in Phase 2 oder 3 des Prozesses wichtig wird. Er hat in seiner langjährigen Erfahrung immer wieder festgestellt, dass die Ideengeber meist nicht die besten Umsetzer sind. Diesen Sachverhalt kann man gut nachvollziehen. Kennt man doch von sich selbst, wie schön es ist, sich in die eigenen Ideen zu "verlieben". Aber es geht nicht darum, ob man selbst die Idee "liebt", sondern ob die Kundin und Nutzerin sie gut findet.

Das ist ein wichtiger Unterschied, der bei der Bildung der Innovationseinheit berücksichtigt werden sollte. Das heißt, es kann im Prozess nach der Ideengenerierung eine Art Übergabe geben, in der dann Umsetzer, die nur auf die Testergebnisse und Daten schauen, entscheiden, welche Ideen weiterentwickelt und vor allem welche Ideen fallen gelassen werden. Für den Gesamtprozess ist dies ein etabliertes Vorgehen. Auch wenn es ein wenig Frustpotenzial birgt, dass andere Personen ggf. die eigenen Ideen einstampfen.



**PHILIPP** berichtet aus eigener Erfahrung, wie anspruchsvoll es ist, die eigenen Lieblingsideen zu “killen”. Er plädiert dafür, in regelmäßigen Abständen die Ideen und Innovationen auf einen harten Prüfstand zu stellen und v.a. gemeinsam zu entscheiden, von welchen man sich verabschiedet. Dies hält die Innovationspipeline schlank und zwingt immer wieder dazu, die Nutzerinnen-Brille aufzusetzen und zu prüfen, ob man noch auf dem richtigen Weg ist, die Schmerzpunkte zu lösen.



**GISBERT** erwähnt die agile Projektmanagement-Methode Scrum. Der Platz reicht an dieser Stelle sicher nicht aus, um die Methode in aller Tiefe zu beschreiben. Falls Du hierzu Infos haben möchtest, findest Du mehr unter diesem Link: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/scrum-53462>

Trotzdem haben wir Dir zu Scrum eine Toolbox gebaut (siehe **Bonus** am Ende des Kapitels), in der wir auf wenigen Seiten die wesentlichen Prinzipien dieses Vorgehens beschreiben.



Die Einrichtung eines geschützten Raums braucht ein paar Voraussetzungen. So ist es z.B. wichtig, gut zu kommunizieren, warum ein Vorhaben nicht in der etablierten Struktur umgesetzt wird, sondern eben in jenem geschützten Raum. Zusätzlich braucht es ein Budget, das ggf. auf wackeligen Füßen steht, da noch gar nicht klar ist, was am Ende herauskommen wird. Es geht also um Überzeugungsarbeit und den Glauben daran, dass das “Experiment” aufgeht.

Philipp weist noch einmal darauf hin, dass die nutzerzentrierte Methodik des 4-Phasen Prozesses natürlich auch mit Nutzern innerhalb des Unternehmens durchgeführt werden kann. Zum Beispiel im HR Bereich oder in anderen “Dienstleistungsfunktionen” gibt es hierfür unzählige Möglichkeiten, wenn es beispielsweise darum geht, Mitarbeiter effizienter abzurechnen oder Urlaubsanträge zu stellen.

Du kannst sicher sein, dass bei diesem Prozess Widerstände und Einwände auftauchen werden. Denn mit diesem Vorgehen stellst Du in den meisten Unternehmen den Status Quo in Frage. Du probierst etwas Neues aus, von dem noch nicht klar ist, ob es funktioniert. In einem Unternehmen, das auf Reproduktion von Prozessen und Sicherheit in seinen Abläufen ausgerichtet ist, ist dies eine echte Disruption. Sei Dir dessen bewusst, lass Dich dadurch aber nicht entmutigen.

Ein geschützter Raum hilft Dir und auch Deinen Stakeholdern dabei, den Mut aufzubringen, etwas auszuprobieren, ohne dabei gleich große Risiken einzugehen.

Die Chance besteht dabei darin, auf neue Geschäftsfelder, Produkt- und Service-Innovationen und bisher unbekannte Potenziale zu stoßen.

## #Transfer



Knüpfe in diesem Transferblock direkt an Deine Gedanken aus dem vorherigen Kapitel an und vertiefe den Aspekt der Innovationseinheit. Er ist sehr abhängig davon, wie groß Dein Unternehmen oder Dein Team ist, mit dem Du Dich auf den Weg machst. Außerdem kommt es natürlich darauf an, wo Ihr im Transformationsprozess steht.

Finde daher bitte Antworten auf folgende Fragen und baue so eine Version der Innovationseinheit, die für Dein Vorhaben passend ist:

**Welche ähnlichen Strukturen (z.B. Entwicklungsteam, cross-funktionale Teams, etc.) gab oder gibt es bereits im Unternehmen? Was ist daran förderlich bzw. hinderlich für Veränderungsprozesse? Welche Aspekte davon lassen sich für den digitalen Transformationsprozess übernehmen?**


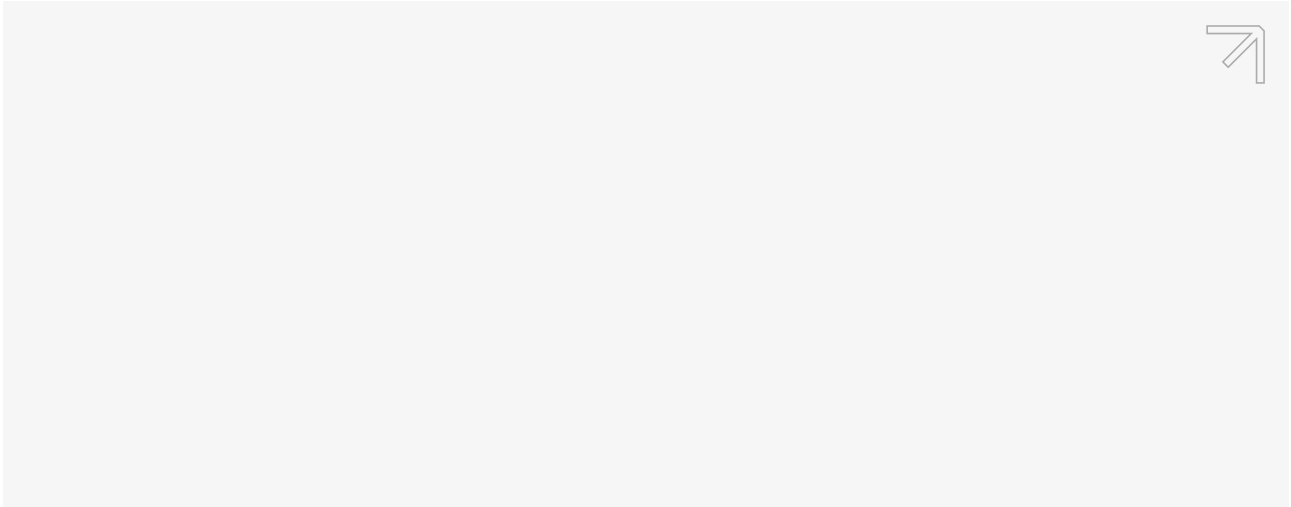


**Wie sind die Rahmenbedingungen für die Innovationseinheit? Wie groß ist das Unternehmen? Wer steht zur Verfügung? Wo steht Ihr im digitalen Transformationsprozess?**


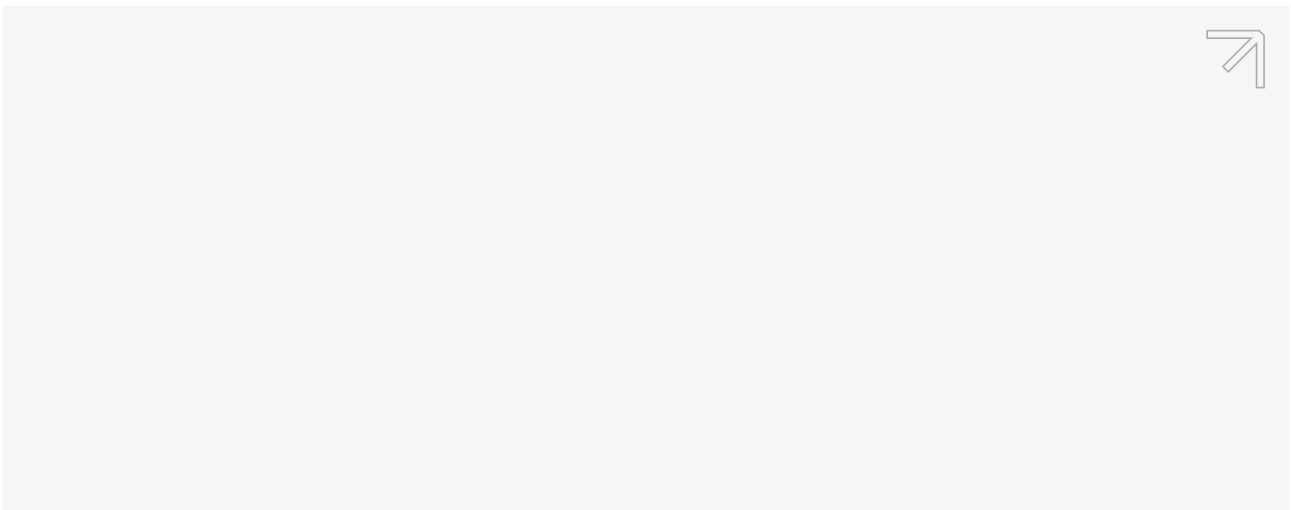
**Wie sieht die Innovationseinheit in diesem Fall aus? Wer gehört dazu?**



Wie kannst Du berücksichtigen, dass die Ideengeber nicht die Umsetzer sind?



Wie schließt Du die Innovationseinheit an die Kernorganisation an? Welche Abstimmungen, räumliche Trennung, zeitliche Spielräume gibt es? Wer muss wann worüber informiert werden?



### #Bonus



#### Toolbox: Scrum-Methode - Mit Teamspirit zum Ziel

Der englische Begriff Scrum ist keine Abkürzung, sondern stammt aus dem Rugby und bedeutet übersetzt soviel wie „dichtes Gedränge“. Das entsteht, wenn sich im Rugby die Spieler um den Ball versammeln. Die Scrum-Methode kommt ursprünglich

## #Bonus



aus der Softwareentwicklung, wird aber mittlerweile als eine Methode im agilen Projektmanagement verwendet.

Die Rolle des Rugbys ist nicht unwichtig. Dahinter steckt der Gedanke, dass Produktentwicklung mit Einzelkämpfern den heutigen Anforderungen von Schnelligkeit und Flexibilität nicht gewachsen ist. Wenn hingegen ein Team versucht, Wege als Einheit zurückzulegen und dabei den Ball hin- und herspielt, könnte das zum Erfolg führen.

Obwohl die Anfänge der Scrum-Methode sich bis in die achtziger Jahre zu den beiden Wirtschaftstheoretikern Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi zurückverfolgen lassen, waren es Ken Schwaber und Jeff Sutherland, die 1995 auf der OOPSLA, einer jährlich abgehaltenen Forschungskonferenz, erstmals eine Definition von Scrum lieferten. Demnach ist Scrum:

Ein Rahmenwerk, innerhalb dessen Menschen komplexe adaptive Aufgabenstellungen angehen können, und durch das sie in die Lage versetzt werden, produktiv und kreativ Produkte mit dem höchstmöglichen Wert auszuliefern.

### Scrum-Methode: Selbstorganisation statt Regeln

In der Scrum-Methode existieren nur wenige Regeln. Die Hauptsache ist, dass das Team sich selbst organisieren kann und sich interdisziplinär zusammensetzt, damit möglichst viele Kompetenzen abgedeckt werden. Darüber hinaus gestaltet sich SCRUM folgendermaßen: **Es gibt Aktivitäten, die sich auf drei Rollen und drei Artefakte aufteilen.**

Scrum funktioniert empirisch, inkrementell und iterativ. Das heißt, die Anwendung erfolgt aufgrund von Erfahrungen, in kleinen Schritten und sich wiederholenden Etappen. **Die Projektlaufzeit des Scrum Prozesses wird in sogenannte Sprints eingeteilt, die zwischen zwei und maximal vier Wochen dauern können.**

#### Ein Sprint besteht aus:

- Sprint Planning
- Daily Scrums
- Sprint Review und
- Sprint Retrospektive

Am Ende eines jeden Sprints wird ein funktionsfähiges Produkt (Done) dem Auftraggeber vorgelegt. Seine Rückmeldungen dazu bilden die Grundlage weiterer Überarbeitungen.

### **Die drei Rollen für direkt am Prozess Beteiligte sind:**

#### **Product Owner**

Er steht stellvertretend für die Anwender des Produkts oder die Stakeholder des Projekts. Im Falle einer Software wären das beispielsweise die Nutzerinnen, die sich einen reibungslosen Ablauf wünschen. Im Falle eines Produktes sind es die Produktmanager, die ihre Kunden repräsentieren.

#### **Team**

Das Team organisiert sich selbst, es braucht schon aufgrund seiner geringen Größe (zwei bis neun Teammitglieder) keinen klassischen Projektleiter. Daher erhält es keinerlei Vorschriften, wie es vorzugehen hat. Aufgrund seines interdisziplinären Aufbaus finden sich dort Software-Architektinnen ebenso wie beispielsweise Programmierer, Qualitätssicherer und Testerinnen.

#### **Scrum Master**

Diese Person übernimmt die Funktion eines Moderators. Das bedeutet, dass sie dafür sorgt, dass im Team die Theorie, die Praktiken und die Regeln der Scrum-Methode eingehalten werden. Außerdem ist sie Ansprechpartner für Außenstehende, indem sie klärt, welche Interaktionen mit dem Team förderlich sind und welche nicht.

Die Scrum-Methode beinhaltet vier Ereignisse, die unterschiedliche Formen von Meetings darstellen und eine zeitliche Beschränkung (Time Box) haben:

#### **Sprint Planning**

Im Sprint Planning plant das Team den nächsten Sprint. Dabei werden die Anforderungen in konkrete Aufgaben (Tasks) zerlegt. Diese sollten innerhalb eines Tages bearbeitet werden können. Großer Wert wird hier auf effiziente Kommunikation gelegt; die wird „Face-to-Face“ und keinesfalls lediglich durch Übergabe von Dokumenten praktiziert. Das Ergebnis des Sprint Planning ist der Sprint Backlog.

#### **Daily Scrum**

Zu Beginn eines jeden Arbeitstages trifft sich das Team zu einem maximal viertelstündigen Meeting, dem Daily Scrum. Es wird bevorzugt im Stehen abgehalten, da dies die Konzentration auf wichtige Punkte fördern soll. Einmal am Tag wird so der

Austausch mit allen Teammitgliedern gewährleistet. Jedes Teammitglied erläutert kurz seinen Stand der Dinge:

- Was wurde seit dem letzten Meeting erledigt?
- Was wird bis zum nächsten Meeting geplant?
- Welche Hindernisse/Probleme behindern das Vorankommen?

Probleme, die sich nicht innerhalb einer Viertelstunde lösen lassen, werden an den Scrum Master übergeben. Daily Scrum ist ein wesentliches Mittel zur Reflexion und Selbstorganisation des Teams.

### **Sprint Review**

Am Ende eines jeden Sprints steht eine Sprint Review. Hier präsentiert das Entwicklungsteam das Produkt-Inkrement (im Sinne von „Done“). Dabei wird das Produkt überprüft und der Product Backlog gegebenenfalls angepasst. Der Product Owner ebenso wie die Stakeholder können Input geben, allerdings obliegt die letzte Entscheidung darüber, ob Anforderungen verändert werden, dem Product Owner.

### **Sprint Retrospective**

Bei der Retrospektive geht es um eine Überprüfung der Arbeit des Projektteams, um sie kontinuierlich zu verbessern. Zentrale Fragen sind hier beispielsweise:

- Was hat die Zusammenarbeit behindert?
- Was war besonders förderlich für die Zusammenarbeit?
- Welche neuen Ansätze sollten stärker berücksichtigt werden?

Bei den Scrum Artefakten handelt es sich um drei Dokumente, die im Wesentlichen der Transparenz dienen:

### **Product Backlog**

Das Product Backlog ist eine To-Do-Liste mit Anforderungen (Requirements). Es wird ständig weiterentwickelt und vom Product Owner geführt. Da das Product Backlog dynamisch ist, ist es niemals vollständig – der Product Owner passt es ständig an das Produkt an.

### **Sprint Backlog**

Aus den Anforderungen des Product Backlogs wird eine Auswahl an Anforderungen getroffen, die das Team innerhalb eines Sprints bearbeitet. Die einzelnen Aufgaben im Sprint Backlog werden Tickets genannt. Jedes Teammitglied übernimmt die Verantwortung für ein eigenes Ticket. Das Sprint Backlog gibt eine Prognose darüber,

inwieweit das nächste Inkrement funktionstüchtig sein wird, beziehungsweise welche Arbeit noch notwendig ist, um ein funktionsfähiges Done liefern zu können. Hier wird zur besseren Visualisierung oft mit dem Kanban-Board gearbeitet.

### **Product Increment**

Am Ende jedes Sprints steht ein funktionsfähiges Zwischenprodukt – das Produkt-Inkrement. Es muss auch dann einsatzfähig sein, wenn der Product Owner es noch nicht ausliefern will.

Der große Vorteil der Scrum-Methode ist, dass sie mit wenig Hilfsmitteln und geringem Aufwand zu betreiben ist. Ungeeignet hingegen ist sie für Branchen, in denen es auf eine umfangreiche Dokumentation ankommt oder bei denen Leben in Gefahr wäre – so beispielsweise bei militärischer oder pharmazeutischer Software-Entwicklung.

u.a. zitiert aus <https://karrierebibel.de/scrum-methode/>

Am Beispiel von Klöckner ist interessant, dass die Methode Scrum in der Innovations-einheit ausprobiert wurde, um neue digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln und anschließend aber auch als Modus Operandi Einzug in die Kernorganisation erhielt. Auf diese Weise hat Klöckner sich auch intern weiterentwickelt und die eigene Agilität massiv erhöht.