

# Rapid Innovation Teams

Rasche, sichtbare Innovationserfolge  
und eine nachhaltige Transformation der  
Unternehmenskultur



FIVE COMMITTED GUYS CAN CHANGE THE WORLD

Vor einigen Jahren starteten wir ein Experiment: Wir wollten wissen, was ein motiviertes Team in sehr kurzer Zeit erreichen kann, wenn es die richtigen Voraussetzungen vorfindet. Wir baten acht Firmen, reale und relevante Innovationsaufgabenstellungen zu formulieren. Aus 100 interessierten Studenten wurden dann kleine Teams zusammengestellt, die im Rahmen eines Innovationsmarathons 24 Stunden nonstop an diesen Aufgaben arbeiteten.

von Stefan Posch



Beim Innovationsmarathon sind die schlauesten Studenten aus ganz Österreich und darüber hinaus dazu eingeladen, ihr Können und ihre Innovationskraft unter Beweis zu stellen.  
[www.innovations-marathon.org](http://www.innovations-marathon.org)



Das Feedback von den Teilnehmern zum ersten Innovationsmarathon war überwältigend: Alle waren davon begeistert, was in der kurzen, intensiven Zeit geschafft werden konnte. Bestärkt von diesem Feedback haben wir dieses außergewöhnliche und anspruchsvolle Format weiterentwickelt. 2016 führten wir es zum ersten Mal beim Forum Alpbach durch. Bei jedem Innovationsmarathon kamen begeisterte leitende Firmenangestellte auf uns zu, weil sie dieses Vorgehen auch in ihren Unternehmen anwenden wollten. Damit war ein wichtiger Anstoß gegeben. Firmen wünschen – ja benötigen – immer dringender mehr Innovationsfitness. Dies lässt sich in Unternehmen allerdings nicht binnen 24 Stunden durchführen. So haben wir begonnen, die wichtigsten Grundprinzipien aus dem Innovationsmarathon in ein Vorgehen zu transferieren, das nicht nur kurzfristige Aufbruchsstimmung erzeugt. Wir waren dabei auf der Suche nach einer Verbindung von raschen, sichtbaren Innovationserfolgen und einer nachhaltigen Transformation der Unternehmenskultur.

### Was ist Unternehmenskultur?

Wir verstehen Unternehmenskultur als die Gesamtheit von Normen, Wertvorstellungen, Denkhaltungen und Verhaltensweisen einer Organisation. Es ist die Art und Weise, wie eine Organisation die Dinge in die Hand nimmt und Probleme löst. Auf den Punkt gebracht sind es die ungeschriebenen Gesetze der Organisation. Wenn es nun darum geht, die eigene Unternehmenskultur hin zu mehr Innovationsfitness zu entwickeln, braucht es eigene neue Erfolgsgeschichten, die Sinnbild für die gewünschte Kultur sind. Und es braucht Rahmenbedingungen, die es ermöglichen, dass die Organisation aus den neuen Erfolgsgeschichten lernt und deren Muster dann langfristig verankert.

### Rapid Innovation Teams

Rapid Innovation Teams sind dazu ein sehr wirkungsvolles Mittel. In Anlehnung an die Teams beim Innovationsmarathon sind sie kleine, schlagkräftige und multidisziplinäre Einheiten, die temporär gebildet werden, um eine Innovationsaufgabe mit höchstem Fokus voranzutreiben und zu konkretisieren. Ihr Sponsor ist eine Person mit umfassendem Mitspracherecht und Entscheidungskompetenz in der Organisation.

## Fünf Prinzipien bewirken die Kraft

### Freiwillig und multidisziplinär

Vier bis sechs selbstmotivierte Personen bilden ein Rapid Innovation Team. Sie kommen freiwillig zusammen, um an einer zumeist ausgeschriebenen Innovationsaufgabenstellung zu arbeiten. Für die Aufgabe gilt: Sie muss ausreichend klar, aber dennoch ergebnisoffen formuliert sein. Das Team selber muss aus einem bereichsübergreifenden Mix an Personen bestehen, um die oft gepriesene, aber in der Praxis leider viel zu wenig gelebte Cross-Funktionalität sicherzustellen.

### Time Boxing

Rapid Innovation Teams bekommen einen überschaubaren Zeitrahmen von typischerweise drei bis vier Monaten für ihre Aufgabe. Das Team definiert, was es in dieser Zeit erreichen will und klärt konkrete Ergebniserwartungen mit seinem Sponsor. Innerhalb dieser Zeitspanne arbeitet das Team idealerweise zu 100 Prozent, mindestens aber zu 25 Prozent gemeinsam an dem Thema. Es etabliert dafür einen fixen Rhythmus – so treffen sich die Teammitglieder zumindest fix an einem Tag in der Woche.

### War Room

Rapid Innovation Teams haben für die Projektlaufzeit eine dezidierte Projektfläche und treffen sich regelmäßig. Dieser Bereich ist ihr höchsteigener War Room, welcher bereits bestehen muss, bevor das Innovationsprojekt gestartet wird und der während der Projektdauer nur diesem Team gehört. Hier sind alle Arbeitsergebnisse sichtbar im Raum verteilt und somit sofort präsent, wenn das Team zusammenkommt. Dies verringert den Aufwand für den Kontextwechsel aus dem Tagesgeschäft und schafft ein Wir-Gefühl.

### Ressourcen

Rapid Innovation Teams bekommen ein minimales Budget, um unkompliziert einfache Prototypen bauen zu können, und sie haben einen direkten Eskalationspfad zu ihrem Sponsor im Fall von Blockaden. Damit wird sichergestellt, dass sie sich in der gemeinsamen Zeit, in der sie an ihrem Innovationsprojekt arbeiten, voll auf die inhaltliche Arbeit konzentrieren können. Alles, was ein Vorwärtkommen im Projekt behindern könnte, wird aus dem Weg geräumt.

## Die richtigen Methoden und Werkzeuge

Heute gibt es eine fast unüberschaubare Anzahl an Methoden und Werkzeugen für Innovationsvorhaben und agiles Projektmanagement. Begriffe wie Design Thinking, TRIZ, Business Model Canvas, Lean Start-Up, Output-Driven Innovation beziehungsweise Scrum oder Kanban findet man bei einer kurzen Google-Suche. All diese Methoden haben kontextbezogen ihre Stärken und helfen gute Fortschritte zu machen. Die Kunst ist es, für die jeweilige Aufgabe die passenden Methoden einzusetzen, ohne aufwendige Schulung im Vorhinein. Dafür stehen unsere erfahrenen Innovationscoaches dem Team unmittelbar zur Verfügung.

## Nachhaltige Transformation

Nach diesen Prinzipien eingesetzte Innovationsteams können eine unglaubliche Leistungsfähigkeit entwickeln. Die Teammitglieder motivieren sich gegenseitig und bleiben mit konstanter Energie am Thema. Sponsoren sind darüber verblüfft, was sich in so kurzer Zeit in der eigenen Organisation mit minimalen Ressourcen erreichen lässt.

Damit dieses Vorgehen jedoch als Initialzündung einer nachhaltigen Transformation der Innovationskultur wirken kann, braucht es eine aufmerksame Change-Begleitung. Zunächst muss die Geschäftsführung mit dem Vorgehen vertraut gemacht werden, da dieses das zumindest temporäre Aussetzen üblicher Prozesse und Regeln der Organisation verlangt. Räume und Budget müssen geschaffen werden. Vor allem aber braucht es eine gute Klärung der Themenfelder beziehungsweise Aufgabenstellungen. Es empfiehlt sich, für eine Kulturtransformation mehrere Teams parallel mit unterschiedlichen Aufgaben zu betrauen. Die parallel arbeitenden Teams werden alle vier Wochen zu einem Vernetzungstreffen mit Retrospektive eingeladen. Bei diesen moderierten Treffen werden Erfahrungen mit der neuen Arbeitsweise ausgetauscht.

Die Rapid Innovation Teams bringen Ergebnisse, die in die weitere Produktentwicklung übergeführt werden können. Darüber hinaus lassen sich daraus sehr klare Lessons Learned für die Innovationskulturentwicklung ableiten. Nicht zuletzt werden die Mitarbeiter der Rapid Innovation Teams mit einem kreativen Mindset infiziert und tragen als Botschafter des Neuen ihre Erfolgsgeschichten authentisch in die Organisation. ●