

Innovationscoaching – Begleitung auf dem Weg zu neuen Wegen

In der Zeit zunehmenden Wettbewerbs und immer kürzerer Produktlebenszyklen stellt sich für Unternehmen nicht mehr die Frage, ob Innovationsfähigkeit notwendig ist. Es geht nur noch um das Wie. Allerdings haben interne Projekte zur Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte und Dienstleistungen ihre ganz eigenen Spielregeln. Als Innovationscoach unterstützt Sie die transition group dabei, mögliche Hürden zu überwinden und bestehende Potenziale Ihres Unternehmens zu nutzen – damit Sie schnell und effizient neue Märkte erschließen können.

Herausforderung Innovation

Neue Märkte erschließen, bessere Lösungen für bestehende Kunden entwickeln oder effizientere Prozesse aufsetzen – das sind typische Zielset-



zungen von Innovationsprojekten. Dabei geht es darum, durch einen höheren Kundennutzen und/oder ein besseres Preis-Leistungs-Verhältnis Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten.

Der Weg führt oft weg von den ausgetretenen Pfaden. Doch nicht neu um jeden Preis führt zum Erfolg, sondern eine sinnvolle, marktor-

ientierte Entwicklung aus den bestehenden Ressourcen und Kompetenzen des Unternehmens heraus.

Dabei bedeuten Innovationsprojekte aus der Sicht eines Unternehmens auch Komplexität, Veränderung und Risiko.

Aus der Begleitung vieler Innovationsprojekte haben wir Thesen abgeleitet, die den Charakter und die Besonderheiten solcher Projekte beschreiben. Sie sind gleichzeitig Hintergrund unserer Tätigkeit als Innovationscoach.

Sieben Thesen

1 „Innovationen brauchen interdisziplinäre Teams.“

In der Kombination verschiedener Disziplinen und Kompetenzen besteht die größte Ressource eines Unternehmens. Die gezielte Vernetzung von Menschen mit unterschiedlichen Qualitäten können bisher schlummernde Potenziale wecken. Unterschiedliche Erfahrungen und Weltansichten schaffen die Reibung die nötig ist, um Dinge wirklich neu zu sehen und versteckte Lösungen zu erkennen. Die ganzheitliche Betrachtung des Projektes in allen Phasen schützt vor Überraschungen.

2 „Jede Innovation erzeugt Konflikte.“

Neues zu schaffen, bedeutet auch, sich von Altem zu trennen. Wenn eine Innovation keinen Widerstand hervorruft, ist es wahrscheinlich auch keine. Konflikte bewusst auszuhalten und sie als konstruktive Energie zu nutzen, ist die hohe Kunst des Innovationsmanagements. Denn die größten Potenziale liegen oft dort, wo die heiligen Kühe stehen.

3 „Ideen brauchen Freiraum.“

Andere Gedanken denken, neue Lösungen entwickeln und das Gespür für schwache Signale des Marktes nutzen, bedeutet, sich von den alltäglichen Rahmenbedingungen der Arbeit zu lösen. Eine (Projekt-) Organisation, die Freiräume außerhalb der Routine zulässt, ist Voraussetzung dafür, dass die Mitarbeiter ihre schlummernden Potenziale einsetzen. Die Lösungen sind oft schon da – es braucht nur ein Umfeld, in dem sie bewusst werden.

4 „Innovatoren brauchen Rücken- deckung.“

Der größte Feind der Innovation ist die Angst vor Fehlern und Misserfolgen. Deshalb braucht es die Unterstützung der Unternehmensleitung, neue Wege zu gehen und Risiken zu tragen. „Fehler sind Fortschritt. Risiko ist notwendig. Querdenker sind wichtig.“ - das könnten Bestandteile einer nachhaltigen Innovationskultur sein.

5 „Innovationserfolg erfordert Konsequenz.“

Innovationspotenziale zu erkennen, ist der erste Schritt, doch erst die konsequente Umsetzung in allen Unternehmensbereichen kann die Idee zu einem wirtschaftlichen Erfolg machen. Die Verankerung der Innovationspolitik in der Unternehmensstrategie ist dafür genauso wichtig, wie die Formulierung von Innovationsfeldern und Prozessen zur systematischen und nachhaltigen Entwicklung – damit „Innovation“ nicht mit einem Projekt endet.

6 „Der Kunde ist der Maßstab.“

Trivial aber erfolgsentscheidend. Nur wenn ein echter Nutzen, eine wahrnehmbare Verbesserung des Produktes oder der Dienstleistung für den Kunden transparent ist, macht die Innovation wirtschaftlich Sinn. Die frühzeitige Einbindung der Kunden und die systematische Erfassung von Anforderungen, Trends und Wettbewerbern schützt vor dem Tunnelblick und Expertendominanz.

7 „Innovationsprojekte brauchen Transparenz.“

Es ist gerade eine der wichtigsten Eigenschaften von Innovationen, dass deren Auswirkungen nicht völlig berechenbar sind. Damit ist es umso wichtiger, den internen Prozess, die Zielsetzungen und erzielten Ergebnisse im Unternehmen transparent zu machen. Nur so kann man Vertrauen schaffen und verhindern, dass sich Spekulationen und Alternativentwicklungen verselbständigen.

Der Coach auf dem Spielfeld

Der Ansatz des Innovationscoachings leitet sich aus den Anforderungen eines vernetzten und komplexen Projektes ab, das eine Vielzahl an Informationen, Strukturen und Prozessen zu integrieren hat.

Durch die Einbindung eines externen Coaches können die Reibungsverluste reduziert werden. Die Sicht von Außen und die langjährige Erfahrung mit Innovationsprojekten hilft, die Ressourcen auf die erfolgsentscheidenden Themenfelder zu konzentrieren.



Das IC-Modell orientiert sich an den Erfolgsfaktoren von Innovationsprojekten.

Als Moderator, Begleiter und Berater unterstützt der Innovationscoach bei der Gestaltung des gesamten Prozesses. Hauptfokus liegt dabei auf der Integration aller Know-how-Träger und

Unternehmensbereiche zu einem effizienten und konstruktiven Projektverlauf. Er vermittelt zwischen internen Strukturen und externen Anforderungen.

Was wir für Sie tun können:

> Informationsmanagement

Durch die Vielzahl an Schnittstellen des Innovationsprojektes nach außen und innen kann viel Zeit in die Entwicklung von Instrumenten zur Erfassung und Integration der Informationen und Anforderungen gehen.

Wir stellen Ihnen Methoden und Tools zu den wichtigsten Komponenten des Innovationsprojektes zur Verfügung – von der Strategieentwicklung und Trendanalyse bis zur Kundenbefragung und Wettbewerbsbeobachtung.

> Management Coaching

Gerade in neuen und komplexen Situationen kann eine externe neutrale Sicht zu Klarheit und Struktur beitragen. Bei der Entwicklung einer Innovationsstrategie, der Ableitung der Projektziele oder dem Aufbau der Projektorganisation ist der Coach Sparringspartner des Managements. Den Projektleiter begleitet der Coach bei der Projektplanung, bei Schwierigkeiten im Team oder der Vorbereitung von Entscheidungsgesprächen.

> Workshops

Neben den individuellen Leistungen Einzelner sind Workshops und Teamsitzungen die wichtigen Eckpfeiler des Innovationsprozesses. Hier werden die Weichen für die nächsten Arbeitsschritte gestellt. Hier liegen aber auch die größten Gefahren, Ressourcen ineffektiv zu „verbrennen“.

Wir konzipieren und moderieren Workshops und Abstimmungstermine. Damit jedes Meeting ein Ergebnis hat und alles zusammenpasst - Teilnehmer, Agenda, Timing und Vorbereitung. In folgenden Projektphasen und -situationen unterstützen wir Sie:

< Projektstart

Wie der Start in ein neues Projekt erfolgt, kann schon die Weichen für dessen Erfolg stellen. Klarheit und Konsens über die Ziele ist genauso Bestandteil der Startphase, wie eine transparente Planung und die Berücksichtigung der Motive der Beteiligten.

- Kick-off, Rollenverteilung
- Zielklärung
- Projektplanung, Projektmarketing
- Projektstruktur

< Ideenfindung und -bewertung

Nicht nur die eine gute Idee sollte Grundlage von Innovationsprojekten sein. Erst eine größere Zahl an Varianten und Ideen ermöglicht es, flexibel mit neuen Erkenntnissen während des Projektes umzugehen und die Potenziale des Unternehmens auszuschöpfen. Die gezielte Einbindung von Experten, Anwendern und Partnern kann dafür in kurzer Zeit viele Informationen zu Marktentwicklung und Anforderungen an neue Produkte oder Dienstleistungen erbringen.

- Generierung von Produkt- und Dienstleistungsideen in Kreativworkshops
- Fokusgruppen zur Anforderungserhebung, Anregung und Bewertung von Innovationen
- Moderation von Auswahlprozessen und internen Bewertungen

< Arbeits- und Meilensteintreffen

Je länger ein Projekt dauert, desto schwieriger ist es, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden und das ursprüngliche Ziel nicht aus den Augen zu verlieren. Wir begleiten Arbeits- und Projektgruppen im Arbeitsprozess.

- Moderation, Vor- und Nachbereitung von Arbeitsgruppen und Expertentreffen
- Abgleich von Zwischenergebnissen mit Projekt- und Unternehmenszielen
- Vorbereitung von internen Reviews und Präsentationen

< Krisenintervention

Jedes Projektteam kennt Krisensituationen, in denen scheinbar nichts mehr zusammenpasst. In Workshops und Analysen versuchen wir gemeinsam mit Ihnen die Ursachen zu ergründen und Lösungsstrategien zu entwickeln.

- Identifikation von Problemursachen auf fachlicher und menschlicher Ebene
- Erarbeitung von Lösungsstrategien und Maßnahmen
- Umsetzungsbegleitung und Motivation von Beteiligten

< Review und Erfahrungssicherung

Die eigene Erfahrung ist die wichtigste Ressource. Aus den Fehlern zu lernen und die Stärken für die nächsten Projekte und Produkte zu nutzen ist Ziel der Reviews am Ende eines Projektes. Aber auch Motivation und Anerkennung sind Bestandteile der Nachbereitung.

- Analyse und Auswertung des Projektverlaufs
- Sicherung der Erkenntnisse in geeigneten Tools und Medien zur Weitergabe
- Aufsetzen von Nachverfolgungsprozessen

- Anerkennung und Würdigung der Leistungen des Teams und gemeinsamer Abschluss

> Kommunikation

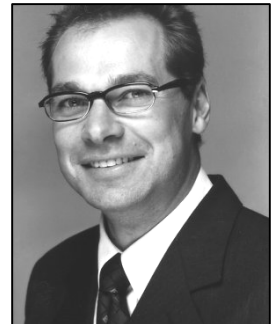
Komplexe Prozesse und Produkte erfordern transparente und angemessene Kommunikation und Dokumentation. Egal ob bei Protokollen, Vorstandspräsentationen oder Businessplänen - immer geht es darum Vorhaben und Status konsistent und verständlich zu kommunizieren, damit Sie Ihre Energie in die Innovation stecken können.

Wir unterstützen Sie bei der Erstellung von

- Präsentationen, Entscheidungsvorlagen
- Visualisierungen von Geschäftsmodellen und Prozessen
- Businessplänen

Interview

Stephan Köhler ist Gründer der transition group. Seit 1996 berät er Unternehmen beim Aufbau neuer Geschäftsfelder und der Entwicklung von innovativen Produkten und Dienstleistungen. Als Coach hat er in über 250 Projekten Unternehmensgründungen bei der Erstellung von Geschäftskonzepten und Vermarktungsstrategien begleitet. Seine operative und strategische Tätigkeit in Großunternehmen und bei Start-ups sind gleichermaßen in seine Erfahrung als Innovationscoaching eingeflossen.



Stephan Köhler, Berater und Coach

Lisa Biehl, Expertin für Organisationsentwicklung, befragte ihn zum Konzept des Innovationscoachings.

Biehl: Sie bezeichnen sich als Coach. Ist die Abgrenzung zu Beratern nur ein Marketinggag oder steckt mehr dahinter?

Köhler: Mit der Tätigkeit von Beratern werden oft fertige Lösungen verbunden, die von außen im Unternehmen implementiert werden. Nach unserer Erfahrung gibt es jedoch selten ein echtes Know-how-Defizit. Woran Innovationen eigentlich scheitern, ist der interne Prozess, wie dieses Know-how zu Produkten oder Dienstleistungen gemacht wird – oder eben gerade nicht. Hier bleiben viele Ideen auf der Strecke und Marktchancen werden nicht genutzt. Es geht also darum einen Prozess als Coach zu begleiten und nicht Vorschläge zu machen und wieder zu verschwinden.

B.: Was sind denn das für Hindernisse im Prozess konkret?

K.: Innovationsprojekte betreffen alle Bereiche des Unternehmens und liegen quer zur klassischen Organisationsstruktur. Damit treffen sehr viele unterschiedliche Interessen und Motive der Beteiligten aufeinander, was zu komplexen Prozessen und großen Reibungsverlusten führen kann.

Ein anderes Hindernis liegt in der Kommunikation. Wenn ein Vertriebsmitarbeiter nur einmal im Jahr mit einem Techniker aus der Forschung spricht, fließt viel Energie in das Finden einer gemeinsamen Sprache und Gesprächsebene. Hier kann man sich durch eine gezielte Begleitung viele Missverständnisse und Zeit sparen.

B.: Wo setzen Sie denn beim Coaching an? Sind Sie eher Technologieberater, Projektmanager, Psychologe oder Moderator?

K.: Es geht genau darum, alle von Ihnen genannten Disziplinen unter einen Hut zu bekommen, um die Kommunikation und den ganzen Prozess im Fluss zu halten. Dafür muss der Coach erkennen, durch welche Unterstützung der Prozess beschleunigt werden kann. Mal muss man dafür auf der menschlichen Ebene ansetzen, mal auf der fachlichen oder organisatorischen.

B.: Mit welchem Anliegen kommen die meisten Unternehmen zu Ihnen?

K.: Ein wichtiges Element ist immer wieder der Wunsch nach Effizienz und die Absicherung der Projekt-Investitionen durch bewährte Methoden und Tools.

Oft geht es aber auch um eine externe Moderation. Wirkliche Neuerung haben durch die unterschwelligen Prozesse, die das Projekt überlagern, wenig Chancen. Als neutraler Moderator kann man hier viel einfacher den Finger in die Wunde legen oder der Überbringer der unerwünschten Botschaften sein.

B.: Sind interne Konflikte auch der Grund, wieso sich Unternehmen mit Innovationen generell schwer tun?

K.: Systeme, wie sie Unternehmen darstellen, haben die Eigenschaft, sich immer wieder selbst zu erzeugen und zu erhalten. Dadurch kann es nicht zu wirklich „revolutionären“ Neuerungen kommen. Es bedarf eines starken externen Impulses, wie etwa ein Umsatzeinbruch, damit das statische Gleichgewicht gestört wird und eine Veränderung möglich ist. So hat geringe Innovationsfähigkeit eher etwas mit Beharrungsvermögen, als mit Konfliktscheue zutun.

B: Vielen Dank für das Gespräch.

transition group - support for evolutionary companies

Wir begleiten Innovationsprozesse und -projekte in Unternehmen und Organisationen. Durch Moderation von Workshops und Coaching von Managern und Projektteams unterstützen wir Sie, schnell und effizient die Lösungen zu entwickeln, die Ihnen Wettbewerbsvorteile und zufriedene Kunden und Mitarbeiter sichern.

Kontakt:

transition group

Stephan Köhler
Kneippstraße 44, 13467 Berlin
kohler@transition-group.de
www.transition-group.de
Tel: +49 (0)30 755 61 678
Mobil: +49 (0)177 223 88 50