

# Spielerisch Innovationen fördern

**BEISPIELE.** Visualisierung mit Legosteinen, Workshops mit Digitalvernetzung & Co.: vier Methoden, wie HR Mitarbeiter und sich selbst zu Innovationen motivieren kann.

Von **Stephan Grabmeier** und **Manuel Grassler**

In der heutigen Welt werden Innovationen immer schneller ein entscheidender Wettbewerbsfaktor: Sie schaffen eine wichtige Differenzierung in Märkten und Geschäftsmodellen. Nicht umsonst wird diese Welt auch als „Vuca-Welt“ beschrieben: Das Wort „Vuca“ setzt sich zusammen aus den Anfangsbuchstaben der Begriffe „Volatile“ („schnell veränderlich“), „Uncertain“ („unsicher“), „Complex“ („komplex“) und „Ambiguous“ („mehrdeutig“). Das dafür notwendige Wissen ist ein fluides, volatiles und allgemeines Gut. Es ist in den Köpfen der Menschen gespeichert – als Erfahrungswissen, soziales Wissen, implizites Wissen. Es bezieht sich nicht mehr allein auf Inhalte, sondern auf den konstruktiven Umgang mit stetigem Wandel, auf Netzwerke und deren Pflege.

Folglich handelt es sich bei modernen Innovationsmethoden im Kern um kollaborative Prozesse: Immer sind verschiedene Menschen mit individuellen Sichtweisen, diversen Kulturen und unterschiedlichen Ideen involviert, die gemeinsam auf die Lösung einer Problemstellung hinarbeiten. Der Mensch mit seinem einzigartigen Wissen und die Diversität müssen dabei stets im Mittelpunkt stehen – genau wie sie auch im Mittelpunkt jedes HR-Prozesses von Recruiting über Onboarding bis zum Performance Management stehen sollten.

Allerdings ist HR heute leider oft weit entfernt von eigenen Innovationen und umso weiter davon, ein modernes Methodenportfolio anzubieten, das dem CEO

hilft, den kulturellen Nährboden dafür zu schaffen, das Unternehmen und die Geschäftsfelder innovativ zu entwickeln – und das, obwohl HR als Schnittstelle zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern prädestiniert dafür ist, den Rahmen für Wettbewerbserfolg mithilfe von am Menschen orientierten Innovationsmethoden zu schaffen. HR muss dringend lernen, das auch zu tun – denn mit der Entscheidung, ob Mitarbeiter ihr Wissen teilen oder nicht, steht und fällt der Erfolg vernetzter Organisationen.

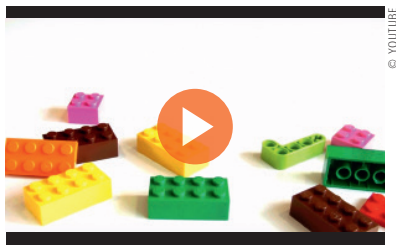
Nun lassen sich die Mitarbeiter nicht dazu zwingen, ihr Wissen preiszugeben. Moderne Innovationsmethoden fördern daher die Vernetzung von Wissen, Menschen, Ideen auf spielerische Art. Daraus entstehen neues Wissen, neue Ideen und letztlich Innovationen. Als Beispiele möchten wir hier vier HR-Methoden vorstellen.

## Methoden 1: Business Model You

Jede Idee braucht ein funktionierendes Geschäftsmodell. Der „Business Model“-

Was aussieht wie ein Spieltisch für Kinder kann Erwachsenen als Innovations-Fundgrube dienen: Mit Legosteinen können sie Ideen visualisieren.





## ▶ VIDEO

Mit Legosteinen Innovationen bauen: Wie die Methode funktioniert, können Sie sich im Video in der App anschauen.

Ansatz hilft dabei, alle wesentlichen Elemente eines erfolgreichen Geschäftsmodells in ein skalierbares System zu bringen. Business Model You baut darauf auf und definiert Menschen mit ihren Talenten und Kompetenzen ebenfalls als Geschäftsmodell. So kann jeder Mitarbeiter und jede Abteilung in einem Unternehmen als eigenes Geschäftsmodell verstanden werden. Im Mittelpunkt steht die „Value Proposition“ des Geschäftsmodells, also der Mehrwert, den die Person oder Abteilung bringt.



**DIE METHODE IN HR:** Im HR-Umfeld kann diese Methode in mehreren Kontexten eingesetzt werden: beispielsweise im Mitarbeitergespräch, um die Karriereplanung auf einer fachlichen Ebene zu führen und ein besseres Verständnis der Leistung des Mitarbeiters und des Arbeitsumfelds, das er benötigt, zu erlangen.

**CHANCEN DER METHODE:** Auf beiden Seiten – Vorgesetzter und Mitarbeiter – wird ein höheres Commitment erreicht, das Gespräch konzentriert sich auf Wesentliches und der Mitarbeiter steht mit seinen Leistungen im Mittelpunkt.

**GRENZEN DER METHODE:** „Business Model You“ muss als Tool im Unternehmen implementiert werden, damit es funktioniert. Zudem müssen sowohl Vorgesetzter als auch Mitarbeiter damit vertraut sein um schnell zu guten, validen Ergebnissen zu kommen. Es reicht also nicht, dass HR als Experte und Moderator agiert.

### Methode 2: Service Design

Das Service Design ist ein Teilbereich der Innovationsmethode Design Thinking und damit sehr stark am Menschen orientiert. Nicht die organisatorischen Anforderungen stehen im Mittelpunkt, sondern die sogenannte „User Journey“ – die Reise der Mitarbeiter und aller am Prozess Beteiligten – mit all ihren Stationen, Kontaktpunkten und damit verbundenen Herausforderungen.

**DIE METHODE IN HR:** Im HR-Umfeld kann die Methode beispielsweise gut für die Optimierung aller HR-Prozesse zum Einsatz kommen. Man beginnt in einem Workshop mit einem Stakeholder-Mapping und legt alle am Bewerbungsprozess Beteiligten fest: HR, Vorgesetzte, Mitarbeiter, Bewerber et cetera. Im nächsten Schritt werden Personas, als Steckbriefe, für die einzelnen Beteiligten erstellt. Aus dem Bewerber wird so eine „echte“ Person, zum Beispiel Hannes Schmidt oder Maria Schneider – das hat eine sehr starke Identifikation mit der Person und ihren Belangen zur Folge. Dann wird es spannend: Die Workshop-Teilnehmer versetzen sich in

die verschiedenen Personas und entwickeln die Customer Journey aus deren Perspektive: Wie sieht der Bewerbungsprozess etwa aus Marias Sicht aus? Was sind ihre speziellen Bedürfnisse? Welche Berührungspunkte hat sie mit dem Unternehmen? Wie wird sie durch den Prozess geleitet, wo stößt sie auf Hindernisse? So entwickelt man die Sicht der Stakeholder und visualisiert sie als tatsächliche Reise.

**CHANCEN DER METHODE:** Service Design kann bahnbrechende neue Ideen hervorbringen, weil alle Stakeholder aus Kundensicht einbezogen und ihre individuellen Sichtweisen verknüpft werden. Zudem generieren die kundenzentrierten Gespräche und die Vernetzung über Funktionen und Abteilungen hinweg einen großen Mehrwert fürs Unternehmen.

**GRENZEN DER METHODE:** Service-Design-Initiativen können nicht von heute auf morgen stattfinden. Sie brauchen Zeit – sowohl zur Durchführung als auch zur Reflektion. Es macht zudem Sinn, ein Experten-Team aus Service Designern zu Hilfe zu bitten, die sich mit dem Workshop-Design auskennen und dabei helfen, die Ergebnisse auszugestalten und im Unternehmen umzusetzen.

### Methode 3: Lego Serious Play

Lego Serious Play ist eine vielfach getestete und ständig optimierte Methode für kollaborative Innovationen. Sie wurde 1996 von Lego entwickelt: Workshop-Teilnehmer bauen ihre Antworten mithilfe von Lego-Steinen. Unterstützt werden sie dabei von einem zertifizierten Lego-Serious-Play-Facilitator, der den Workshop anhand der Zielsetzung vorbereitet und die Teilnehmer durch den Prozess führt. Er erklärt, wie man Gedanken, Sichtweisen und Ideen mit Lego-Steinen darstellen kann und gibt Aufgabenstellungen, zu denen alle Teilnehmer ihre Antwort bauen. Damit steht alles, was im Workshop besprochen wurde, als dreidimensionales Modell im Raum und zur Weiterverwendung zur Verfügung. So bauen die Teilnehmer auf

den Ideen anderer auf und fusionieren sie in ein gemeinsames Zielbild.

**DIE METHODE IN HR:** Im HR-Umfeld kann die Methode etwa genutzt werden um in wenigen Stunden Zielbilder, Teamwerte oder Feedbackkulturen zu erarbeiten.

**CHANCEN DER METHODE:** Die Methode wurde entwickelt, um klassische

netzten Workshops ist die Vernetzung von Gruppen nahezu beliebiger Größe mittels eines vor Ort installierten Netzwerks aus Laptops oder virtuellen Web-Workshops. Dieses Netzwerk ermöglicht die größtmögliche Beteiligung aller Teilnehmer und einen strukturierten, ziel-führenden Diskurs in der Großgruppe.

wertung einzelner Ideen sind durch die Zustimmung-Ablehnungs-Funktion sofort sichtbar und im nachfolgenden Diskurs leicht aufzuklären. Sämtliche Daten stehen am Ende der Veranstaltung zur Weiterbearbeitung in unterschiedlichen Formaten (Internet, Power-Point, Excel) zur Verfügung. Durch die aktive Beteiligung führt die Methodik zu gemeinsam getragenen Ergebnissen mit hoher Umsetzungswahrscheinlichkeit.

**GRENZEN DER METHODE:** Durch die beliebige Skalierbarkeit sind digitalen Großgruppenkonferenzen im Grunde keine Grenzen gesetzt. Sofern es sich aber um Präsenzworkshops handelt, sieht das unserer Erfahrung nach anders aus: Ab einer Gruppe von circa 2.000 Teilnehmern sind sie schwierig durchzuführen.

Wir haben hier natürlich nur einen Bruchteil aller Innovationsmethoden vorgestellt, können aber versichern: Für jeden Nutzer, für jede Zielsetzung, für jede Herausforderung existieren geeignete Vorgehensweisen – sowohl digitale als auch analoge und auch für jede Form der Gruppengröße. Wir sind überzeugt und wissen aus vielen Jahren der Umsetzung von Innovationsprojekten und Transformation: Es lohnt sich, die Zeit und Ressourcen zu investieren, entsprechende Innovationsmethoden zu erlernen, anzuwenden und in ein modernes HR-Portfolio zu integrieren. Wenn HR es schafft, Wissen erfolgreich zu vernetzen und strukturiert zu innovieren, stärkt das nicht nur das gesamte Unternehmen, sondern auch die Position von HR als innovativer Partner des Managements. ■



Beim DGFP-Lab 2014 tauschten sich die Teilnehmer im digital vernetzten Workshop aus.

80-20-Meetings, bei denen 20 Prozent der Teilnehmer 80 Prozent der Zeit beanspruchen und die restlichen 80 Prozent gar nicht erst teilnehmen, abzuschaffen. Ziel ist es, 100-100-Meetings zu erreichen, bei dem alle Teilnehmer die ganze Zeit involviert und begeistert sind.

**GRENZEN DER METHODE:** Die ideale Teilnehmerzahl liegt zwischen acht und zwölf Personen, kann bei Bedarf aber erweitert werden. Auch für große Gruppen mit bis zu 1.000 Teilnehmern wird sie gerne eingesetzt – doch damit stößt man schnell an logistische Grenzen, denn für einen Workshop mit zehn Personen werden bereits an die 10.000 Steine benötigt.

#### Methode 4: digital vernetzte Workshops

Arbeiten mit Großgruppen (von 100 bis 100.000 Teilnehmern) ist digital am effizientesten. Das Beispiel von digital ver-

**DIE METHODE IN HR:** Im HR-Umfeld kann die Methode unter anderem dazu genutzt werden, zu im Vorfeld definierten Fragestellungen Ideenansätze, Empfehlungen, Maßnahmen oder Aktionspläne zu entwickeln. Der transparente Diskurs in der Großgruppe fördert ein einheitliches Verständnis und schränkt den Interpretationsraum ein. Die gemeinsame inhaltliche Auseinandersetzung erhöht die Identifikation mit dem Erarbeiteten.

**CHANCE DER METHODE:** Durch wiederholte Wechsel zwischen dem Sammeln und dem Bewerten von Ideen zeichnen sich selbst in einer großen Gruppe die wirklich relevanten Themen in kurzer Zeit ab. Bereits in der Sammlungsphase können die Teilnehmer die Ideen anderer bewerten, indem sie per Mausclick Zustimmung oder Ablehnung signalisieren. So entsteht eine von der „Crowd“ priorisierte Ideenliste. Ambivalenzen in der Be-



**STEPHAN GRABMEIER** ist Chief Innovation Evangelist der Haufe-Umantis AG in St. Gallen.



**MANUEL GRASSLER** ist Service Designer und Facilitator bei der Haufe-Umantis AG in St. Gallen.

