INSELGRUPPE

Direktion Infrastruktur

Wie Innovation entsteht

Gelebtes Innovationsmanagement in 6 Schritten

Ein Booklet zum Verinnerlichen und Nachahmen für alle, die Innovationsfähigkeit in ihrem Unternehmen aktiv gestalten wollen.

Insel Gruppe
Direktion Infrastruktur

Vorwort 7
Auftakt: Wie Innovation entsteht 8
Konsequenter und ganzheitlicher Start 12
Der Innovationsprozess 20
Phase 1: Frühwarnsystem 22
Phase 2: Innovationsfokus 24
Phase 3: Team-Workshop 26
Phase 4: Tansfer 28
Phase 5: Entwicklung und Realisierung 30
Phase 6: Betriebseinführung 32
Impressum 34

Bernhard Leu

Nicht mehr vom selben – Herausforderungen anders lösen

Um unserer strategischen Stossrichtung, wonach wir unseren Betrieb zeitgerecht, unternehmerisch und überzeugend weiterentwickeln wollen, dauerhaft nachzuleben, haben wir in der Direktion Infrastruktur einen Innovationsprozess initiiert. In dessen Zentrum steht die Frage: «Wie entsteht Innovation?» Wie kann kreativen Mitarbeitenden die Möglichkeit geboten werden – neben kontinuierlichem Verbesserungsprozess (KVP) und Best Practice – auch «ganz anders» zu denken? Wie überwinden wir Lösungen, deren Mehrwert durch «Mehr vom selben» an Grenzen stösst? Wie planen und bauen wir eine zukunftsfähige Infrastruktur – effizient und kundenorientiert?

Als Direktor Infrastruktur liegt mir unsere Zukunftsfähigkeit besonders am Herzen. Wir benötigen neben unseren Stärken in Bezug auf Qualität, Zuverlässigkeit und Fachkompetenz auch eine gute Portion an Innovationsfähigkeit, um der Insel Gruppe heute und in Zukunft ein nutzenstiftender und wertvoller Partner zu sein. Das werden wir nicht schaffen, indem wir noch schneller und effektiver werden; wir müssen auch «anders» werden!

Wie uns das Tag für Tag gelingen soll, haben wir in diesem Booklet für Sie zusammengefasst. Inspirierende Lesemomente und viel Freude beim Beschreiten innovativer Wege wünscht Ihnen

Bernhard Leu
Direktor Infrastruktur
Insel Gruppe

Innovationen entstehen im Austausch mit motivierten Mitarbeitenden

Ist den Mitarbeitenden der Direktion Infrastruktur «Innovationsförderung» ein Bedürfnis, für das sie sich auch einsetzen würden? Denn Innovation entsteht nur im Austausch mit motivierten Menschen!

Um das herauszufinden, haben wir zu Beginn Interviews mit engagierten Mitarbeitenden aus verschiedenen Bereichen durchgeführt. Die Aussagen wurden in einem Systembild vernetzt und analysiert.

Der «systemische Gesundheits-Check» und das «Wirkungsgefüge interagierender Kräfte» zeigten folgendes Bild: Die Direktion Infrastruktur ist bezüglich der Führung und Betriebskultur gut aufgestellt. Bei der «Orientierung nach aussen» sowie bei der «Lern- und Innovationsfähigkeit» hingegen gibt es noch Verbesserungspotenzial.

Die befragten Mitarbeitenden begrüssten die Idee, ein Innovationsmanagement einzuführen. In diesem Bereich würde es notwendig werden, die Kultur der Zusammenarbeit weiterzuentwickeln.

Auf dieser Grundlage beschloss das Führungsteam, das Innovationsmanagement in der Direktion Infrastruktur zu starten. Der Auftrag bestand darin, einen Prozess zu definieren, der motiviert und Lust auf Innovation erzeugt. Die Definition von Innovation muss klar und sinnvoll sein, der Prozess muss die Eigenheiten der Direktion Infrastruktur aufgreifen und die Roadmap das Tagesgeschäft berücksichtigen.

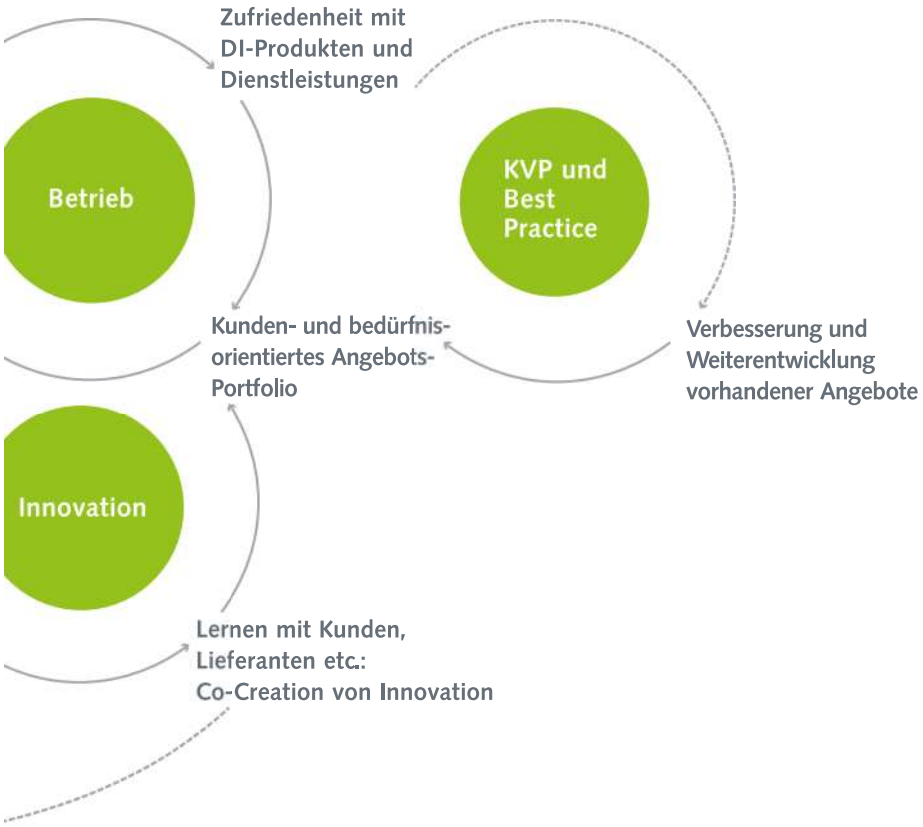
Fazit Gesundheits-Check: Die Bereiche mit relevantem Handlungsbedarf bestätigten die Sinnhaftigkeit einer Innovationsinitiative: «Innovation und Lernen» sowie «Orientierung nach aussen» sind in der Direktion Infrastruktur noch nicht stark ausgebildet. Die anderen Bereiche bilden eine tragfähige und solide Grundlage für die Einführung von Innovationsmanagement.

Handlungsbedarf gross gering nicht vorhanden

Quelle: McKinsey

Fazit Wirkungsgefüge: Die Interviews bestätigten, dass die Mitarbeitenden mittels Kontinuierlichem Verbesserungsprozess (KVP) und Best Practice Herausforderungen im Betrieb meistern können. Innovation und Agilität erfordern allerdings eine proaktive, andersartige Kultur, welche in unserem Betrieb noch nicht so stark ausgeprägt war.

Quelle: Institut für Systemik


Zufriedenheit mit
DI-Produkten und
Dienstleistungen
Betrieb
KVP und
Best
Practice
Kunden- und bedürfnis-
orientiertes Angebots-
Portfolio
Verbesserung und
Weiterentwicklung
vorhandener Angebote
Innovation
Lernen mit Kunden,
Lieferanten etc.:
Co-Creation von Innovation

Konsequenter und ganzheitlicher Start

Der Aufbau einer ganzheitlichen Struktur für ein konsistentes Innovationsmanagement basiert auf dem «Berner Innovationsmodell» (BFH, Huber et al.) und enthält

- den strategischen Entscheid zum Aufbau einer dualen Kultur (Betrieb und Innovation),
- die organisatorische Integration durch Benennung einer zentralen Innovationsstelle,

und

- die Definition eines Innovationsprozesses inklusive einer Roadmap für die Abwicklung.

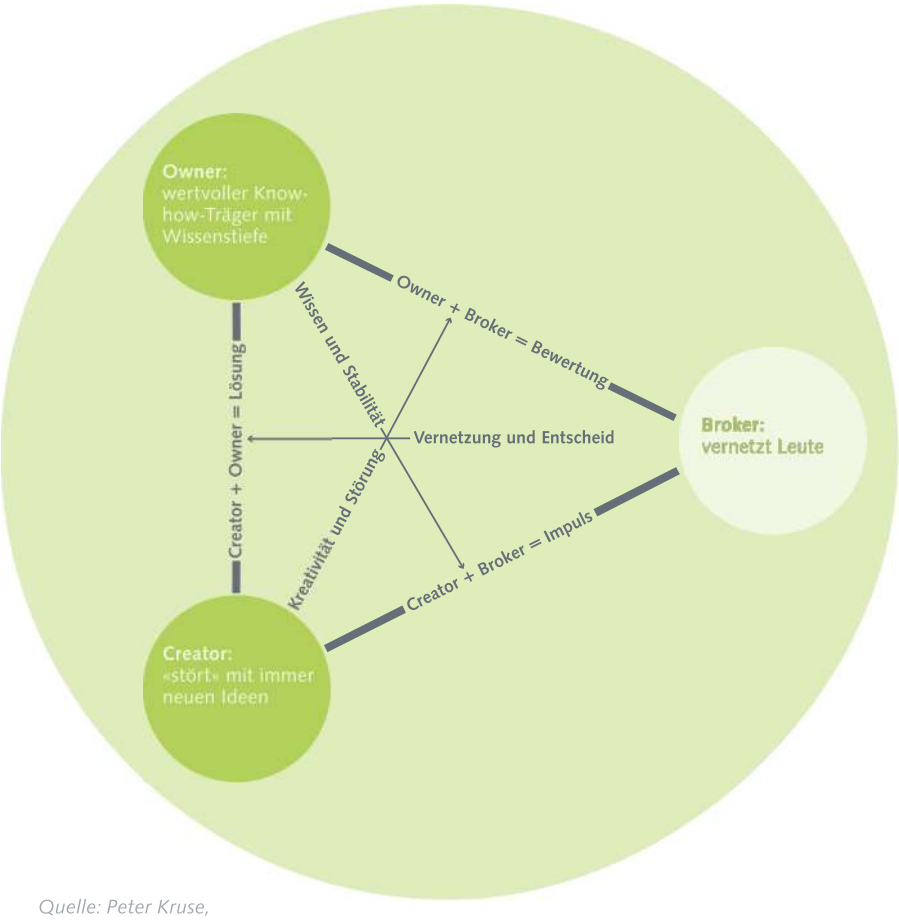
So sind wir vorgegangen:

- An Meetings und Weiterbildungen für die Mitarbeitenden wurde interaktiv die «duale Kultur von Betrieb und Innovation» vermittelt und alle Mitarbeitenden zum aktiven Mitwirken beim Aufbau einer Internetplattform eingeladen. Ein externer Begleiter übernahm die agile Broker-Rolle.
- Wir haben eine zentrale Stelle für «Controlling und Innovation» geschaffen und einen Innovationsmanager bestimmt.
- Der Innovationsprozess wurde in Zusammenarbeit mit dem Leitungsteam reflektiert und konsequent an die Bedürfnisse und Besonderheiten der Direktion Infrastruktur angepasst. Basierend auf diesem Prozess entstand eine Roadmap für die Implementierung des Innovationsprozesses. Die Mitglieder des Kaders sicherten der Direktion Infrastruktur zu, für die Mitarbeitenden in den Innovationsteams die nötigen personellen Ressourcen zu bewilligen.

Agiles Coaching: Aufbau einer «dualen Kultur»

Die drei Rollen im Innovationsdreieck:

- Die Owners sind überzeugt, «es richtig zu machen». Sie sind die Säulen des etablierten Systems. Sie vertreten Wissen und Stabilität.
- Die Creators sind überzeugt zu «wissen, wie es geht» – und gleichzeitig kreativ, konzeptorientiert und impulsiv. Sie provozieren Kreativität und Störung von Etabliertem.
- Der agile Coach: Als Broker würdigt der agile Coach die «Owner-Qualitäten» und schützt «Creator-Innovationen». Er moderiert Vernetzung und Entscheid.



Quelle: Peter Kruse, Next Practice

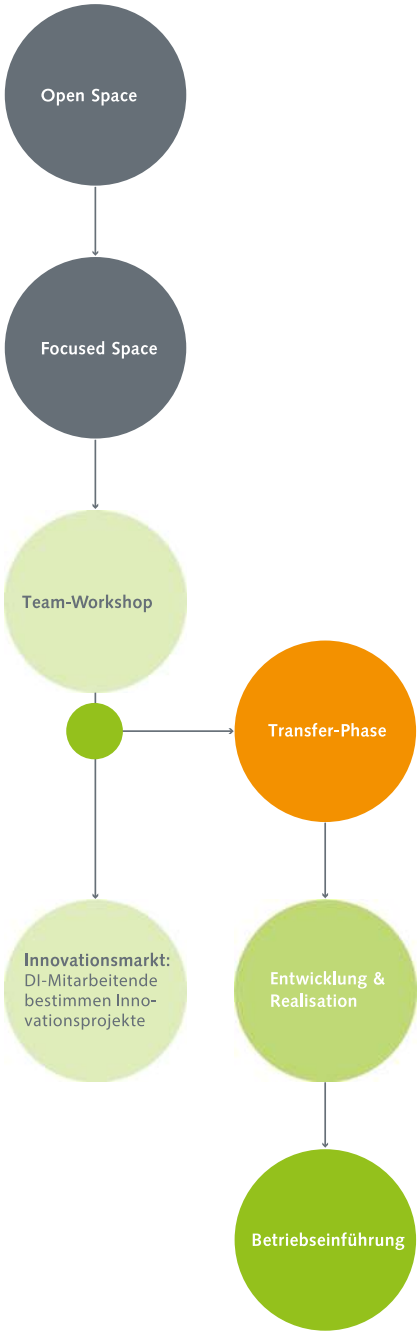
Organisation und Roadmap

Organisation: Basierend auf den Interview-Kernaussagen, führte die Direktion Infrastruktur ein ganzheitliches und systemisches Innovationsmanagement als Pilot ein. Auf allen drei Ebenen – Strategie, Organisation und Prozess – wurden Massnahmen umgesetzt.

Quelle: Huber, Bridging the Innovation Gap

Roadmap: Die Roadmap definiert Inhalte und Termine. Alle Teammitglieder können dank der dualen Strategie mitbestimmen, welche Innovationen realisiert werden sollen.
Das Management trägt die Verantwortung für die termingerechte Umsetzung.

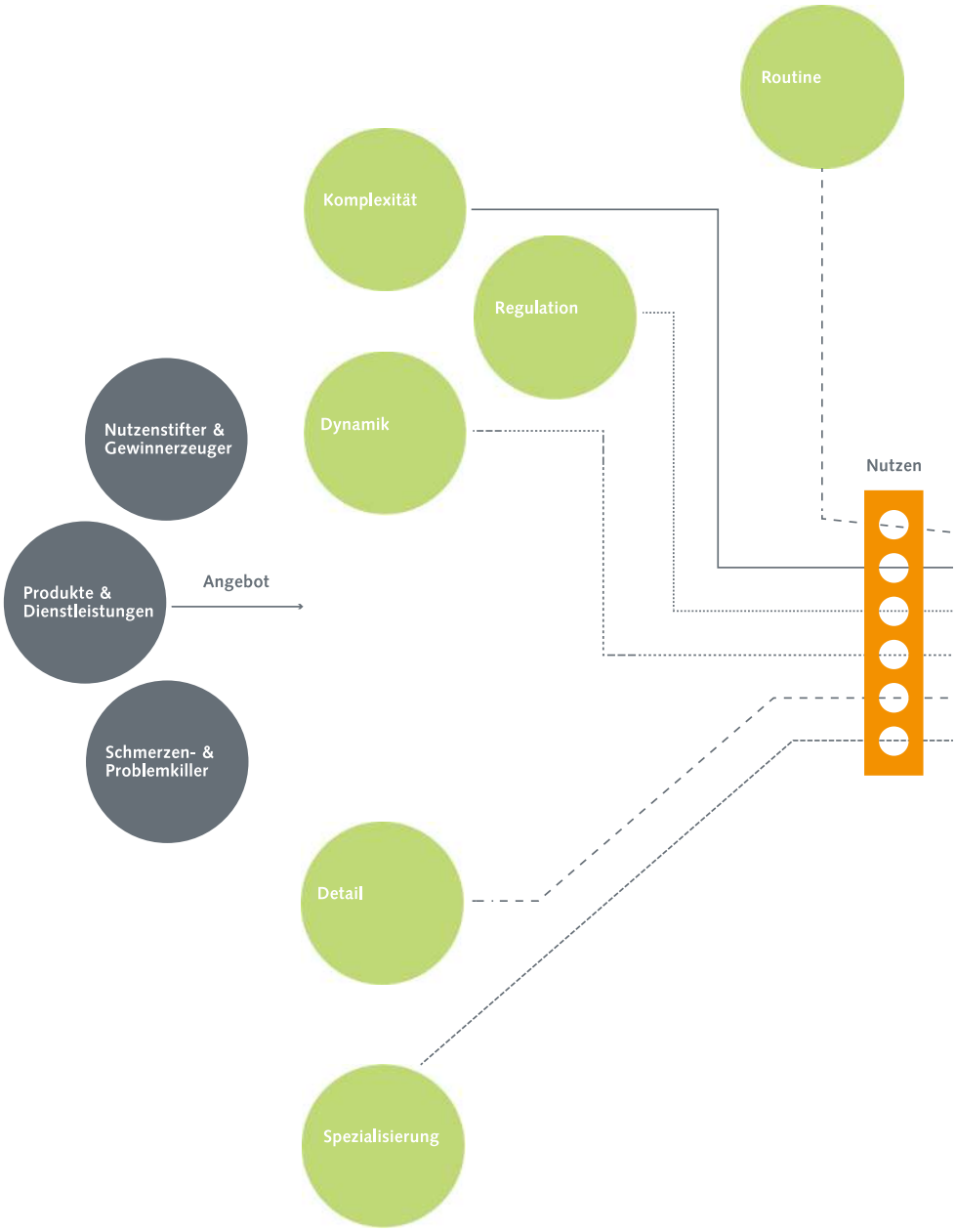
Online · Interdisziplinäre Teams · Interaktion mit Betrieb · Betriebsübergabe

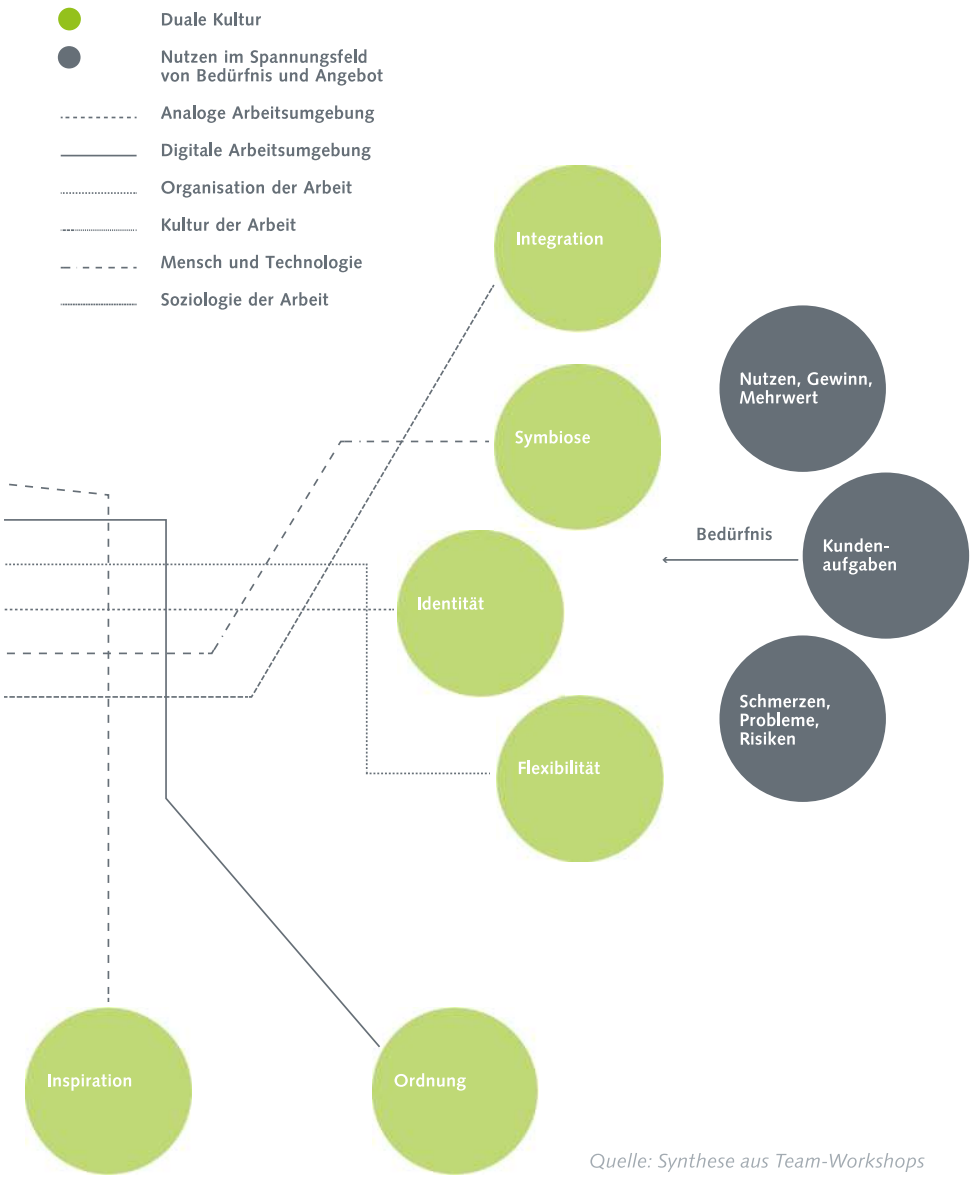


Quelle: Direktionsleitung, Direktion Infrastruktur

Vision Innovationsmanagement

Die Vision ist der Fixstern für das Innovationsmanagement in der Direktion Infrastruktur: «Mitarbeitende tauschen sich aus, inspirieren einander, bringen sich mit ihrem Wissen ein und ermöglichen neuartige Ideen für Produkte und Angebote. Der Fokus liegt auf dem Kundennutzen und reflektiert die Strategien. Die Mitarbeitenden sind Träger und Entscheider bei Innovationen der Direktion Infrastruktur.»





Quelle: Synthese aus Team-Workshops

«Mehr als die Vergangenheit interessiert mich die Zukunft, denn in ihr gedenke ich zu leben.» Albert Einstein

Was ist Innovation?

Innovation hat drei Eigenschaften:
Neu: Innovation soll die Visionen «Wir sind das führende Kompetenzzentrum für Spitalinfrastruktur» und «Unsere Infrastrukturdienstleistungen sind ein wesentlicher Beitrag für den Erfolg des Kerngeschäfts» durch Neues unterstützen. Dabei geht es nicht darum, eine «Weltneuheit» zu entwickeln. Vielmehr sollen Innovationen Veränderungen auslösen, die zuvor im Betrieb so nicht existierten (aber vielleicht bereits anderswo realisiert wurden). Hierbei spielt das Verbinden von modularen Teillösungen zu einem Ganzen eine zentrale Rolle.

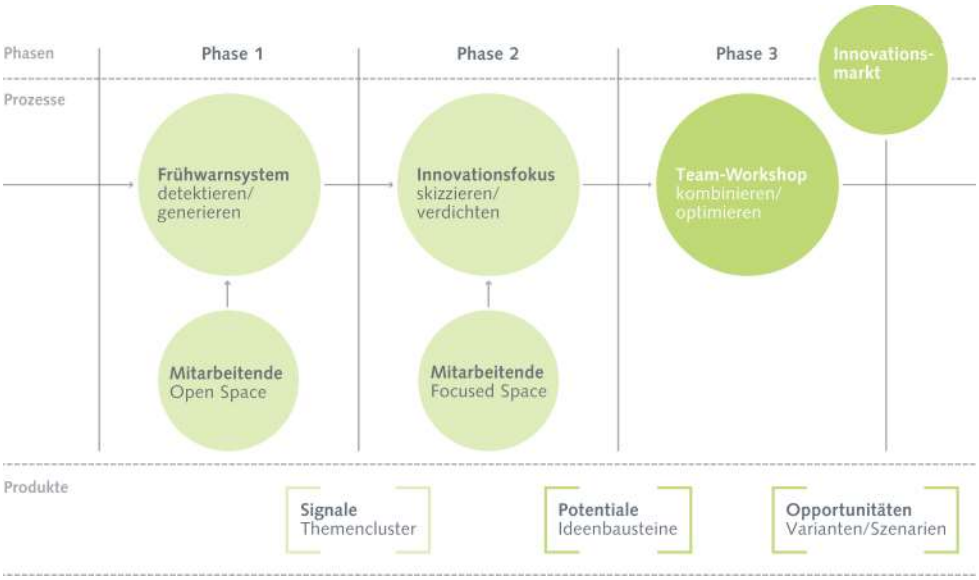
Nützlich: Innovation soll das Nutzerversprechen umsetzen, eine «bedarfs- und zeitgerechte Infrastruktur für Dienstleistung, Lehre und Forschung» anbieten zu wollen. Die Mitarbeitenden müssen im Betrieb den Nutzen erkennen und spüren. Die Qualität des Nutzenversprechens der Innovation ist zentral für den langfristigen Erfolg. Die Kunden sollen vom Nutzen überzeugt sein – nicht die Anbieter!

Real: Gefragt sind Ideen, die realisierbar, verfügbar und anwendbar sind und die Strategie unterstützen. Dieser Grundsatz gilt sowohl für technische Lösungen wie auch für Dienstleistungen.

Quelle: Bernhard Leu, Strategie Direktion Infrastruktur

Der Innovationsprozess: Die 6 Phasen

Phase 1: Tiefe Eintrittshürden für Eingaben von Ideen – alle sind gefragt! (Website Wikispaces)
Phase 2: Transparenz bei der Ideenbewertung (Voting der Mitarbeitenden und Kader-Reflexion über Wikispaces)
Phase 3: Ideenspender werden zu Ideen-Leadern und entwickeln in Workshops interdisziplinäre Lösungskonzepte, deren Akzeptanz am Innovationsmarkt gemessen wird

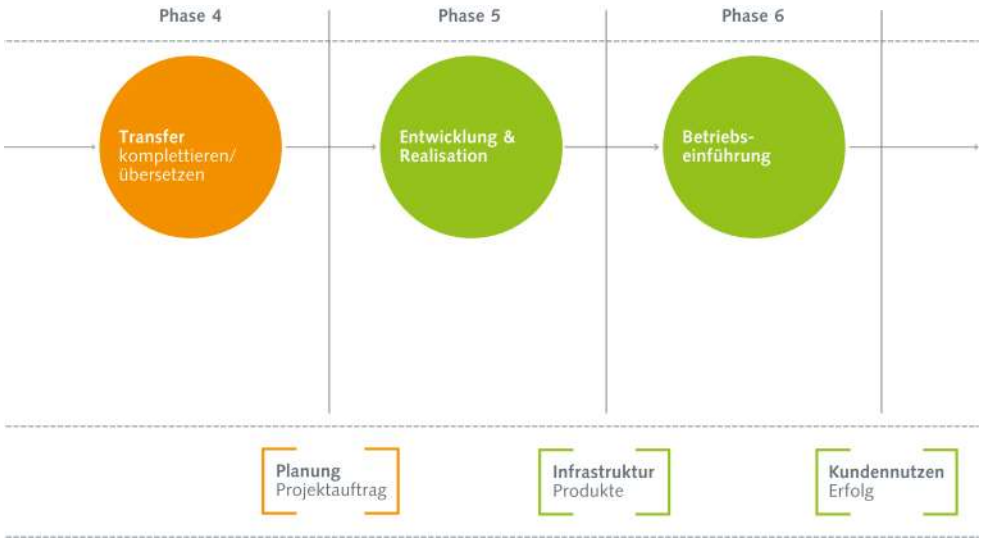


Quelle: Huber, Bridging the Innovation Gap

Phase 4: Innovationskonzepte werden in Projektaufträge überführt, deren Umsetzung von den Führungskräften angeordnet wird

Phase 5: Projektteams etablieren Pilotlösungen gemäss den Projektaufträgen

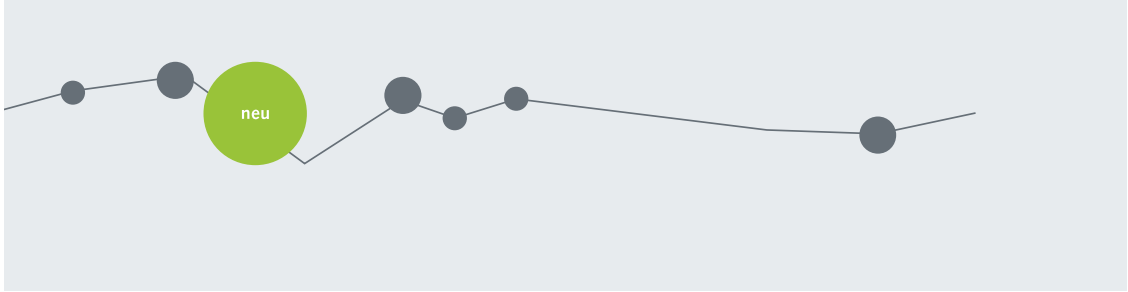
Phase 6: Der abgenommene Pilot wird in die Verantwortung des Betriebes übergeben



Phase 1: Frühwarnsystem Open Space

Im Frühwarnsystem steht die Neuartigkeit im Zentrum. Damit soll erreicht werden, dass Neues, das punkto Nutzen und Realisationsmöglichkeit noch wenig konkretisiert wurde, nicht zu früh ausscheidet.

Wikispaces: Auf der Wikispaces-Seite können alle Mitarbeitenden ihre Ideen eingeben, beurteilen und mitdiskutieren. Das Frühwarnsystem zeigt Wirkung, sobald eine Idee möglichst grosse Reaktionen auslöst (Voting). Damit sind die Mitarbeitenden gleichzeitig die Initianten für innovative Neuerungen und Unterstützer von Ideen mit hohem Potenzial. Auf diese Weise kann gemäss Innerinnovation (B. & U. Buck) eine Innovationskultur von innen nach aussen entstehen.



Innovations-Café: In Anlehnung an die Methodik «World Café» werden im Innovations-Café die Ideen aus Wikispaces diskutiert und priorisiert. Bei der ersten Durchführung wurden fünf Ideen für den nächsten Schritt, den Focused Space, nominiert. Die nicht berücksichtigten Ideen bleiben im Ideen-Pool und können in nachfolgenden Zyklen weitergesponnen werden.

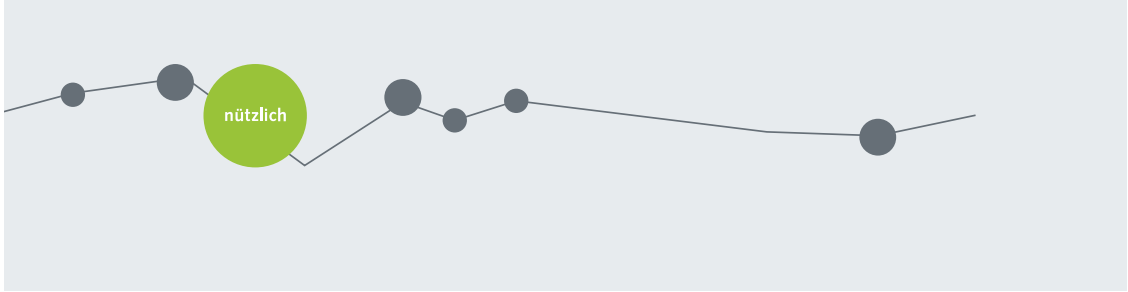
Quelle: DI-Innovations-Café 2016

Phase 2: Innovationsfokus Focused Space

Die Phase 2 legt den Fokus auf die Nützlichkeit von Ideen. Im Zentrum stehen die Fragen:

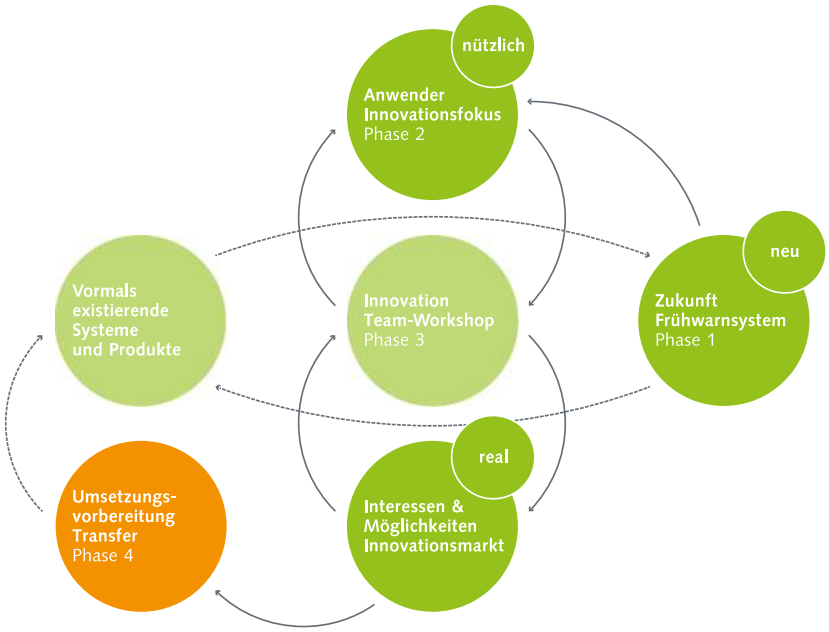
- Macht die Idee, nachdem sie diskutiert wurde, immer noch Sinn?
- Entwickelt sich eine Zuversicht, dass die Umsetzung der Idee gelingen könnte?
- Wächst die Gewissheit, wie das Ergebnis aussehen könnte?

Die Ideenspender übernehmen in dieser Phase die Rolle der Diskussionsanimatoren auf Wikispaces. Team-Workshops werden nur dann organisiert, wenn der Funke überspringt und Interesse entfacht werden kann.



Verbinden von Spannungsfeldern

Innovationen entstehen in der aktiven Auseinandersetzung mit Vergangenheit und Zukunft (Phase 1: «Neues» im Frühwarnsystem), mit Anwendern und Innovation (Phase 2: «Nutzen» im Innovationsfokus) und mit Interessen und Möglichkeiten (Phase 3: Realisationsmöglichkeiten im Team-Workshop und Innovationsmarkt). Mitarbeitende können die Umsetzungen mittels Voting steuern. Herausfordernd ist, dass sich innovative Lösungen erst nach und nach aus den Spannungsfeldern herauskristallisieren. Der Innovationsmanager nimmt hier eine wichtige Rolle ein: Er moderiert diesen Prozess und schützt die noch verletzlichen Ideen.

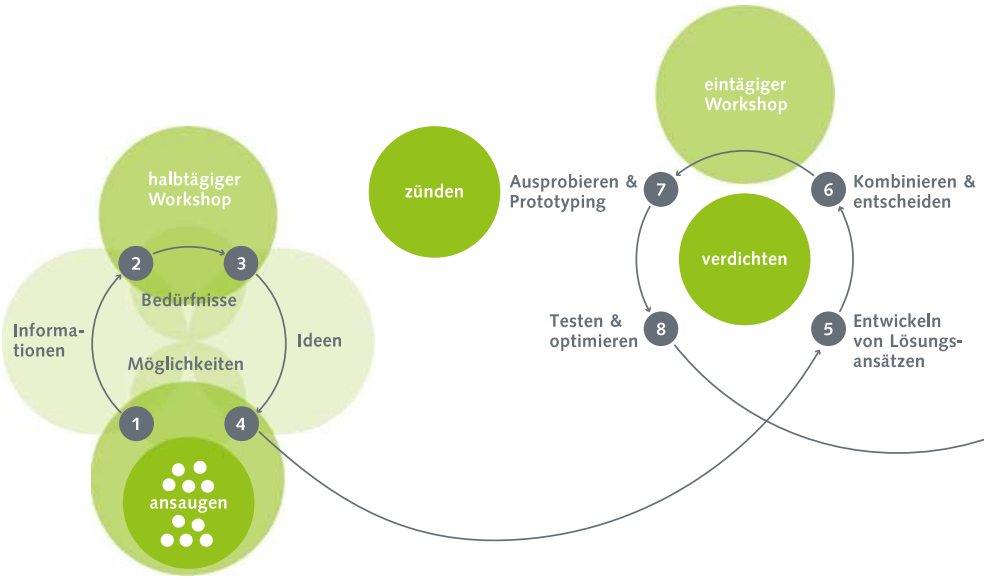


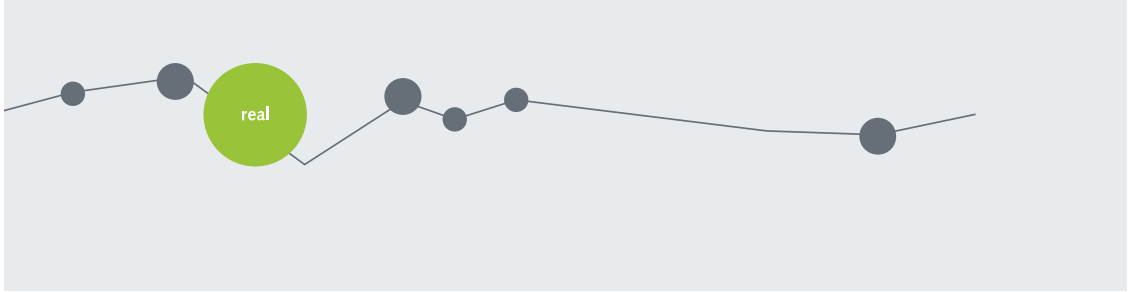
Quelle: B.& U. Buck, InnerInnovation

Phase 3: Team-Workshop
Der Denkmotor

Für die Team-Workshops werden Mitarbeitende und teilweise auch Externe gewählt, die ergänzende Perspektiven einbringen. Die neuen und nützlichen Ideen werden weiterentwickelt und auf ihre Realisierbarkeit hin geprüft.

Die Team-Workshops starten mit der Entwicklung von sogenannten «Value Propositon Canvas». Diese dienen dazu, Kundensegmente und Wertversprechen zu beleuchten, den Nutzen nochmals zu überprüfen und zu ergänzen. Eingesetzte Kreativitäts-

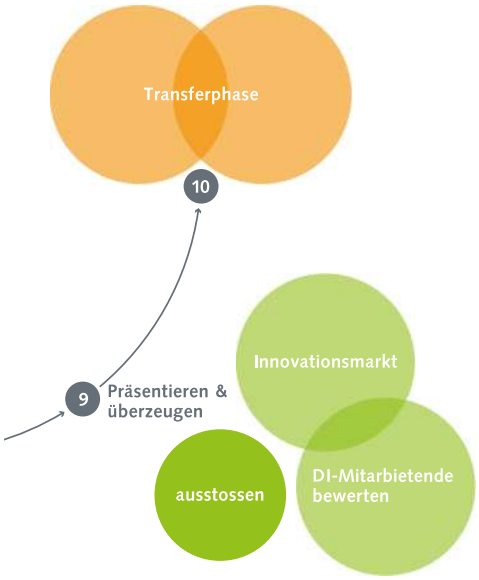




methoden werden auf die Ideen abgestimmt. Am Ende der Team-Workshops liegen standardmässig drei Innovationsprodukte vor:

1. Business Model Canvas
2. Prototyp (ggf. Pilot) und
3. Präsentationsvorlage für den Innovationsmarkt

Damit werden die Innovationsvorgaben für die Mitarbeitenden am Innovationsmarkt vergleich- und bewertbar.



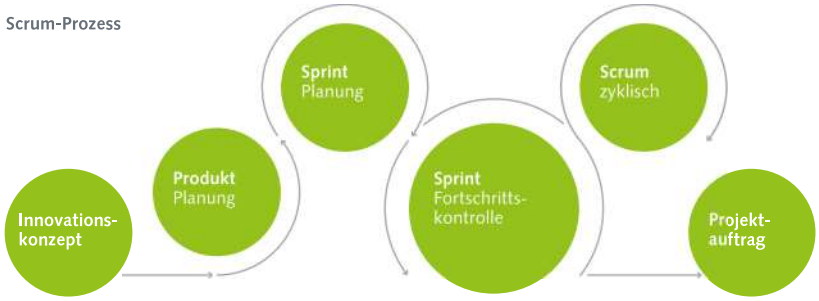
In 4 Schritten vom Brainstorming zum Konzept. So funktioniert's:

1. «ansaugen»: Im ersten Schritt geht es darum, möglichst viele Ideen aufzunehmen, zu verdichten und zu vernetzen. Die Ideen werden visualisiert und diskutiert.
2. «verdichten» und 3. «zünden»: Im zweiten und dritten Schritt werden die Ideen verdichtet, priorisiert und über deren Umsetzung entschieden. Die Top-Ideen sind nun bereit, als Prototyp, Bild oder Skizze veranschaulicht zu werden.
4. «ausstossen»: Am Innovationsmarkt werden die Innovationskonzepte präsentiert und von den Mitarbeitenden gewürdigt: Mittels Voting wird bestimmt, welche Konzepte in die Transferphase aufgenommen werden sollen.

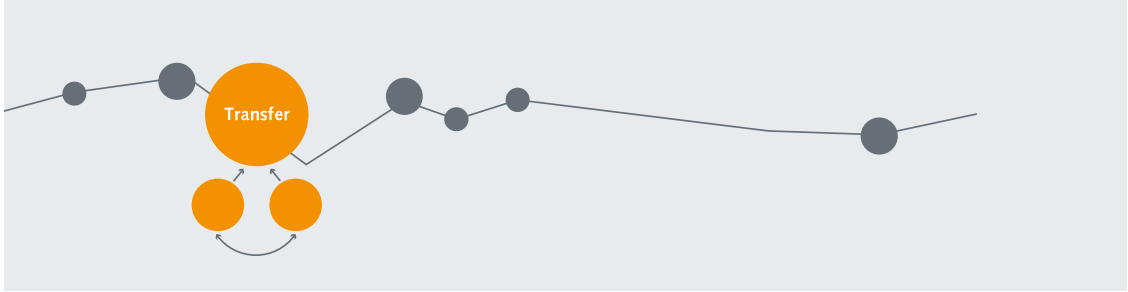
Quellen: Brügger & Scherer, DenkMotor; B.& U. Buck, InnerInnovation

Phase 4: Transfer
Aus Konzepten werden Projektaufträge

Die Transferphase übersetzt «kreative Innovationskonzepte» in «operativ umsetzbare Projektaufträge». Dieser Transfer ist ein kritischer Erfolgsfaktor für das Innovationsmanagement. Der Innovationsmanager begleitet den Prozess intensiv.



Quelle: Institut für Systemik: Transferprozess basierend auf Scrum



Agiles Projektmanagement Scrum und Kanban

Der Transfer vom Innovationskonzept zum Projekt verlangt nach anderen Methoden als jenen, die im laufenden Betrieb angewendet werden. Die Direktion Infrastruktur setzt hier auf die agile Projektmanagement-Methode Scrum.

Die Arbeitspakete für die achtwöchige Transferphase werden im Transfer-Team definiert und im Kanban-Board erfasst. An zwei Sprint-Sitzung pro Woche werden die Fortschritte gegenseitig erläutert und visualisiert. Das agile Vorgehen erzeugt ein konsolidiertes Teamergebnis. Die Realisation der Projektaufträge kann beginnen!

Systemisches Risikomanagement: Der gemeinsam entwickelte Projektauftrag übernimmt eine Brückenfunktion zwischen Exploratoren und Entwicklern. Er soll vermeiden, dass

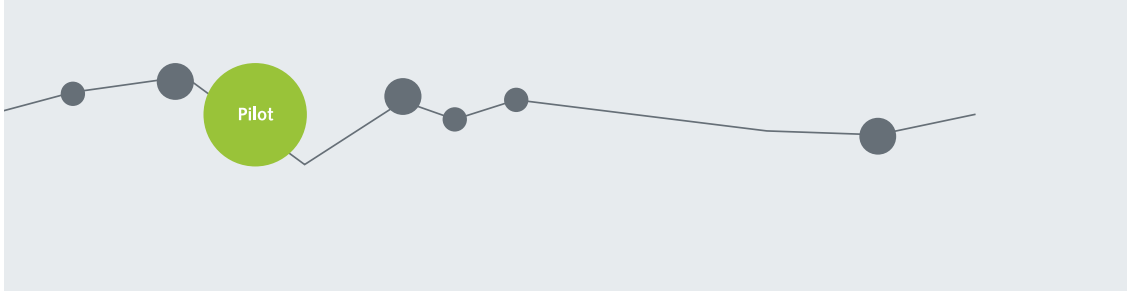
- die Exploratoren (Creators) frustriert werden wegen eines möglichen «not invented here»-Effekts während der Realisierung – und sich deshalb aus dem Innovationsmanagement ausklinken;
- die umsetzenden Entwickler (Owners) den Projektauftrag ohne Begeisterung entgegennehmen und so die Innovation versanden lassen.

Quelle: Institut für Systemik: Transfer-Kaban-Prozess

Phase 5: Entwicklung und Realisation Vom Konzept zum Pilot

Nach der Transferphase wird's ernst! Es folgen die Schritte «Entwicklung und Realisation» in den Linienorganisationen. Aufgedeckte Schwächen werden behoben. Das gelingt durch ein konsequentes Einbeziehen der Kunden, durch Visualisierungen, agile Weiterentwicklungen und transparente Entscheidungen.

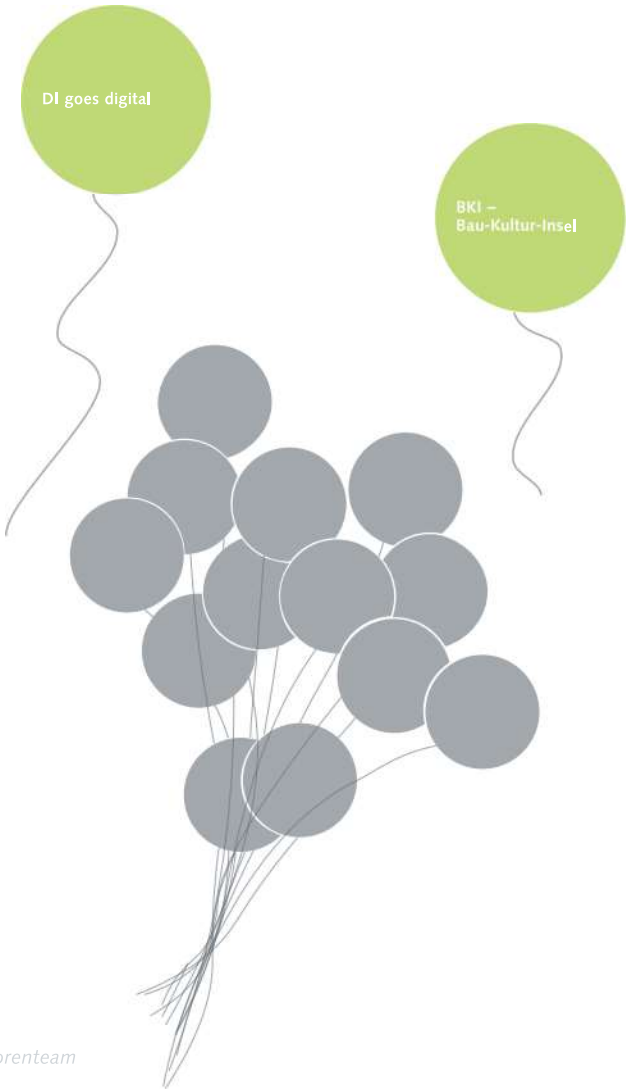
Für die Linienorganisation startet das Innovationsprojekt mit der Gewinnung der geeigneten Stakeholder – Unterstützer und Nutzniesser, die gewillt sind, gemeinsam das Pilotprojekt durchzuführen.



Erfolgsbeispiele aus dem Jahr 2017

BKI – Bau-Kultur-Insel: Aufbau einer zentralen Organisation, welche die grossen Baustellen in Zusammenarbeit mit dem Bereich Kommunikation und Marketing proaktiv und imagefördernd begleitet und kommuniziert.

DI goes digital: Nutzung von QR-Codes für die effiziente Bewirtschaftung der Objekte und zur Steigerung der Kundenzufriedenheit. Das Pilotprojekt wurde mit der Klinik Intensivmedizin, welche einen grossen Bestand an medizintechnischen Geräten aufweist, realisiert.

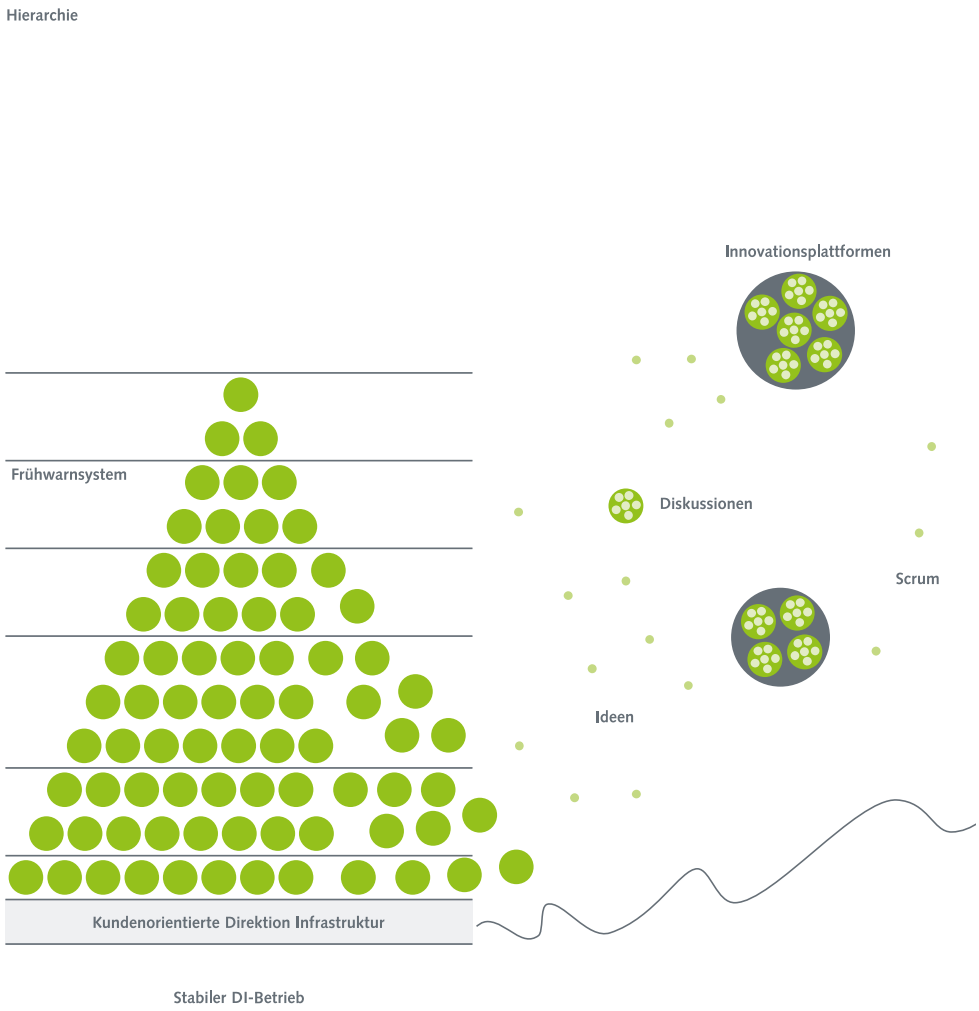


Quelle: Autorenteam

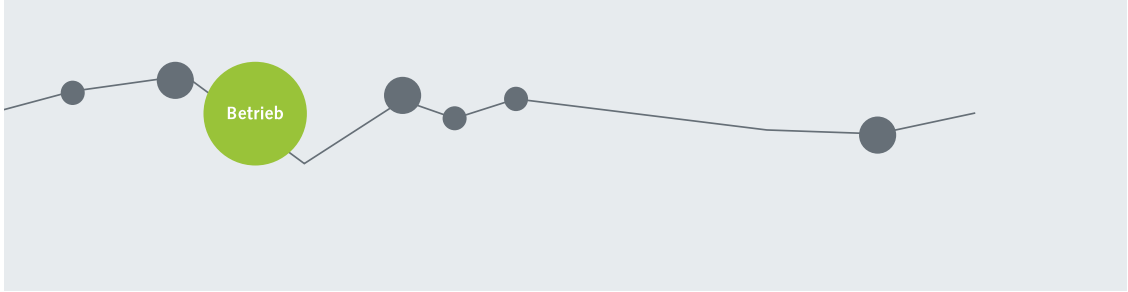
Phase 6: Betriebseinführung Gelebte Innovation

Mit der Betriebseinführung einer Innovation endet der Zyklus im Innovationsmanagement – vorläufig! Denn erst eine gelebte Innovation im Betrieb ist eine Innovation!

Die Direktion Infrastruktur hat mit dem Innovationsmanagement eine Kultur des Wandels angestossen und den Kreislauf der Innovation in Gang gesetzt.



Quelle: Direktor Infrastruktur, Insel Gruppe, Bernhard Leu



Sowohl Hierarchie als auch Holarchie: Die duale Strategie im Innovationsmanagement sorgt für einen langfristigen Effekt in der gelebten Kultur der Direktion Infrastruktur. Neben dem stabilen Betrieb werden sich Zonen der agilen Weiterentwicklung bilden. Diese ergänzen das Kerngeschäft und geben Raum und Motivation für innovative, zukunftsbewusste Mitarbeitende.

Agile DI-Weiterentwicklung

Dieses Booklet basiert auf den Erfahrungen, die in der Direktion Infrastruktur der Insel Gruppe vom Sommer 2015 bis im Frühling 2017 bei der Einführung von Innovationsmanagement gemacht wurden. Es entstand im Auftrag des Infrastruktur-Direktors der Insel Gruppe, Herrn Bernhard Leu.

Übersichtlich stellt das Booklet die einzelnen Schritte von der Idee bis zur Umsetzung einer Innovation transparent dar. Es dient sowohl den Mitarbeitenden der Direktion Infrastruktur als auch externen Interessenten als Leitfaden für nachhaltiges Innovationsmanagement auf der Basis von zukunftssichernden Methoden.

Impressum

Auftraggeber: Direktor Infrastruktur, Insel Gruppe, Bernhard Leu

Inhalte und Grafik-Vorlagen: Institut für Systemik, Prof. Leo Bürki

Redaktion und Text: Claudia Gabler

Gestaltung: Karin Engler

Lektorat: Andrea Weibel

Produktion: ProfilePublishing GmbH

Druck: Koprint AG

Copyright: Direktion Infrastruktur, Insel Gruppe

«Grosse Gedanken brauchen nicht nur Flügel, sondern auch ein Fahrgestell zum Landen.» Neil Armstrong