



Beiträge zur Gestaltung einer neuen Innovationskultur

Wertebasiertes Intrapreneurship mit der Kickbox

Übersicht

- **Vom Labor zur Innovationskultur**
- **Kickbox**
- **Wertebasiertes Intrapreneurship**
 - **Herausforderungen erkennen**
 - **Ideen finden**
 - **Verbessern**
 - **Erforschen**
 - **Iterieren**
 - **Überzeugen**
- **Ausblick**
- **Referenzen**

Vom Labor zur Innovationskultur

WERTEBASIERTES INTRAPRENEURSHIP

- In **Zeiten starker Veränderungen** sind alle MitarbeiterInnen gefragt, mit vorausschauendem Denken, eigenen Ideen und wertschöpfenden Beiträgen unternehmerisch zu handeln.
- Die Förderung von **Intrapreneurship** gilt als Königsweg zum Aufbau einer nachhaltigen Innovationskultur, die die Entwicklung neuer Prozesse, Produkte, Dienste und Geschäftsmodelle nicht nur wenigen ExpertInnen überlässt.
- Die Adobe **Kickbox** fördert Intrapreneurship mit einem Rahmenprogramm von Aktivitäten.
- Auf den folgenden Seiten zeigen wir, wie sich dieses Rahmenprogramm an den Prioritäten Ihrer Organisation und den **Wertvorstellungen** der Beteiligten ausrichten, und zur Motivation unterschiedlicher MitarbeiterInnen nutzen lässt.

„Wir haben unser Innovationsmanagement über die letzten zehn Jahre weiterentwickelt: Von einzelnen Veranstaltungen wie Workshops und Hackthons, über den Aufbau eines Innovationslabors bis hin zur Gestaltung einer wertebasierten Innovationskultur“
(Innovationsmanager eines führenden Unternehmens für Recycling- und Umweltdienstleistungen).

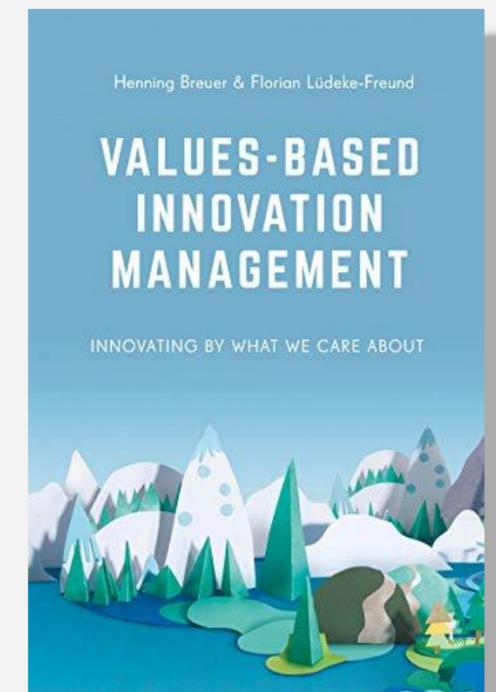
„Kundenorientierung ist bei uns nicht der Name einer Abteilung, sondern der zentrale Wert unserer Kultur. Sie ist Aufgabe eines jeden Mitarbeitenden“ (Poster auf den Fluren eines großen Telekommunikationsunternehmens).

Wertebasiertes Intrapreneurship

WAS IST WERTEBASIERTES INNOVATIONSMANAGEMENT?

- Ausrichtung von Innovationsvorhaben an übergeordneten Prioritäten (Werten) und langfristigen Leitlinien (Zweck, Mission, Vision) des Unternehmens – Werte als System von Prioritäten des Unternehmens, seiner MitarbeiterInnen, KundInnen und anderer Anspruchsgruppen
- Nutzung der direktiven, integrativen und heuristischen Funktion von Werten zur Erkundung langfristig relevanter Innovationsfelder
- Motivation der MitarbeiterInnen, deren Vorstellungen des Wünschenswerten als wichtige Ressource für Neuerungen erkannt und genutzt werden
- Direkte Einbindung weiterer Anspruchsgruppen (insbes. Kunden) um vielfältige Beiträge in nachhaltigen Erfolg von Innovationsvorhaben zu übersetzen.

Grundlagenliteratur mit Methoden und 30 Fallstudien zu Unternehmen wie IBM, Otto oder Lego



[Beitrag mit Fallstudien zu Herausforderungen und Methoden eines wertebasierten Intrapreneurship](#)

Kickbox



Strukturiertes Intrapreneurship – aktive Förderung von Eigeninitiative und Intrapreneurship



Interne Kampagne sensibilisiert für Innovationsthemen und identifiziert mögliche Intrapreneure



Die **physische Toolbox** macht Methoden einfach handhabbar, sichtbar und greifbar



Zeit, Budget und Tools erlauben den TeilnehmerInnen, unabhängig und agil zu handeln



Workshops zum Erlernen der Schritte von einer Rohidee zu einem validierten Modell und Pitch



Mentoring zur individuellen Unterstützung auf dem Weg zur erfolgreichen Innovation



Demo-Tag mit SponsorInnen und KollegInnen zur Kommunikation der Ergebnisse



Transformation - Aufbau der Innovationskultur und Förderung der Kreativität der Mitarbeiter

Wertebasierte Kickbox

Mehrwert einer Integration von Kickbox mit Unternehmenszielen und Werten der MitarbeiterInnen, z.B. Nachhaltigkeit oder Sicherheit.

- Nicht nur Intrapreneurship und kulturellen Wandel fördern, sondern gleichzeitig auch **Sensibilisierung** der MitarbeiterInnen für die **übergeordneten Prioritäten** des Unternehmens (die ‚normativen‘ Leitlinien).
- **Ideen** entwickeln, die zu den übergeordneten Zielen des Unternehmens **passen** (wenngleich nicht unbedingt bereits aus operativer Sicht – disruptive Innovation bleibt möglich).
- **Kontinuierliche Folgenabschätzung** (IMPACT Analyse) gewährleistet einen positiven Beitrag zur Erreichung der selbst definierten übergeordneten Ziele.

Wertebasierte Kickbox

Entscheidende Bausteine für die Gestaltung und Durchführung des erweiterten Kickbox-Programms

- Beibehaltung aller **Elemente der Kickbox** mit Anpassung einzelner Methoden nach Bedarf
- Bessere Unterstützung der TeilnehmerInnen des Kickbox-Programms bei der initialen Suche und **Ausformulierung relevanter Herausforderungen** (z.B. [Corporate Sustainability Innovation Game](#))
- Optional: zusätzliche Nutzung **etablierter Werkzeuge** wie des selbsterklärenden **“Business Innovation Kit”** zur Gestaltung werte-basierter Geschäfts-modelle (incl. Karten zur Ertragsmodellierung und Treibern für Nachhaltigkeit)
- Kontinuierliches **Impact-Management** durch Prüfung und Anpassung von Ergebnisketten

Wertebasierte Kickbox

Wertebasiert

+
Herausforderung knüpft an strukturierte Aufbereitung langfristiger Werte des Unternehmens und der TeilnehmerInnen an

+
Problemdefinition und Werte als zusätzliche Hebel der Ideenfindung und Inspiration durch verwandte Lösungen

+
Kollaborative Werkzeuge wie das Business Innovation Kit als zusätzliches Instrument

+
Einbezug verschiedener Anspruchsgruppen und ihrer langfristigen Wertvorstellungen

+
Ausrichtung an Indikatoren und Prüfung des Beitrags zu übergeordneten Prioritäten des Projekts

+
Wertestory und Passung zu eigenen Werten und Prioritäten des Unternehmens als zentrales Kriterium

1. Herausforderung

2. Ideen finden

3. Verfeinern

4. Erforschen

5. Iterieren

6. Überzeugen

Herkömmlich

Aufbau von Motivation ausgehend von Wünschen & Interessen des Teilnehmenden

Sammlung von (schlechten) Ideen

Werkzeuge und Vorlagen zur Konkretisierung und Abfrage von konstruktivem Feedback

Kundenzentrierte Validierung des Problems und der Lösungsidee

Verbesserung der Idee

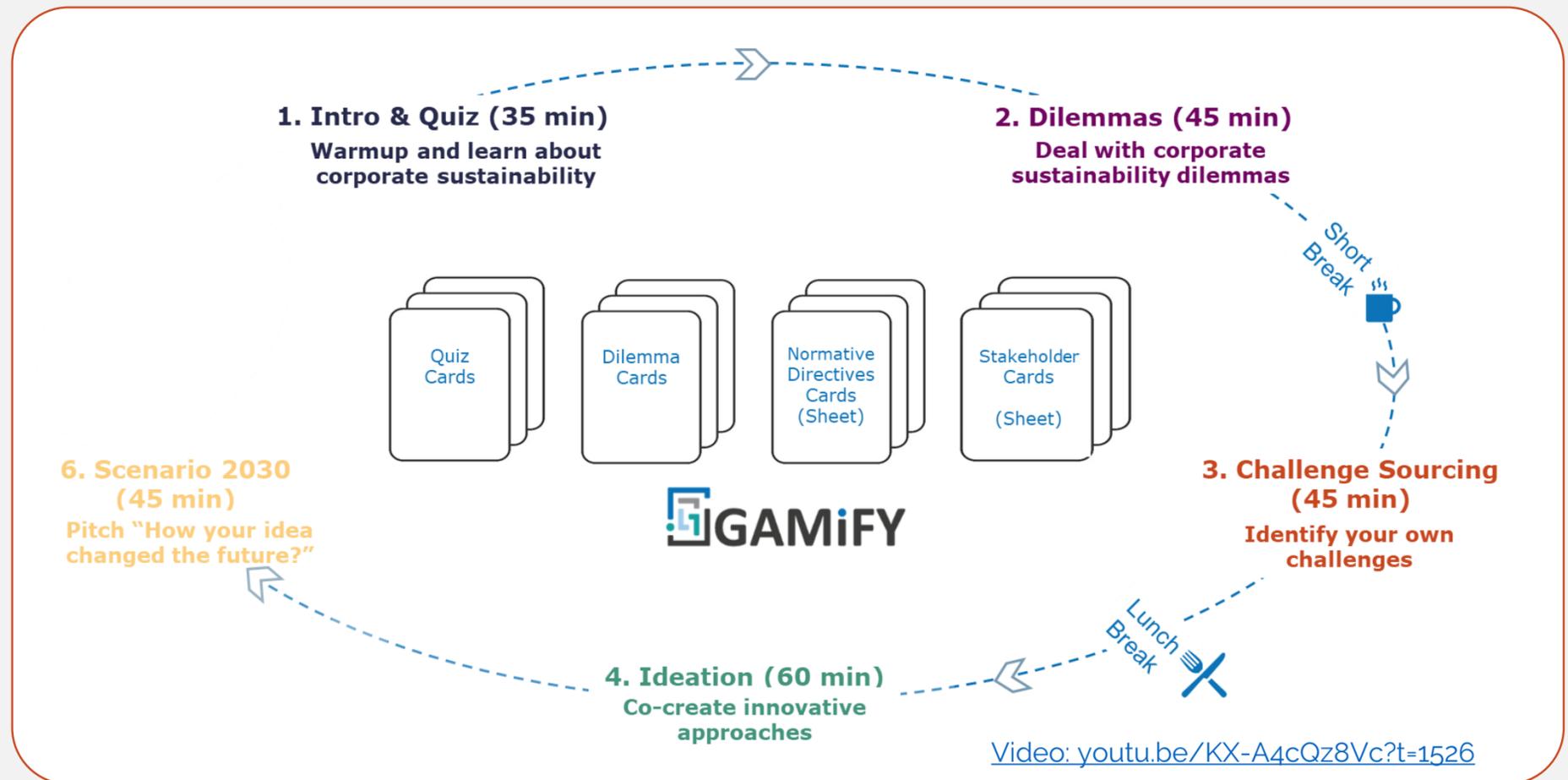
Kommunikative Aufbereitung und Präsentation

Wertebasierte Kickbox

Schritt 1: HERAUSFORDERUNGEN DEFINIEREN

Erkundung von Herausforderungen (z.B. zu Werten wie Sicherheit oder Nachhaltigkeit) und Formulierung von Problemen (framing) z.B. mit Hilfe eines Spiels.

- Werte-Ausrichtung
- Richtungsgebende Problemdefinition
- Spielerische Komponente



Wertebasierte Kickbox

Schritt 1: HERAUSFORDERUNGEN DEFINIEREN – Vergleich

Herkömmliche Kickbox

- Motivation durch Bewusstmachen persönlicher Wünsche und Interessen

Wertebasierte Kickbox

Zusätzlich:

- Definition von 2-3 Herausforderungen aufbauend auf Erkundung und persönlicher Interpretation von unternehmensspezifische Werten und Leitlinien.

Beispiel einer möglichen Herausforderung zum Wert 'Nachhaltigkeit:

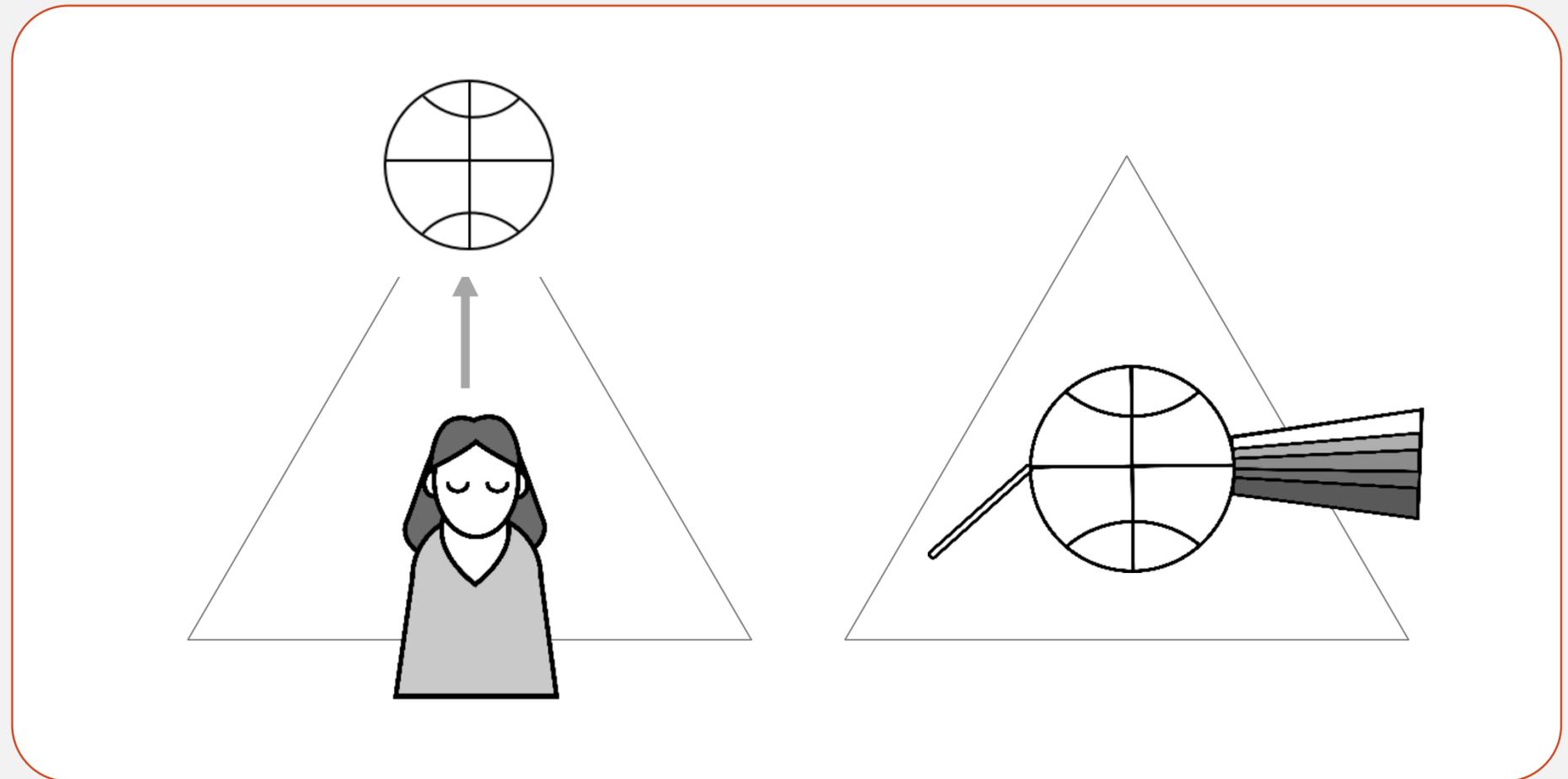
„Wie können wir die Transformation in Deutschland hin zu ökologisch nachhaltiger Mobilität für alle unterstützen?“

Wertebasierte Kickbox

Schritt 2: IDEEN FINDEN

Werte als zusätzliche Heuristik und kreative Treiber der Ideenfindung.

- Inspiration und Baustein für die Ideenfindung
- Suchrichtung für analoge Lösungen als Hilfestellung
- Evaluationskriterium für die Auswahl der Ideen



Wertebasierte Kickbox

Schritt 2: IDEEN FINDEN – Vergleich

Herkömmliche Kickbox

- Breite Suche von Anregungen von innerhalb und außerhalb des Unternehmens.
- Infrage stellen und neu Denken führen zu neuen Einsichten
- Brainstorming von Roh-Ideen

Wertebasierte Kickbox

Zusätzlich:

- Inspiration bei Ideenfindung durch Erkundung „werte-
verwandter“ Lösungen und
Geschäftsmodelle auch aus anderen Anwendungsbereichen (z.B. Kreislaufwirtschaft, transparente Lieferketten)
- Gezielte Bewertung und Priorisierung von Ideen durch wertebasierte Kriterien.

Beispiele stimulierender Fragen mit Fokus auf Nachhaltigkeitsinnovation:

- „Wie sähe eine Nachhaltigkeitsprüfung von Prozessen aus?“
- „Was wäre eine 100 Prozent nachhaltige Serviceleistung?“

Wertebasierte Kickbox

Schritt 3: VERBESSERN

Wertebasierte wie z.B. nachhaltigkeitsorientierte Geschäftsmodelle entwickeln mit praxisnahen (kollaborativen) Werkzeugen des [Business Innovation Kit](#)

→ Praxisnahe Entwicklung von Geschäftsmodellen



Wertebasierte Kickbox

Schritt 3: VERBESSERN – Vergleich

Herkömmliche Kickbox

- Entwicklung, Ausbau und Verfeinerung der Rohideen
- Nutzenversprechen definieren
- Ideen-Beschreibung (z.B. mit einem Pitch oder einer Pressemitteilung)
- Bewertungskarten (Scorecard) für Feedback
- Business Model Skizze

Wertebasierte Kickbox

Zusätzlich:

- Wertebasierte Anpassung und Erweiterung der Werkzeuge mit expliziten Punkten z.B. zu Nachhaltigkeit und erweitertem Ökosystem

Beispiel für Veränderungen bei nachhaltigkeitsorientierter Geschäftsmodellierung mit den [Business Innovation Kit](#):

- Grünes (statt einfaches) Freemium Ertragsmodell
- Grüne Lieferkette
- Kostenreduktion durch Energiesparen
- Wertversprechen für Anspruchsgruppen

Wertebasierte Kickbox

Schritt 4: ERFORSCHEN

Abgleich auch mit Wertvorstellungen von Kunden und anderen Anspruchsgruppen zum Beispiel durch Interviews, Feldbeobachtung / Guerilla Observation

-
- Kundenzentrierte Validierung anhand von Wünschen, Werten und Barrieren / Konflikten
 - Einbezug verschiedener Stakeholder



Wertebasierte Kickbox

Schritt 4: ERFORSCHEN – Vergleich

Herkömmliche Kickbox

- Bestimmung der Hauptannahmen und Erstellung Prototypen
- Kundengespräche zum Verständnis von KundInnen und zur Validierung der Lösungskonzepte
- Testen via online Werbung, Landingpages, Videos etc.

Wertebasierte Kickbox

Zusätzlich:

- **Erweiterte Prüfhypothesen und Fragen** über Produktnutzung hinaus hin zu **langfristigen Werten**
- Breiterer Methodenkanon
- Feedback von weiteren **Anspruchsgruppen:** potentielle KundInnen, Lieferanden, MitarbeiterInnen, Community

Beispiel-Fragen zu Nachhaltigkeit und Kundenpräferenzen“

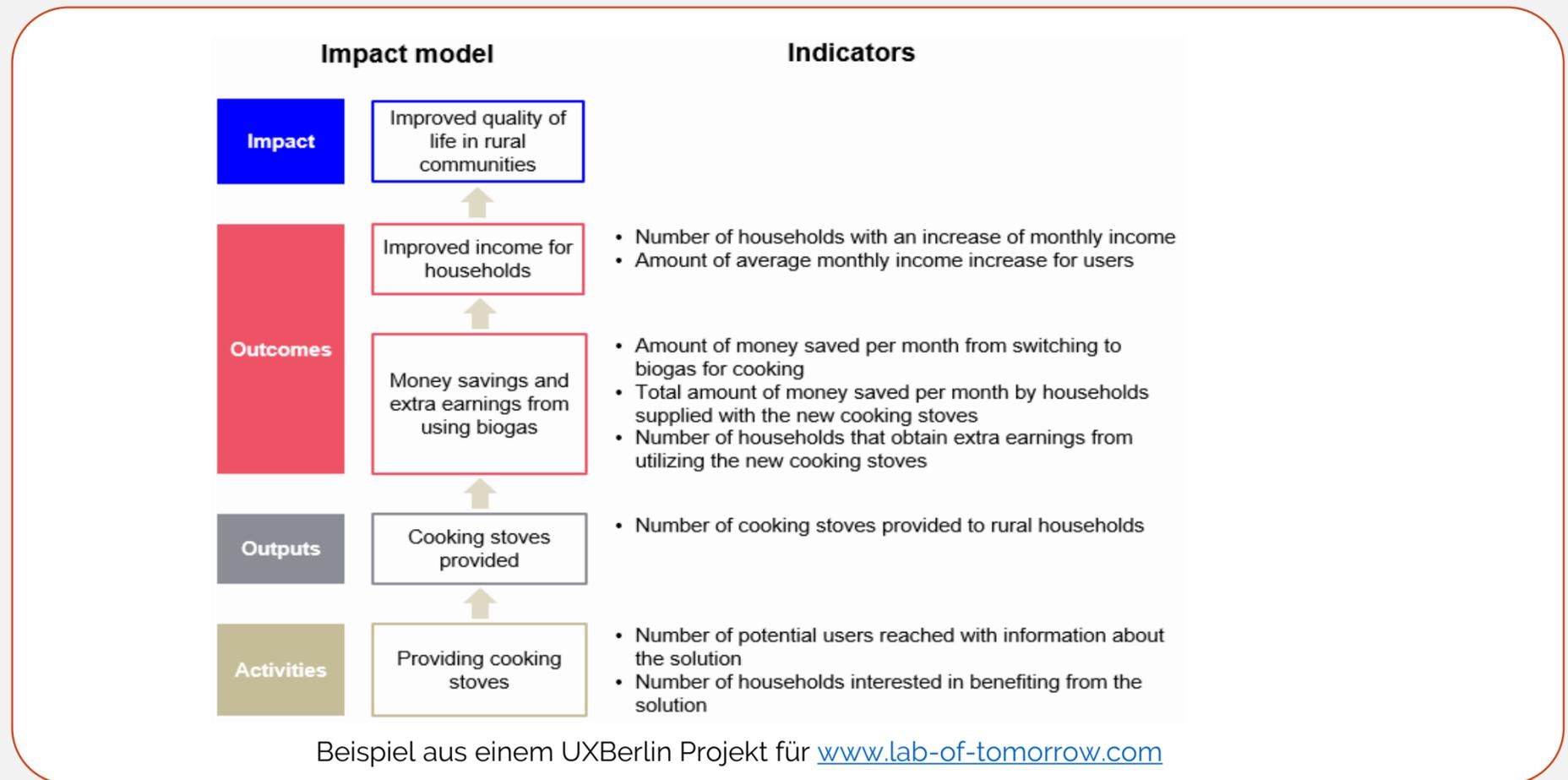
- Welche Aspekte von Nachhaltigkeit sind besonders wichtig?
- Nehmen Kunden Beitrag zur Nachhaltigkeit wahr?
- Wie verhält sich Nachhaltigkeit zu kurzfristigem Problemlösungspotenzial Nutzerfreundlichkeit, Preis?

Wertebasierte Kickbox

Schritt 5: ITERIEREN

Ergebniskette prüfen und optimieren mittels Messung relevanter Ergebnisse

- Kontinuierliche Anpassung
- Erfolgseinschätzung / Impact Assessment



Wertebasierte Kickbox

Schritt 5: ITERIEREN – Vergleich

Herkömmliche Kickbox

- Weiterentwicklung der Konzepte durch Hypothesenformulierung, Kriterien-Bestimmung und Entwicklung des Prototypen sowie kontinuierliches Testen mittels einer Webseite

Wertebasierte Kickbox

Zusätzlich:

- Bestimmung von (messbaren) **Indikatoren**, die einen positiven Beitrag zu den eingangs konkretisierten Wertvorstellungen zeigen
- Umsetzung von **Änderungen**, die helfen diesen Beitrag zu verbessern

Beispiele für Indikatoren ökologischer Nachhaltigkeit

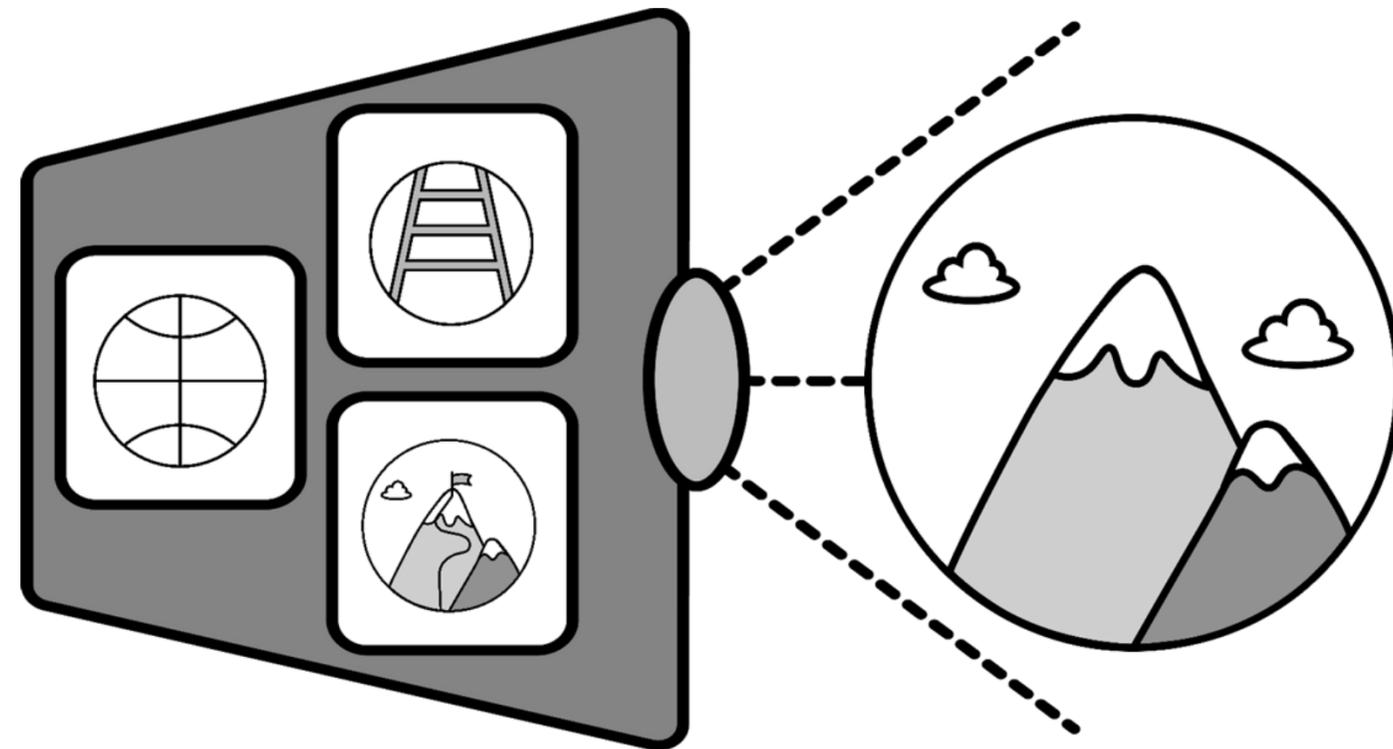
- Reduktion von Emissionen
- Abfallvermeidung / Beitrag zur Langlebigkeit
- Wiederverwendbarkeit (recycle, reduce, reuse)
- Integration verschiedener Anspruchsgruppen
- Positiver Beitrag zu Zielen nachhaltiger Entwicklung

Wertebasierte Kickbox

Schritt 6: ÜBERZEUGEN

Pitch zu Entscheidern
einschließlich Zweck, Mission
und / oder Vision

-
- Sinn und Zweck und Beitrag des eigenen Vorhabens
 - Passung zu Werten des Unternehmens als ein Bewertungskriterium



From www.uxberlin.com/wp-content/uploads/2020/06/2020_Values2Vision_Vorlage_UXB.pdf

Wertebasierte Kickbox

Schritt 6: ÜBERZEUGEN – Vergleich

Herkömmliche Kickbox

- Bestimmen der unternehmensinternen Zielperson und Entwicklung des Projekt-Pitches als ‚Story‘ mit Finanzierungsanfrage.

Wertebasierte Kickbox

Zusätzlich:

- **Werte-Story** (mit Zweck, Mission, Vision) als Teil des Pitches: Wie kommen Werte des Projektes zur Geltung und wie tragen Sie zur Werten des Unternehmens bei?
- **Passung** zu eigenen Werten und Prioritäten des Unternehmens **als zentrales Bewertungskriterium** der Entscheider

Beispiel-Kriterien der Entscheider:

- Sind angestrebte Nachhaltigkeitsziele in der Projektidee umgesetzt?
- Wird Beitrag zu übergeordneten Leitlinien des Unternehmens gezeigt?

Zusammenfassung

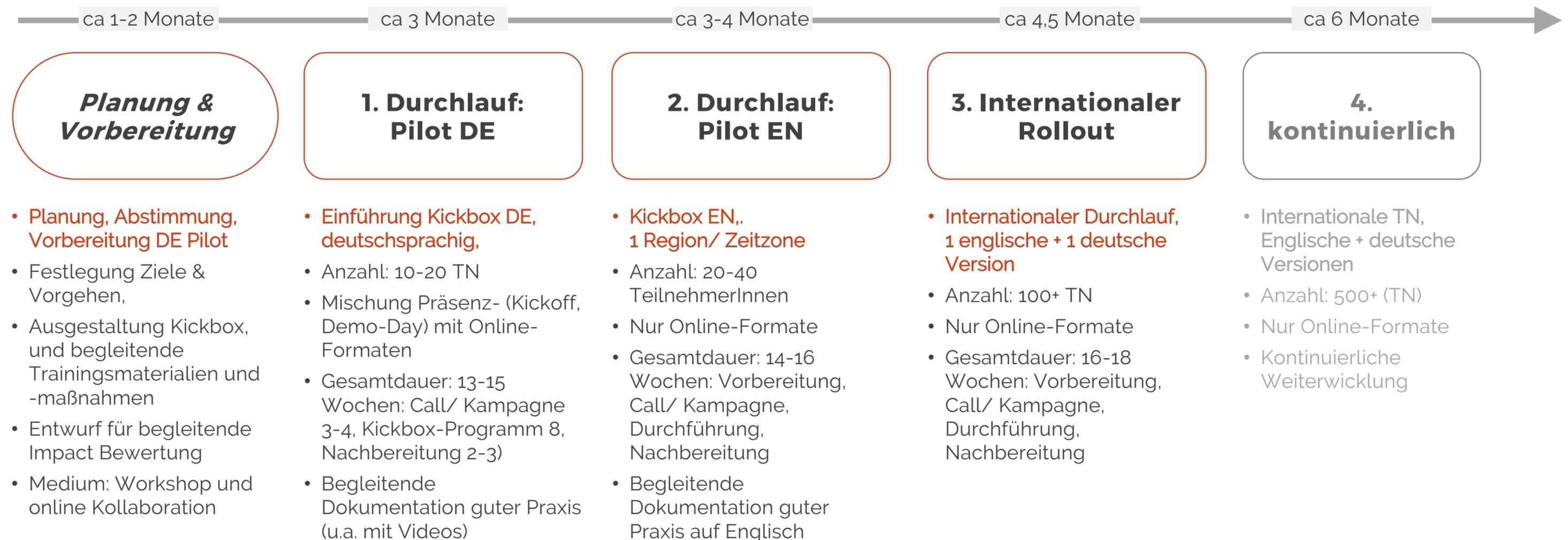
Wertebasierte Kickboxeinführung

- Sensibilisierung Mitarbeiter für übergeordnete Prioritäten (Werte) des Unternehmen
- Innovative und radikale **Ideen** als Beitrag zur Erreichung **übergeordneter Ziele**
- Kontinuierliche **Folgen- und Erfolgsabschätzung**
- Werkzeuge und Prozesse zur **praktischen, spielerischen und kreativen** Unterstützung
- **Erfahrenes Team** zur Ausarbeitung, Anleitung, Unterstützung und Moderation

Projektbeispiel – International, mehrere Durchläufe

Mehrere Durchläufe mit zunehmender Anzahl an TeilnehmerInnen (TN), globaler Ausrichtung und Online-Fokussierung:

- Start in Deutschland mit überschaubarer Teilnehmer-Anzahl, teilweise Präsenz
- 2. Durchlauf englischsprachig, mehr TN, online
- 3. Durchlauf global und skaliert mit deutlich mehr TN, online



UXBerlin mit Creative Labs

UXBerlin

- Experte und weltweit vernetzter Wegbereiter für wertebasiertes Innovationsmanagement
- Weitreichende Innovationsberatungs- und Moderationserfahrung

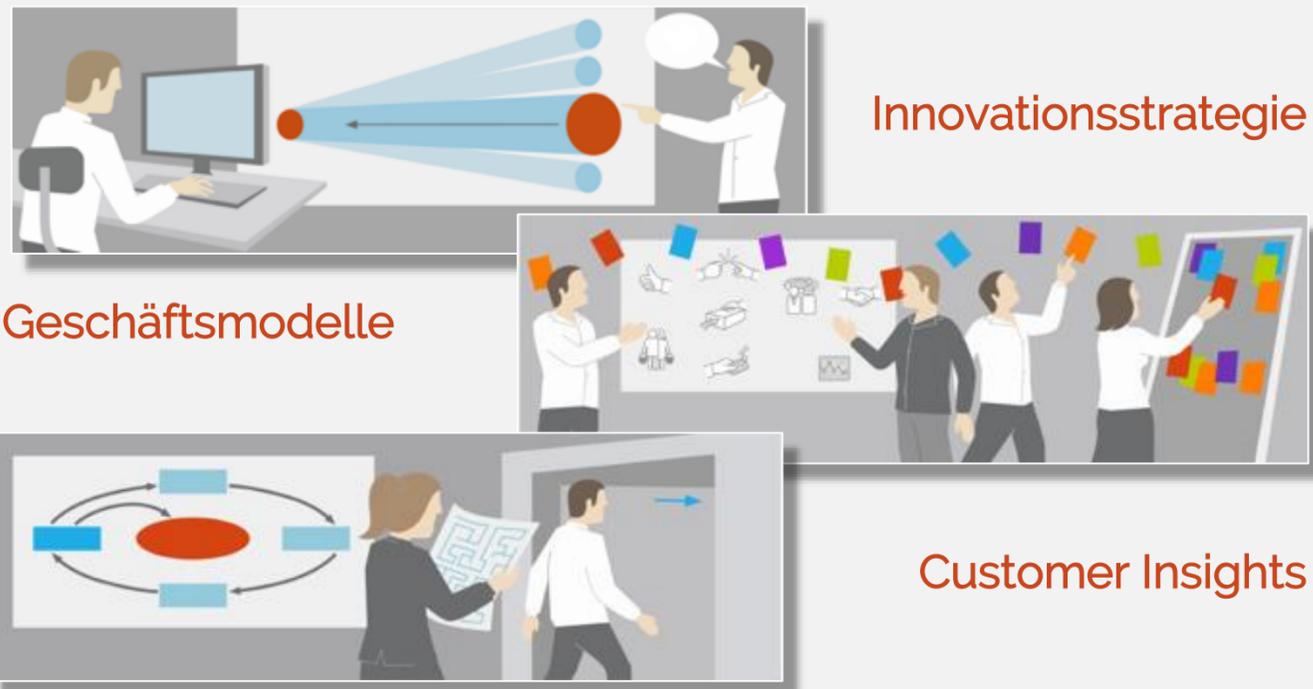
Creative Labs

- Erfahrung mit Unternehmens-Einführung von Kickbox/ Startbox
- Design, Marketing and Market Validation expertise

UXBerlin

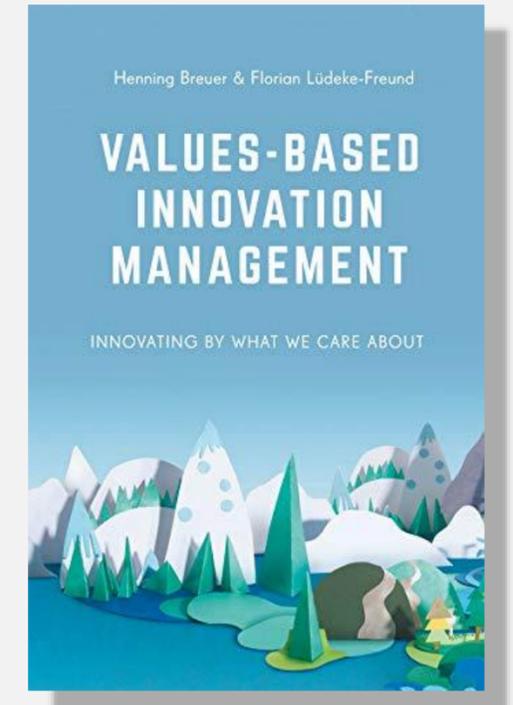
Kurzbeschreibung

Herausforderungen für die Zukunft eröffnen neue Geschäftsmöglichkeiten. Mit unseren Kunden gestalten wir Innovationen in drei Bereichen:



Referenzen

- Konzeption der **Europäischen Projekte GAMIFY und IMPACT**
- Langjährige Erfahrung in der Entwicklung und im Gebrauch von neuen **Methoden des Innovationsmanagements** und der Förderung von Intrapreneurship
- Zahlreiche **Beratungsprojekte für Technologieunternehmen** wie PSA, General Motors, Dropbox, Lufthansa Systems, Deutsche Telekom (Innovation Laboratories)
- www.uxberlin.com/de/references



[Beitrag mit Fallstudien zu Herausforderungen und Methoden eines wertebasierten Intrapreneurship](#)

Creative Labs

Kurzbeschreibung

Bei Creative Labs setzen wir das Innovationspotential der Mitarbeiter des Unternehmens frei und setzen ihre Visionen in die Realität um.

Wir arbeiten Hand in Hand mit einem engagierten Team, das umfassende Unterstützung beim Mentoring bietet. Unsere Startbox hilft, Intrapreneurship in Unternehmen zu fördern.



Referenzen

- Geschäftsmodellentwicklung,, Entwurf von Wertversprechen und Validierung von Projekten der globalen Agentur Admind Branding & Communications
- Startbox-Workshops und Mentoring zur Unterstützung junger Start-up-Entwickler bei der SEED.RUN-Veranstaltung – Video & Beitrag
- Mitverfasser des Beitrags "Herausforderungen, Lehren und Methoden zur Entwicklung einer wertebasierten Intrapreneurialkultur", das auf der ISPIM-Innovationskonferenz präsentiert wurde – Video & Beitrag
- Video und Papier Service-Design und Validierungsunterstützung für Brandio – eine zentrale Anlaufstelle für Markentraining und Mitarbeiterengagement
- Konzeption von Workshops und Tools sowie Beratung für das von SPIN-US und EiT Climate KiC durchgeführte Climate Accelerator Programm
- Das Trainerteam, das aus Praktikern und Experten in den Bereichen Geschäftsentwicklung, digitale Datenanalyse, digitales Marketing und Markenbildung besteht – über das Team

Creative Labs

Startbox für Admind

Bei Admind begann das Intrapreneurship-Programm im Designbereich. Teammitgliedern sollten befähigt werden, aufbauend auf den Kompetenzen im Team eigene Ideen zu entwickeln. Ausgehend von Einführungsworkshops entwickeln die TeilnehmerInnen Inspirationen für ihren Arbeitsalltag und Projektideen. Sie werden unterstützt von MentorInnen und mit Gutscheinen (etwa für Programmierleistungen).

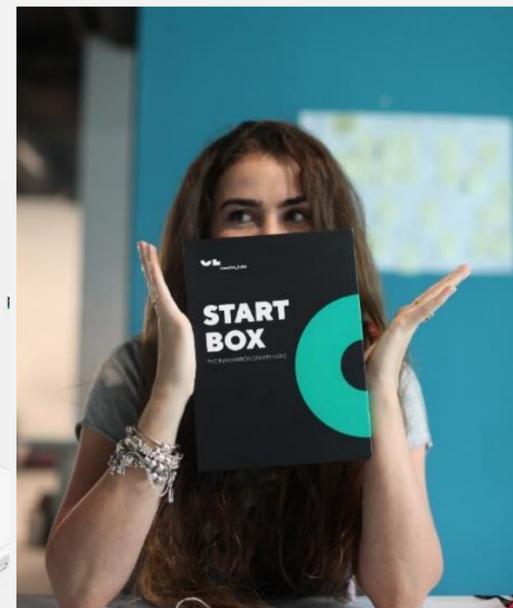
Beispielhafte Projekte

- Presentation Validator – ppt plug-in.
- Pointify – support for creating presentations – ppt plugin.
- Employee engagement chatbot.
- Fun feature that calculates time saving through a presentation design service.

FINALIST:

- Brandio - One-stop shop for brand training and employee engagement – [pitch link](#)

brandio BRAND WIDE OPEN



Team



Prof. Dr. Henning Breuer
UXBerlin –
Innovation Consulting



Dr. Heinrich Schwarz
Schwarz Innovation
(Strategiepartner)



Jakub Kruszelnicki
Creative Labs
(Umsetzungspartner)



Vielen Dank!

[info\(a\)uxberlin.com](mailto:info@uxberlin.com)