

Digital Innovation Sprints



Wie Innovationsworkshops digital funktionieren

Angela Beckenbauer/Silvana Jud/Martin Feuz

Die Covid-19-Pandemie hat eine Beschleunigung der Digitalisierung im Allgemeinen bewirkt. Durch diese neue »Normalität« verschiebt sich zunehmend auch die Innovationsarbeit in den digitalen Raum. Sogenannte Digital Innovation Sprints sind Innovationsworkshops, die rein digital oder in einem hybriden Präsenz- und Online-Modus durchgeführt werden. Sie berücksichtigen die Herausforderungen und Chancen der virtualisierten Arbeitsweisen.

Bewährte Vorgehensweisen und Design-Thinking-Ansätze, die auf physischer Kollaboration (z.B. Innovation Sprint Workshops) beruhen, finden nun ortsunabhängig und digital unterstützt statt. Die Digital Innovation Sprints basieren auf einer ähnlichen Logik wie Design Sprints, nur dass sie konzeptionell sowie operativ im virtuellen Raum durchgeführt werden.

Mit »Design Sprints« die Zeit für Innovation nutzen

Der ehemalige Google-Ventures-Mitarbeiter Jake Knapp hat den Begriff *Design Sprint* maßgeblich geprägt. Unter einem Design Sprint nach Jake Knapp versteht man eine fünftägige Workshop-Serie, »Sprint« genannt, um in kurzer und intensiver Zeit von einer Idee bis zur Erstvalidierung gemeinsam mit Kunden zu gelangen. Hintergrund dieser Vorgehensweise ist das Phänomen, dass neue Themen oftmals »dazwischengeschoben« oder nur zu Randzeiten bearbeitet werden. Um dies zu durchbrechen, hat Jake Knapp bei seinen Kollegen »Zeit am Stück« blockiert, um in fünf Tagen systematisch und intensiv an einem Thema zu arbeiten. Dies war der Auftakt des Design Sprints.

Für die Innovationsarbeit haben sich solche Design Sprints unter dem Namen *Innovation Sprints* etabliert. Entscheidend für eine erfolgreiche Durchführung ist, dass den Unterschieden zwischen physischen und digitalen Innovation Sprints sowohl konzeptionell wie auch in der Vorbereitung und Durchführung Rechnung getragen wird. Die wesentlichen Unterschiede liegen insbesondere in der Dauer, der Planung und Durchführung sowie in den verwendeten Tools.

Rein digital oder hybrid

Ein klassischer Design Sprint wird in der Regel an fünf aufeinanderfolgenden Tagen durchgeführt. Eine solche Design-Sprint-Woche ist folgendermaßen aufgebaut:

- Tag 1: Das Ziel bzw. die Problemstellung verstehen
- Tag 2: Ideen und Lösungen sammeln

- Tag 3: Gemeinsam über die Richtung und einen Lösungsansatz entscheiden
- Tag 4: Prototypen bauen
- Tag 5: Mit Nutzern testen

Diese fünf Tage finden entweder aufeinanderfolgend oder z. B. Tag 1 und 2 in einer Woche und die Tage 3 bis 5 in der Folgewoche statt (vgl. Abb. 1).

Bei digital durchgeführten Innovationsworkshops sind zwei unterschiedliche Entwicklungen zu erkennen: Digital Innovation Sprints in hybrider Form sowie rein digitale Innovation Sprints (Online Only Sprints). Die hybriden Innovation Sprints bestehen aus physischen sowie digitalen Workshop Sessions. In beiden Fällen wird die Prämisse der zeitlichen Verdichtung teilweise aufgegeben, um dem vollständig digitalen oder hybriden Modus (teils digital, teils physisch) gerecht zu werden (vgl. Abb. 2).

Im *hybriden Modell* ist es ratsam, dass die ersten zwei Tage physisch durchgeführt werden. Das persönliche Kennenlernen der Teilnehmenden und die Identifikation des Teams mit der Themenstellung kann somit maßgeblich erhöht werden. Gemeinsam werden Ideen gesammelt und skizziert. Damit generierte Ideen angereichert werden können, erfolgt der dritte Sprint-Tag zeitlich versetzt. Diese Unterbrechung dient der Aufbereitung, Anreicherung sowie inhaltlichen Konkretisierung. Der dritte Innovation-Sprint-Tag (Richtung und Lösungsansatz

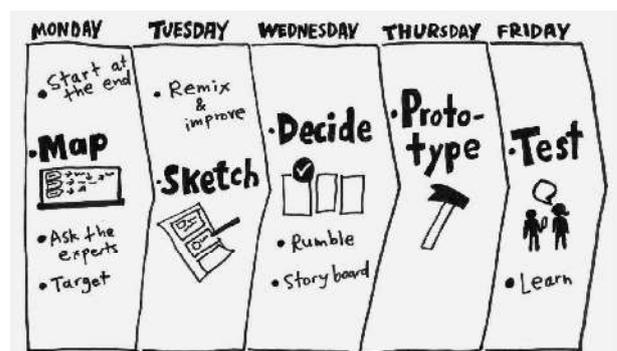


Abb. 1 Fünftägiger Design Sprint nach Jake Knapp¹

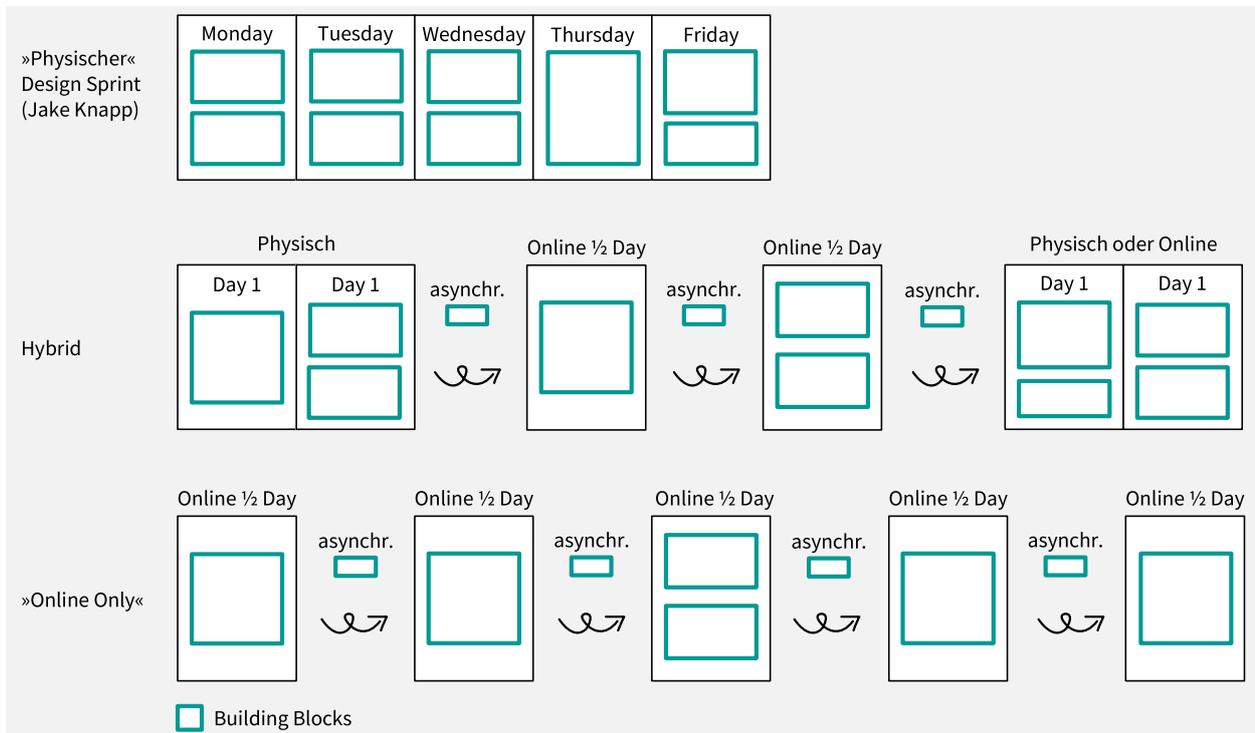


Abb. 2 Aufbau eines Design Sprints physisch, hybrid und online only

entscheiden) verteilt sich auf zwei virtuell durchgeführte Halbtage. Der vierte Sprint-Tag findet wiederum physisch statt, um den Prototypen gemeinsam »bauen« zu können. Je nachdem, um welche Art von Prototypen es sich handelt, kann der letzte Sprint-Tag, an dem die Nutzer die Prototypen testen, entweder physisch oder digital durchgeführt werden.

Falls ein hybrider Innovation Sprint nicht möglich ist, z. B. bei international verteilten Teams oder bei Reise- oder Kontaktbeschränkungen, wird ein *rein digitaler Innovation Sprint* (Online Only Sprint) durchgeführt. In diesem Modus werden die unterschiedlichen Sprint-Tage auf mehrere, zeitlich verteilte Halbtage aufgeteilt. Gleichzeitig werden die Aufgabenstellungen und Impulse in synchrone sowie asynchrone Sessions gegliedert (Aufgaben werden zu einer beliebigen Zeit sowie ortsunabhängig erarbeitet).

Erfolgreich geplant und durchgeführt

Unabhängig davon, ob ein Innovation Sprint hybrid oder »online only« durchgeführt wird, gibt es wesentliche Unterschiede zum physischen Sprint, die zu beachten sind. Die Unterschiede liegen insbesondere in (1) der Vorbereitung und (2) der Planung, (3) der Durchführung und (4) den genutzten Tools.

Was ist in der Vorbereitung zu beachten?

Grundsätzlich ist eine gute und detaillierte Vorbereitung essenziell für einen erfolgreichen Digital Innovation Sprint, denn im Online-Workshopformat werden Fehlplanungen deutlich sicht-

barer. Dies gilt für die Moderatorin oder den Moderator und die Teilnehmenden zugleich. Es muss daher sichergestellt sein, dass alle Teilnehmenden einerseits über die Hardware-Ausrüstung (vgl. Abb. 3) und andererseits über die Software und relevanten Tools (vgl. Abb. 4) verfügen. Die Auswahl der relevanten Tools geht meist über das Videokonferenz-Tool (z. B. Skype, Zoom, MS Teams, Webex) hinaus, da Datenaustausch und -ablage sowie die Online-Zusammenarbeit gewährleistet sein müssen. Kollaborationstools wie beispielsweise Miro, Mural, Lucidpark oder Conceptboard sind daher geeignet für die Zusammenarbeit mittels eines digitalen Whiteboards. Als Moderatorin oder Moderator ist es wichtig, den Einsatz eines Whiteboards zu planen und vorzubereiten (Aufgabenstellungen mit Überschriften, Beispielen und Inhalten versehen). Es ist einfacher für die Teilnehmenden, Vorschläge wie beispielsweise WKW-Fragen (»Wie können wir«- bzw. »How might we«-Fragen)

Hardware:

- ✓ ein eigenes Gerät pro Person
- ✓ Laptop oder PC mit mindestens einem Bildschirm, idealerweise mehr
- ✓ Webcam und Kopfhörer (mit Mikrofon)
- ✓ ruhiger Arbeitsplatz
- ✓ gute Lichtverhältnisse

Software und Tools:

- ✓ muss auf dem Gerät bereit sein (Zugänge überprüfen)
- ✓ frühzeitiges Kommunizieren und Testen der zu verwendenden Software und Tools

Abb. 3 Hardware- und Software-Voraussetzungen

Web Conferencing & Online Meeting Tools	Zoom, MS Teams, Webex, Skype, Google Hangouts etc.
Collaborative Notes/ White Boards	Mural, Miro, Conceptboard, Lucidpark, Zoom Whiteboard Function, Google Sheets, One Note, Padlet etc.
Messaging Tools	WhatsApp, Slack, Google Hangouts, Facebook Workplace, Skype, WeChat, MS Teams Chat etc.

Abb. 4 Gängige Tools für Digital Innovation Sprints

zu diskutieren und zu ergänzen, als mit einem leeren virtuellen Whiteboard zu starten.

Um einen reibungslosen Ablauf sicherzustellen, sollten sich alle Teilnehmenden vorab mit den relevanten Tools vertraut machen. Dies kann entweder in einem vorherigen geplanten Online-Workshop oder mittels vorab durchgeführter Tutorials verknüpft mit einer inhaltlichen Vorbereitungsaufgabe (asynchron) erfolgen. Ebenfalls müssen das Ziel sowie der Ablauf des Digital Innovation Sprints – wie in einem Workshop vor Ort – allen Teilnehmenden vorgestellt und allfällige Fragen geklärt werden.

Was ist in der Planung zu beachten?

Einer der häufigsten Fehler, der in der Planung gemacht wird, sind zu lange Einheiten und zu wenig Pausen einzuplanen. Da die Aufmerksamkeitsspanne in einem Online-Workshop wesentlich kürzer ist als im Präsenzmodus, sollte ein Online-Workshop nicht länger als einen halben Tag dauern. Ebenfalls sollten die einzelnen Einheiten innerhalb eines solchen Halbtages maximal 1,5 Stunden betragen und mit ausreichend vielen Pausen ergänzt werden. Die Anfangs- und Schlusszeiten sowie die Pausen werden zuvor kommuniziert, damit die Teilnehmenden sich ihren Tag im (Home-)Office entsprechend organisieren können. In der Planung sind daher die einzelnen Aufgabenstellungen in kurzen Einheiten zu veranschlagen und mit entsprechend verständlichen Erklärungen zu versehen. Ebenfalls sollte Pufferzeit für Verständnisfragen eingeplant werden. Dies vermeidet Stress für die Teilnehmenden und erhöht die Aufmerksamkeit. Es ist zu empfehlen, den Teilnehmenden vorab ein kurzes Design-Sprint-Briefing inklusive einer Halbtagesübersicht und weiterer Unterlagen zukommen zu lassen. Ebenfalls sollten Workshop-Spielregeln mitgeteilt werden, beispielsweise die volle Aufmerksamkeit während der Durchführung (keine E-Mails oder andere Tätigkeiten nebenbei) sowie eine eingeschaltete Kamera.

Was ist in der Durchführung zu beachten?

In der digitalen Durchführung können immer unerwartete Schwierigkeiten und technische Probleme seitens der Teilnehmenden oder der Moderatorin bzw. des Moderators auftreten. Es ist daher ratsam, mit einer Co-Moderation zusammenzuarbeiten, die allenfalls einzelne Teilnehmende unterstützen oder gar die Moderation übernehmen kann. Neben einer Tech-Solver-Rolle hat die Co-Moderation noch weitere Aufgaben wie anmoderieren, Chats lesen, Board Clean-ups, Rückfragen klä-

ren, motivieren sowie Time Keeping. Um viele dieser Aufgaben zu erfüllen, sollten die Personen in der Moderation und Co-Moderation stets über eine Chat-Funktion erreichbar sein. Insgesamt gilt es, möglichst flexibel, gelassen und gleichzeitig motivierend auf die Teilnehmenden eingehen zu können, um Lösungen bei Problemen sowie spontane Pausen bei einem gleichzeitig sehr straffen inhaltlichen Programm realisieren zu können.

Digital Innovation Sprints als Chance nutzen

Die Digital Innovation Sprints bieten einige Vorteile, die im Präsenzmodus nur schwierig realisiert werden können. Insbesondere kann der Teilnehmerkreis durch die digitale Durchführung um Personen erweitert werden, die aufgrund der ortsunabhängigen, kürzeren Sessions teilnehmen können. Neben der höheren Flexibilität bietet diese Art von Online-Workshops ebenfalls einen nicht zu unterschätzenden Kompetenzaufbau der Teilnehmenden hinsichtlich der Tools, der Struktur und der Best-Practices in der Online-Zusammenarbeit, der hilfreich für den Arbeitsalltag ist. Zudem entfallen bei Digital Innovation Sprints die Kosten für Räumlichkeiten, Material, Anreise und Verpflegung sowie Kosten für die digitale Dokumentation bzw. Digitalisierung von Ergebnissen.

Zu den größten Herausforderungen gehören technische Schwierigkeiten, eine ineffektive Zusammenarbeit sowie eine erhöhte Ablenkung während des Sprints durch andere Tätigkeiten. Durch die aufgezeigten Hinweise für die Planung, Durchführung sowie bezüglich der einzusetzenden Tools können diese Herausforderungen gemeistert werden, um erfolgreich digital zu innovieren.

Anmerkung

¹ Knapp, J./Zeratsky, J./Kowitz, B.: Sprint – How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days, New York 2016.



Dr. oec., Dipl.-Wi.-Ing. Angela Beckenbauer
Dozentin, Head Center for Business Innovation, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), School of Management and Law, Institut für Innovation & Entrepreneurship
angela.beckenbauer@zhaw.ch



Silvana Jud, lic. phil.
Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), School of Management and Law, Institut für Innovation & Entrepreneurship
silvana.jud@zhaw.ch



Dr. Martin Feuz
Senior Lecturer and Researcher, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), School of Management and Law, Institut für Innovation & Entrepreneurship
martin.feuz@zhaw.ch