

FRAUNHOFER-INSTITUT FÜR ARBEITSWIRTSCHAFT UND ORGANISATION IAO

HARRIET KASPER | VERENA POHL

FUTURE INNOVATION LABS

DIE ZUKUNFT DER INNOVATIONSARBEIT

WILHELM BAUER, OLIVER RIEDEL, ANETTE WEISBECKER, THOMAS RENNER (HRSG.)



Harriet Kasper | Verena Pohl

FUTURE INNOVATION LABS

Die Zukunft der Innovationsarbeit

Wilhelm Bauer, Oliver Riedel, Anette Weisbecker, Thomas Renner (Hrsg.)





EINLEITUNG

Mit Innovation Labs adressieren wir in dieser Kurzstudie konkrete physische Räume, wohlwissend, dass der Bedeutungsraum, den man dem Thema Innovation in einer Organisation einräumt, der ist, der wirklich zählt. Sehr umfangreich behandelt wird das Thema bereits in der Studie »Corporate Innovation Labs«¹ der Fraunhofer-IAO-Wissenschaftler Stiefel und Rief, die für sich wie folgt definieren: »Corporate Innovation Labs sind von Unternehmen genutzte Räume der Freiheit, die als Experimentierfelder für neue Team- und Führungsstrukturen, neue Arbeitsweisen bzw. neue Methoden Innovationen analysieren und/oder initiieren sollen.«

¹ Stiefel, Klaus-Peter; Rief, Stefan:
*Corporate Innovation Labs –
Eine explorative Studie.* Stuttgart:
Fraunhofer Verlag, 2019

Die vorliegende Kurzstudie wurde in der Corona-Zeit erstellt. Im Vordergrund stand, aus erster Hand von bestehenden Innovation Labs zu lernen, welche Bedeutung physische Räume bisher haben, und zu diskutieren, was sich in Zukunft ändert. Das Ganze passierte aus ganz persönlichen Gründen – wir wollten ganz sicher sein, dass wir mit unserem gerade entstehenden DigiTales Lab², das die Innovationsarbeit im Forschungsbereich Digital Business am Fraunhofer IAO unterstützen soll, den richtigen Weg gehen. Auch bei einigen Partnerunternehmen im Innovationsnetzwerk »Digitalisierung für Versicherungen« entstehen gerade neue Räume für New Work und Innovation, weshalb ein Erkenntnisgewinn in der aktuellen Zeit notwendig und vor allem spannend ist.

² <https://s.fhg.de/DigiTales>

Dass auch unabhängig von Corona Veränderungsprozesse bei Innovation Labs zu beobachten sind, zeigt beispielsweise das Lab1886 der Daimler AG. Das Lab, das ursprünglich neue Geschäftsmodelle für das eigene Unternehmen entwickelte, soll sich nun für andere Unternehmen öffnen und die Dienstleistungen Dritten anbieten³. Diesem Trend wollen wir auf den Grund gehen und herausfinden, welche Veränderungen bestehende Innovationsräume durchlaufen und was in Zukunft ansteht.

³ [www.automobil-produktion.de/
hersteller/wirtschaft/dementi-ge-
genueber-medienbericht-128.html](http://www.automobil-produktion.de/hersteller/wirtschaft/dementi-gegenueber-medienbericht-128.html)

Wir teilen unsere Erkenntnisse für alle, die sich aktuell ebenfalls fragen, wie Innovation in Zukunft in Unternehmen gelebt wird und welche Rolle Innovationsräume dabei (noch) spielen. In sechs kurzen Fallbeispielen werden verschiedene Aspekte von Innovation Labs herausgearbeitet. Die Rückmeldungen zu den Corona-spezifischen Fragen sind dabei durchaus auch positiv.

4 www.digital.iao.fraunhofer.de/de/leistungen/Digitalisierung/innovationsnetzwerk-digitalisierung-fuer-versicherungen.html

Wer wir sind: Der Forschungsbereich Digital Business am Fraunhofer IAO und das Innovationsnetzwerk »Digitalisierung für Versicherungen«

Der Forschungsbereich Digital Business am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO unter Direktor Thomas Renner leitet seit Jahren erfolgreich das Innovationsnetzwerk »Digitalisierung für Versicherungen«, kurz InnoNetz⁴.

Das Projekt gibt den derzeit sechs beteiligten Versicherungen die Möglichkeit, konkrete Lösungselemente der Digitalisierung als Prototypen zu entwickeln und dabei Synergieeffekte mit anderen Unternehmen zu nutzen. Schwerpunktthemen sind Künstliche Intelligenz und Prozessautomatisierung sowie die erfolgreiche Umsetzung und Einführung von Innovationen. Auf Basis von technologischen und soziokulturellen Entwicklungen werden den beteiligten Versicherungen Chancen der Digitalisierung aufgezeigt und Begeisterung in den Unternehmen geweckt. Die Teilnehmenden erlernen Methoden und vernetzen sich im Netzwerk und darüber hinaus. So kann die digitale Transformation des eigenen Unternehmens beschleunigt werden.

Durch die Corona-Situation ist die Bedeutung des InnoNetzes nochmals gestiegen, denn die so wichtigen informellen Begegnungen außerhalb des eigenen Unternehmens, zum Beispiel im Rahmen von Veranstaltungen, sind derzeit stark zurückgegangen und werden auch in Zukunft vermutlich seltener werden. Aufgrund dessen ist es umso wichtiger, Anstöße für Innovationen konkret zu planen und die Vernetzung in und außerhalb der eigenen Branche zu organisieren. Im Homeoffice oder allgemein auf virtuelle Art und Weise am Puls der Zeit zu bleiben, stellt eine spannende neue Herausforderung dar.

2020 startet das Innovationsnetzwerk »Digitalisierung für Versicherungen« bereits in die dritte Phase und durch Corona werden sich einige Formate ändern: Reisen und persönliche Treffen werden aus Gründen des Infektionsschutzes vermieden und das Thema Remote Innovation rückt damit in den Vordergrund. Weitere interessierte Unternehmen können in Abstimmung mit allen Beteiligten in das Innovationsnetzwerk aufgenommen werden. Versicherungsfremde Branchen haben die Möglichkeit, sich im Rahmen eines Expertennetzwerks zu beteiligen.

Innovationsräume im Profil

In dieser Kurzstudie werden sechs Innovation Labs auf jeweils einer Doppelseite vorgestellt. Auf der linken Seite des Profils beschreibt das jeweilige Unternehmen seinen Innovationsraum und ein kleiner Steckbrief bietet weiterführende Links und fasst die wichtigsten Fakten zusammen. Rechts haben die Autorinnen vom Fraunhofer IAO für jedes Profil diejenigen Aspekte aus den Interviews herausgestellt, die für die Lesenden im Zusammenspiel aller Profile einen spannenden Einblick in das Thema Innovationsräume geben. Außerdem wurde von den Ansprechpersonen in den Unternehmen für jedes Lab kurz skizziert, welche aktuellen Änderungen sich durch Corona ergeben haben und was sich ihrer Meinung nach in Zukunft ändern wird.

Die Steckbriefe zu den Innovation Labs dienen als Startpunkt, um verschiedene Herangehensweisen kennenzulernen. Darunter gibt es den Innovationsraum, der schon lange mit Design Thinking kundenzentriert arbeitet – »Der Etablierte« –, den Raum, in dem ein bestimmtes Vorgehen und Geschwindigkeit im Vordergrund stehen, wie bei »Der Sprinter«, »Der Maker« arbeitet auch mal ganz konkret im Werkstattbereich, »Der Neue« beginnt gerade erst seine Reise, »Der Startup Hub« konzentriert sich auf Kontakte nach außen und »Der Intrapreneur« treibt Innovation intern voran.

Wir bedanken uns ganz herzlich bei allen Profilgeber*innen und auch den Interviewpartner*innen darüber hinaus für ihre Zeit und die offenen Einblicke.



SAP APPHAUS NETWORK

So beschreibt sich der Innovationsraum selbst

Das SAP AppHaus stellt die menschliche Erfahrung in den Mittelpunkt. Damit geht das SAP AppHaus den nächsten Schritt in SAPs facettenreicher Zusammenarbeit mit Kunden. Unser Ziel ist es, Innovation real werden zu lassen. Das SAP AppHaus hilft Kunden, zu einem agileren, intelligenten und zukunftsfähigen Unternehmen zu werden. Dabei erarbeitet das Team basierend auf dem SAP-weiten Human-Centered Approach to Innovation nachhaltige Lösungen unter anderem rund um Geschäftsprozesse. All diese Innovationen werden von SAP Technologien wie der erfolgreichen Business Technology Plattform unterstützt.

Ein besonderes Merkmal dieser Innovationskultur sind die interdisziplinären Projektteams aus verschiedenen SAP- und Kundenbereichen sowie Partnern und den Endnutzern.

SAP hat zurzeit fünf eigene SAP AppHäuser und im globalen Netzwerk kommen noch zwölf von gleichgesinnten Partnern geführte AppHäuser hinzu. Der SAP Bereich Customer Innovation innerhalb von Technology & Innovation gibt dem SAP AppHaus Netzwerk ein Zuhause.

Zahlen und Fakten

Website	www.sap.com/apphaus
Unternehmen	SAP
Gründungsjahr	2013
Hauptfokus	Innovationsraum
Ø Projektdauer	ca. 2 Monate
Personalaufwand	Globales Team ca. 65 Personen Pro Standort 1 Verantwortlicher für den Raum



DER ETABLIERTE

So sehen die Autorinnen vom Fraunhofer IAO den Innovationsraum

Seit Jahren ist das AppHaus das Musterbeispiel für einen Innovationsraum. Neben der vorbereiteten Umgebung mit rotem Sofa und beschreibbaren Wänden gehören bewährte Methoden und erfahrene Coaches zum Erfolgsrezept, welches durch halbjährliche Retrospektiven stetig verbessert und erhalten werden muss. Die erfahrenen Coaches wirken vor allem auch jenseits des Raumes und konnten in der aktuellen Situation virtuelle Workshop-Szenarien schnell umsetzen.

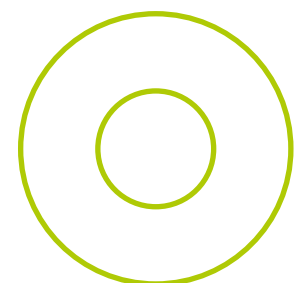
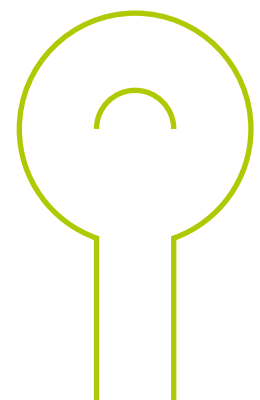
» Virtuelle Workshops sind anders. Es ist schwerer auf die Menschen – besonders auf eher introvertierte – und ihre Bedürfnisse sowie Emotionen einzugehen. Wir versuchen in der Praxis, viel zu iterieren, und haben schon erfolgreich neue Lösungsansätze entwickelt.

Beate Riefer, Design Strategist, SAP AppHaus Heidelberg

Dass ein Mindset, das den Menschen in den Mittelpunkt stellt, sehr erfolgreich in andere Bereiche übertragen werden kann, zeigte Daniel Markwig, langjähriger AppHausMeister. Oft ist es schwer, den ROI von Innovationsräumen zu zeigen. Für ein Sales Team konnte er in seinem neuen Aufgabenbereich durch Anwendung von Design Thinking eine Einsparung von mehreren Millionen jährlich erreichen.

» Der Mehrwert von Innovationslaboren liegt nicht alleine in innovativeren Produkten, sondern in einer neuen, vertrauensvollen Zusammenarbeit mit den Kunden und einer deutlich größeren Kundenzufriedenheit, die dadurch entsteht.

Daniel Markwig, Employee Experience Lead, SAP Barcelona



Aktuell nachgefragt

Welche Änderungen haben sich 2020 im Zuge von Corona ergeben?

Die Workshopräume wurden komplett geschlossen, die Mitarbeitenden arbeiten alle im Homeoffice. Workshops werden virtuell durchgeführt.

Welche Änderungen sind bis 2022 zu erwarten?

Die Workshopräume und Büroflächen werden nach länderspezifischen Regeln stückweise geöffnet. Die Hygienerichtlinien für Workshops werden intensiv iteriert ebenso wie gemischte (remote + vor Ort) Ansätze.



© Capgemini

INNOVATIONS-KICKSTARTER GRIP



So beschreibt sich der Innovationsraum selbst



grip ist ein Innovations-Kickstarter, der seitens Capgemini exklusiv für einen unserer Automotive-Kunden eröffnet wurde. Wir setzen uns das Ziel, die Umsetzung der digitalen Roadmap unserer Kunden zu beschleunigen. Unser Team spezialisiert sich auf frühe Phasen, in denen sich ändernde Anforderungen, Ungewissheit sowie Timeboxing zum Alltag gehören. Um Investitionen gering zu halten, denken wir in Prototypen. In kurzen Schritten und mit crossfunktionalen Teams arbeiten wir uns zu Lösungen, die nutzerzentriert gestaltet sind und dadurch einen Mehrwert für das Unternehmen stiften. In unserem grip-Space arbeiten wir eng mit unseren Kunden zusammen, um wirksame Teams zu bilden und Entscheidungen zu beschleunigen.

Als Teil von Capgemini profitieren wir von einem weitreichenden Netzwerk. So legen wir in frühen Phasen den Grundstein für nachhaltige Konzepte und Architekturen. Zündet eine Idee, haben wir außerdem die Möglichkeit, Projekte schnell mit den richtigen Personen zu skalieren.

Zahlen und Fakten

Website	www.capgemini.com/de-de/service/grip/
Unternehmen	Capgemini
Gründungsjahr	2017
Hauptfokus	Beschleuniger für digitale Produktideen
Ø Projektdauer	2 Wochen bis 6 Monate
Personalaufwand	20





DER SPRINTER

So sehen die Autorinnen vom Fraunhofer IAO den Innovationsraum

Bei grip wird oft mit Design Sprints, einem bei Google Ventures entwickelten Vorgehen, gearbeitet. In vier oder fünf Tagen geht es dabei, gemeinsam mit den Kund*innen, von der Analyse über die Ideengenerierung zum getesteten Prototypen. grip nimmt gute Ideen der Kund*innen auf, validiert diese schnell und kosteneffizient und bildet so die Brücke zum Kerngeschäft von Capgemini, wo aus den Sprint-Prototypen auch schnell mal große Softwareprojekte werden. Innovationen entstehen, wenn man die Kund*innen raus aus ihrem Alltag holt und sich mal gemeinsam ein paar Tage am Stück Zeit für ein Thema nimmt.

» **Was wirklich zählt, ist ein Team mit unterschiedlichen Fähigkeiten, verschiedenen Perspektiven und einer überzeugenden Schaffenskraft. Unsere Aufgabe ist es, mit unseren Kunden gemeinsam ein solches Team auf die Beine zu stellen und unseren Raum für eine enge Zusammenarbeit zu nutzen.**

Marc Stauffer, Digital Product Design Lead, Capgemini, Stuttgart

Marc Stauffer betont, wie wichtig es ist, ein crossfunktionales Team im Innovationsraum zusammenzubringen. Die unterschiedlichen Fähigkeiten inspirieren und prägen das spätere Ergebnis. Neben Expert*innen aus den Fachbereichen, der IT und User Experience Designern, bereichern zum Beispiel je nach Projekt auch Kolleg*innen aus Bereichen wie Künstliche Intelligenz oder Virtuelle Realität ein Innovationsvorhaben. Um Innovationsräume herum braucht es Menschen mit speziellen praktischen Kenntnissen und einem gewissen Unternehmergeist.



Aktuell nachgefragt

Welche Änderungen haben sich 2020 im Zuge von Corona ergeben?

Das Thema Remote Co-Creation tritt mehr in den Vordergrund. Das kommt uns gelegen, da wir an das Potenzial glauben und oft mit internationalen Teams zusammenarbeiten.

Welche Änderungen sind bis 2022 zu erwarten?

Remote-Arbeit erfordert ein neues & besseres Tooling. Große Unternehmen müssen Fragen rund um den Datenschutz schneller klären, um mit führenden Tech-Unternehmen und Startups mithalten zu können.



MHPLAB LUDWIGSBURG

So beschreibt sich der Innovationsraum selbst

Das MHPLab Ludwigsburg versteht sich als Ideen- und Kreativwerkstatt für die eigenen Mitarbeitenden sowie Kunden und Partner. Es ist Teil des Lab-Netzwerks von MHP mit der Fokussierung auf Makerspace gepaart mit Creative Space. Die Lab-Worker nennen es <space/>404 was die Motivation zum Ausdruck bringt: Raum zum Denken, Probieren und Wagen sowie die Freiheit dabei Fehler zu machen. Die Innovationsprojekte mit MVP- oder Pilotcharakter sind teils kunden- und teils portfolioinitiiert, häufig mit einem starken Bezug zu neuesten Technologien. Im Kern stehen hierbei Internet of Things (IoT), Künstliche Intelligenz (AI) und Industrie 4.0 für die Mobilität und die Produktion der Zukunft. Die Projekte mit unterschiedlichsten Reifegraden werden von MHP-Beratern durchgeführt, die hier zumeist in kleinen Teams einer eigenen Idee für das MHP-Portfolio nachgehen oder gemeinsam mit Kunden und Partnern neue Lösungen entwickeln, testen und hin zu einer produktiven Anwendung vorantreiben.

Zahlen und Fakten

Website	www.mhp.com
Unternehmen	MHP Management und IT-Beratung GmbH
Gründungsjahr	2016 (Offizielle Einweihung der neuen Räumlichkeiten Okt 2018)
Hauptfokus	Makerspace, Creativespace
Ø Projektdauer	von 3 Wochen bis 100 Tage
Personalaufwand	1 Vollzeitäquivalent, Projekte werden von Mitarbeitern initiiert, durchgeführt und intern finanziert



DER MAKER

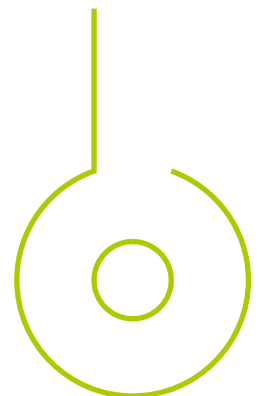
So sehen die Autorinnen vom Fraunhofer IAO den Innovationsraum

Ein richtiger Werkstattbereich kommt in den meisten Innovationsräumen zu kurz. Im <space/>404 gibt es ihn. Bei IoT leuchtet es sofort ein, dass es auch physische Prototypen geben kann, aber auch die meisten anderen vermeintlich digitalen Themen entfalten ihre Wirkung heute auch im realen Raum. Ein Makerspace entfesselt nochmals ganz anderes kreatives Potenzial, stellt aber auch zusätzliche Anforderungen an Fähigkeiten und Fertigkeiten der Nutzer*innen.

Besonders am MHPLab Ludwigsburg ist außerdem, dass es nicht nur um Projekte mit direktem Kundenauftrag geht, sondern zu einem großen Teil auch um die Entwicklung von Themen für das zukünftige Portfolio des Unternehmens. Mittelfristig sollte Innovationsarbeit aus Sicht von MHP in allen Arbeitsbereichen noch stärker betont werden. Ob sich die Innovationslabore dadurch selbst auflösen?

»» Mit dem Tun entstehen die Ideen. (Physische) Freiräume befähigen Innovation.
Dr. Oliver Kelkar, Leiter MHPLab & Innovation, MHP, Ludwigsburg

Eine große Herausforderung, vor der wohl viele Innovationslabore derzeit stehen, ist, dass jetzt noch mehr als früher gezeigt werden muss welchen Beitrag zum Unternehmenserfolg diese Räume eigentlich bringen – dabei ist eine Quantifizierung der Ergebnisse nicht so einfach. Andererseits ist Veränderung immer notwendig.



Aktuell nachgefragt

Welche Änderungen haben sich 2020 im Zuge von Corona ergeben?

Kostensenkungsmaßnahmen und Homeoffice führen zu einem sehr reduzierten Betrieb der frühen Innovationsprojekte. Kundenprojekte sind davon unberührt.

Welche Änderungen sind bis 2022 zu erwarten?

Das lässt sich ohne Glaskugel leider nicht sagen. »Nach Corona« wird sicher anders als »vor Corona«.



© Joachim Grothusblocherpartners

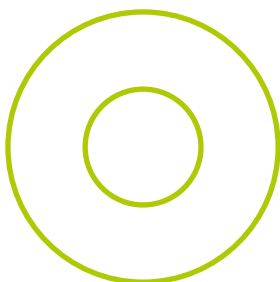
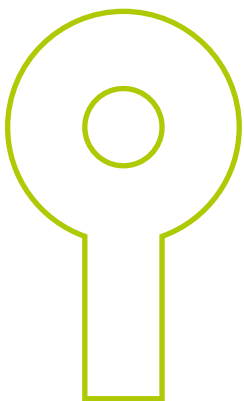
AOK-PROJEKTHAUS 13

So beschreibt sich der Innovationsraum selbst

Mit dem AOK-Projekthaus 13 wurde in einer ehemaligen Produktionshalle in einem Industriegebäude ein Umfeld geschaffen, in dem neue Arbeitsformen und innovative Raumkonzepte erprobt werden. Insbesondere die unternehmensweiten Projekte der AOK Baden-Württemberg finden hier seit Mai 2019 ihren Arbeitsplatz und nutzen diese Multi-Space-Fläche. Austausch und Vernetzung sind ebenso wichtig wie Rückzug und Konzentration. Auf rund 1500m² gibt diese Fläche den Beschäftigten in verschiedenen Zonen unterstützende Impulse zu den Bereichen Arbeiten, Bewegen, Austausch, Vernetzung, Freiraum und Rückzug. Was im AOK-Projekthaus 13 über neue Arbeitsformen und innovative Raumkonzepte gelernt wird, kommt richtungsweisend auch allen anderen Standorten der AOK Baden-Württemberg zugute. Der gestartete Prozess der »AOK-Arbeitswelt 2.0« ist eine gemeinsame Weiterentwicklung, in den die Beschäftigten aktiv mit eingebunden sind und in dem aus Erfahrungen immer wieder Optimierungen entstehen.

Zahlen und Fakten

Website	https://blocherpartners.com/projekte/social-culture/aok-projekthaus-ludwigsburg
Unternehmen	AOK Baden-Württemberg
Gründungsjahr	2019
Hauptfokus	Projektarbeit
Ø Projektdauer	6 bis 24 Monate
Personalaufwand	1,3 (allerdings zu wenig)



DER NEUE

So sehen die Autorinnen vom Fraunhofer IAO den Innovationsraum

Seinen ersten Geburtstag feierte das Projekthaus 13 während des Lockdowns: Am 6. Mai 2020 jährte sich der Einzug der AOK Baden-Württemberg in die neugestaltete ehemalige Lagerhalle zum ersten Mal. Mitarbeitende aus den unternehmensweiten Projekten finden hier ihren Arbeitsplatz und können gleichzeitig die offenen Zonen und Rückzugsbereiche flexibel und agil nutzen. Im Laufe des ersten Jahres hat sich ein weiteres Nutzungsszenario ergeben. So wird das Projekthaus 13 gern für Tagesworkshops gebucht. Der Vorteil: Mehr Mitarbeitende erhalten Einblicke in das Arbeiten im Projekthaus – so steigt neben der Bekanntheit des Innovation Labs auch die Motivation in der Belegschaft, dieses zu nutzen und aktiv die Weiterentwicklung mitzugestalten. In der Coronazeit nahm die virtuelle Zusammenarbeit deutlich zu. Jedoch meldeten die Mitarbeitenden bald zurück, dass beispielsweise Design Sprints und Design Thinking remote nicht so gut funktionierten. Sie wollen wieder den Innovationsraum nutzen und physische Workshops durchführen.



Klar können wir alle im Homeoffice arbeiten. Aber wir merken, dass es die Leute wieder zurück ins Projekthaus zieht.

Andrea Hildbrand, Standortmanagerin Projekthaus 13, AOK Baden-Württemberg



In Zukunft wollen wir weiterhin vom Projekthaus lernen, um sukzessiv unseren Mitarbeitenden in ganz Baden-Württemberg eine innovative und zukunftsorientierte Arbeitsumgebung zu bieten.

Claus Bannert, Fachbereichsleiter Infrastrukturmanagement, AOK Baden-Württemberg

Aktuell nachgefragt

Welche Änderungen haben sich 2020 im Zuge von Corona ergeben?

Mobiles Arbeiten wurde für alle Mitarbeitenden ermöglicht, technische Infrastruktur geschaffen, Telkos/Webkos/virtuelle Meetings gehören zum gewohnten Alltag, sozialer Austausch leidet darunter.

Welche Änderungen sind bis 2022 zu erwarten?

Mobiles Arbeiten wird stärker als zuvor genutzt, jedoch nicht in dem Umfang, wie in »akuten Corona-Zeiten«. Entscheidungen zum Thema »was geht mobil, wozu benötige ich Präsenz« werden bewusster getroffen.



SIGNALS

So beschreibt sich der Innovationsraum selbst

Signals ist das industrie-agnostische Innovations-Ökosystem der SIGNAL IDUNA, welches die Brücke schlägt zwischen dem Startup-Ökosystem, relevanten Netzwerken und der SIGNAL IDUNA.

Dazu gehören:

- signals Open Studios, ein Co-Working Space als Begegnungs- und Veranstaltungsraum
- signals Startup Client, das Venture Client Vehikel, welches Partnerschaften zwischen Startups und SIGNAL IDUNA unterstützt (Beispiel: Automation Hero, Circ)
- signals Pre-Seed Programm, zur Frühphasen-Förderung von B2B-Startups durch Fellowships und Pre-Seed-Finanzierung (Beispiel: Meisterwerk, Phantasma Labs)
- signals VC ein eigenständiger, finanziell-orientierter 100 Millionen Euro Venture Capital Fonds, der in B2B-Enterprise-Startups investiert (Beispiel: Zenloop, Everphone)

Dabei haben die Investment-Aktivitäten von signals VC und signals Pre-Seed einen klaren finanziellen Fokus, während insbesondere der signals Startup Client strategische Ziele verfolgt. Die Initiativen arbeiten aber zwecks gegenseitigen Mehrwerts und gemeinsamen Synergien in Berlin unter einem Dach.

Zahlen und Fakten

Website	www.hellosignals.com, signalsstartupclient.com, signals.vc
Unternehmen	SIGNAL IDUNA
Gründungsjahr	2017
Hauptfokus	Startups
Ø Projektdauer	n/a
Personalaufwand	13



DER STARTUP HUB

So sehen die Autorinnen vom Fraunhofer IAO den Innovationsraum

Um das Beobachten von Startups kommen große Unternehmen heute nicht herum. Startups bieten Inspiration, aber auch neue Geschäftsmöglichkeiten. signals hat dieses Thema für SIGNAL IDUNA auf gleich mehreren Ebenen professionalisiert. Der Raum in Berlin war anfangs ein notwendiges physisches Bild der Initiative, ein Leuchtturm für Innovation und wurde intern oft besucht. Inzwischen ist klar, dass es bei signals immer um Startups geht und Räume für weitere kreative Zusammenarbeit sind an verschiedenen Standorten entstanden.

» Um Schnittstellen und Austauschformate mit Startups zu etablieren, muss man nah an der Szene dran und unabhängig sein.

Saskia Sefranek, Co-Lead & Director, signals, Berlin

Der Startup Client arbeitet bedürfnisorientiert und fokussiert darauf, neue Technologien und Methoden schnell in den Konzern zu integrieren. Bei der Use-Case-Exploration mit Kolleg*innen aus Fachbereichen und der Digital Unit wird anhand eines standardisierten Fragenkataloges geprüft, was passt und welche internen Stakeholder mit ins Boot müssen. Mittlerweile kommen nicht nur Startups, sondern auch Fachbereiche auf die Startup-Experten von signals zu. Eine Kooperation mit Startups ist im Konzern aber auch ohne signals möglich.

So ein direkter Nutzen für das Kerngeschäft ist für jeden Innovationsraum wichtig. Die Synergien die sich durch den Venture Capital Fond und das Pre-Seed Programm ergeben machen signals aber vermutlich besonders erfolgreich.

Aktuell nachgefragt

Welche Änderungen haben sich 2020 im Zuge von Corona ergeben?

Die Nutzung der Open Studios hat sich verändert, wir experimentieren mit einem Mix aus Arbeit vor Ort und im Home Office und organisieren selbst große Veranstaltungen »remote first«.

Welche Änderungen sind bis 2022 zu erwarten?

Auf Investment- wie auch Partnerschafts-Seite sind wir unverändert auf der Suche nach spannenden Startups und sehen hier aktuell wie langfristig auch neue Chancen (stärkere Notwendigkeit und Bereitschaft zur Digitalisierung in der Konzernumgebung).



R+V INNOVATION LAB MO14

So beschreibt sich der Innovationsraum selbst

Das Innovationslabor MO14 ist innerhalb der R+V Versicherung im Komposit-Resort im Bereich Kraftfahrtversicherung angesiedelt und hat seit 2016 mehrere Großprojekte umgesetzt. Ein Beispiel ist das Forschungsfeld Autonomes Fahren. Im Rahmen des Projektes werden hochautomatisiert fahrende Kleinbusse im öffentlichen Verkehrsraum eingesetzt. Dadurch werden praxiserprobte Ansätze und Antworten auf eine Vielzahl offener Fragen aus Versicherungssicht gefunden.

Bei MO14 kommen moderne Methoden zum Einsatz, die mit geringem Mitteleinsatz die Tragfähigkeit eines Geschäftsmodells bereits in einer frühen Phase am Markt verproben. Zielsetzung war und ist es, Geschäftsmodelle im Bereich »moderne Mobilität« zu entwickeln. Diese Geschäftsmodelle sind dabei mehr als »klassische Versicherung«, fokussieren sich auf das Zukunftsfeld »Connected Cars« und haben gleichzeitig in ihrem Kern einen Versicherungsbezug.

Das Team denkt und agiert agil. Ideen werden gleichberechtigt eingebracht. Die Arbeitsweise ist wesentlich durch die Methoden des Design Thinking geprägt.

Zahlen und Fakten

Website	www.ruv-lab.de www.ruv.de/presse/mobilitaet-der-zukunft/mobilitaet-presseinfos
Unternehmen	R+V Versicherung AG
Gründungsjahr	2016
Hauptfokus	Unternehmen im Unternehmen
Ø Projektdauer	1 Tag bis 18 Monate
Personalaufwand	Zwischen 3 und 6 Mitarbeiter, bei Bedarf mit externer Unterstützung, z.B. IT-Entwicklung



DER INTRAPRENEUR

So sehen die Autorinnen vom Fraunhofer IAO den Innovationsraum

MO14 ist ein Vorbild dafür wie man interne Innovationsressourcen aktivieren und erfolgreich nutzen kann. Auf einen Artikel im R+V Intranet folgten 100 Bewerbungen, um für 12 Monate im R+V Innovations Lab eine Idee zu entwickeln und umzusetzen. In einer alten Autowerkstatt abseits des Versicherungskonzerns in der Wiesbadener Innenstadt konnte dann zum Beispiel das heute kurz vor der Ausgründung stehende Projekt KRAVAG Truck Parking entstehen. Es löst das Problem von 15 000 Lkw, die jede Nacht auf nicht ausgewiesenen Stellflächen stehen mit einem Sharing-Ansatz innerhalb eines vollständig digitalen Geschäftsmodells: Das »Airbnb für Lkw« ergänzt das Angebot der KRAVAG-LOGISTIC Versicherungs-AG, ohne selbst eine Versicherung zu sein.

» In den angestellten Mitarbeitern muss der Unternehmer aktiviert werden: Verantwortung übergeben, maximale Freiheitsgrade ermöglichen, Zeit geben – idealerweise in eigenen Räumlichkeiten. Der Ergebnisdruck stellt sich von selbst ein.

Matthias Jung, Projektleiter KRAVAG Truck Parking, R+V Versicherung AG, Wiesbaden

Man fühle schon etwas Stolz, bei so einem Format dabei sein zu dürfen, das motiviere und erzeuge auch Druck, berichtet Matthias Jung. Toll sei die Bereitschaft der Vorstände gewesen, manchmal einfach zu machen, statt lang zu diskutieren. Die Kollegen mitzunehmen, statt Konkurrenz zu erzeugen sei ein weiterer Erfolgsfaktor, betont Jung. Am Tag der offenen Tür 2016 konnten vier Reisebusladungen vorbeischauen und erfahren, wie MO14 arbeitet.

Aktuell nachgefragt

Welche Änderungen haben sich 2020 im Zuge von Corona ergeben?

Die durch Corona bedingte Auszeit konnten wir hervorragend und sehr konzentriert für die Überarbeitung und Weiterentwicklung verschiedener Themen nutzen – wir haben hier schlicht vieles umpriorisiert.

Welche Änderungen sind bis 2022 zu erwarten?

Insbesondere unserem Projekt KRAVAG Truck Parking hat die Corona-Krise zu noch mehr Rückenwind verholfen, denn die Lkw-Fahrer haben in der gesellschaftlichen Diskussion deutlich mehr Aufmerksamkeit erfahren.



DIE ZUKUNFT VON INNOVATIONSLABOREN

Die Corona-Pandemie hat das gewohnte Zusammenarbeiten in vielen Unternehmen auf den Kopf gestellt. Neue Arbeitsformen mussten gefunden werden; vieles wurde ins Homeoffice verlegt, digitale Möglichkeiten wurden ausgelotet und haben schließlich Eingang in den Arbeitsalltag gefunden. Vieles hat sich bewegt, was vor der Krise undenkbar gewesen wäre. Wie hat sich die Krise auf das Innovationsklima ausgewirkt und wie sehen die mittel- und langfristigen Folgen für Innovationslabore aus?

Persönliche Begegnungen sind weiter wichtig

Die für die vorliegende Kurzstudie befragten Unternehmen haben die Folgen für Innovationslabore ganz unterschiedlich bewertet. Einige sehen positive Effekte und beobachten bei Mitarbeitenden und Führung eine ungeahnte Flexibilität, die zu neuen Formaten der Remote Innovation geführt hat. Gleichzeitig legt die Krise aber auch offen, wo noch Defizite liegen: Themen wie Datenschutz sind für die digitale Zusammenarbeit essenziell und müssen jetzt angegangen werden. In den befragten Innovation Labs sieht man ganz klar die Vorteile im physischen Zusammenarbeiten und dass die persönliche Begegnung in Innovationsräumen wichtig ist.

In Zukunft wird es darum gehen, neuartige Konzepte zu finden, wie die Treffen vor Ort so organisiert werden können, dass die Hygieneregeln eingehalten werden. Eine innovative Idee hat der französische Designer Christophe Gernigon entwickelt: Er entwarf von der Decke hängende Plexiglasglocken, die einen sicheren und gleichzeitig ästhetischen Restaurantbesuch ermöglichen⁵. Wie könnte ein Innovationsraum aussehen, in dem die Abstandsregeln eingehalten werden und gleichzeitig die Zusammenarbeit ermöglicht wird? Ob Plexiglasglocken, Trennscheiben oder andere kreative Ideen zur Abstandshaltung: Ein Abstands-Labor bietet den Vorteil, sich persönlich treffen zu können, und könnte von Unternehmen während der Corona-Pandemie realisiert werden.

⁵ www.christophegernigon.com/plex-eat

Remote Innovation gewinnt an Bedeutung und wird bleiben

Sofern sie es noch nicht getan haben, sollten Unternehmen digitale Tools und Formate, die virtuelle Kreativitätsworkshops möglich machen, in Augenschein nehmen, vergleichen und Erfahrungen sammeln – das war in vielen Interviews ein Thema. Ein A/B-Test von Remote-Workshops und Workshops mit Abstand könnte Aufschluss über die Vorzüge und Defizite persönlicher Treffen gegenüber virtuellen Zusammenkünften geben. Dann gilt es, Mittel und Wege zu finden, die jeweiligen Schwächen zu kompensieren. Dabei legen Studien nahe, dass bei reinen Videokonferenzen die Empathie mit den anderen Teilnehmenden leidet⁶. Gerade das Sicheinfühlen in andere Menschen ist aber in Design-Thinking-Workshops und in Design Sprints von besonderer Bedeutung.

⁶ Nguyen, David T.; Canny, John:
*More than Face-to-Face: Empathy
Effects of Video Framing. Boston:
CHI 2009 - Telepresence and
Online Media, 2009*

»» Von dem fünfjährigen Kind bis zur neunzigjährigen Oma sollte jedem klar sein, was zu tun ist. Auf Stift und Papier trifft das zu, bei digitalen Sachen oft noch nicht.

Beate Riefer, Design Strategist, SAP AppHaus Heidelberg

Digitale Tools sind oft erklärungsbedürftig und stellen eine Hürde bei kreativer Arbeit dar – besonders wenn die teilnehmenden Personen mit den digitalen Arbeitsmitteln nicht vertraut sind. Für das Erlernen dieser Tools muss ausreichend Zeit eingeplant werden. Feststeht, dass bei remote stattfindender Innovationsarbeit besonderer Wert auf das Zwischenmenschliche und eine gemeinsame Vision der virtuellen Zusammenarbeit gelegt werden sollte.

Remote und persönlich gehen Hand in Hand

Es wird spannend sein, zu beobachten, ob die Lockerung der Hygieneregeln bzw. die Rückkehr aus dem Homeoffice zu neuen Mischformen – sogenannten »hybriden« Formaten – führen wird. Insbesondere Risikopersonen werden womöglich für einen längeren Zeitraum nicht an persönlichen Treffen teilnehmen können und sie gilt es, über digitale Kanäle einzubinden. Aber auch regional oder sogar global verteilte Teams profitieren, wenn hierfür gute Lösungen etabliert werden. Nicht zuletzt muss der Beitrag zum Klimaschutz, den diese Entwicklung leistet, positiv bewertet werden. Solche Mischkonzepte, bei denen ein Teil der Teilnehmenden vor Ort sind und weitere Teilnehmende virtuell zugeschaltet sind, werden in Zukunft eine größere Rolle spielen.

7 www.automobil-produktion.de/hersteller/wirtschaft/dementi-gegenueber-medienbericht-128.html

8 <https://medium.com/hellosignals/signals-expandiert-trotz-corona-krise-weibliche-doppelspitze-leitet-weiteren-ausbau-98d80039197d>

Innovationsräume müssen sich stetig verändern

Innovationslabore befinden sich im Wandel, das war schon vor Corona spürbar. Das Daimler-Lab1886 ist nur ein Beispiel für eine Neuausrichtung eines ehemals internen Labs in Richtung eines offenen Inkubators⁷. Bei signals wurde kürzlich das Partnerprogramm Startup Client gestartet und das Pre-Seed Programm neu positioniert⁸. Alle unsere Interviewpartner*innen berichteten, wie sich ihre Innovation Labs stetig weiterentwickelten.

Die meisten Innovationsräume werden in ihrer Anfangszeit von unternehmensinternen Gruppen als cooler neuer Workshop-space genutzt – das ist gut, um die Innovation Labs und ihre Ziele bekannt zu machen. MO14 von R+V hat bei einem großen Tag der offenen Tür vielen Kollegen gezeigt, worum es im Innovationsraum gehen soll. Gleichzeitig ist es aber auch wichtig, dass die Labs nach der Kennenlernphase selbstbewusst für ihre Ziele einstehen. Zum Beispiel ist das SAP AppHaus explizit für die Interaktion mit Kunden gedacht und nicht als Ort für interne Präsentationsveranstaltungen – deswegen gibt es dort auch keinen Beamer, sondern nur große Displays für die Arbeit in Kleingruppen.

Wandel stellt ein wichtiges Kernelement eines Innovation Labs dar. Es ist die Aufgabe als Experimentierraum neue Technologien und Arbeitsformen auszuprobieren und diejenigen, die sich bewähren, selbst aufzugreifen. Es geht um die Fähigkeit, die Ausrichtung des Innovationsraumes an aktuelle Entwicklungen anzupassen und mit den Zielen abzugleichen, welche mit dem Innovationsraum erreicht werden sollen. So gesehen, muss der Wandel eine ständige Konstante bilden. Im Grunde geht es immer darum, neue Arbeitsformen und Geschäftsfelder zu entdecken und zu entwickeln oder auch, und das ist meist nicht ganz so rühmlich, die internen Prozesse von Unternehmen auf den Kopf zu stellen und damit zu verbessern.

Labs sind Startpunkt für Innovationen und Innovationsarbeit

Welche Ausrichtung ein Innovationsraum auch hat – eines ist allen porträtierten Räumen gemeinsam: Sie sollen Ideen beflügeln, das Denken anregen und auch neue Arbeitsweisen prägen. Innovation Labs übernehmen dabei eine doppelte Funktion: Zum einen dienen sie als physische oder abstrakte Räume, in denen Menschen zusammenkommen, um Innovationen zu entwickeln. Nicht weniger wichtig ist die zweite Funktion: Innovation Labs fungieren als Leuchttürme für Innovationsarbeit und verkörpern damit auch die Strategie des Unternehmens. Hierbei ist zu bedenken, dass agile und kreative Arbeitsweisen oft über Innovationsräume ihren Weg ins Unternehmen finden.

Als wichtigen Ort für interdisziplinäre Zusammenarbeit sehen unsere Interviewpartner von SAP und Capgemini ihre Innovationsräume. Sie sehen einen Hauptnutzen von Innovationsräumen in der Arbeit crossfunktionaler Teams, die sich mit unterschiedlichen Fähigkeiten inspirieren und das spätere Ergebnis prägen.

Die Bandbreite an Innovationsräumen ist riesig

In einer Untersuchung zu Innovationsaktivitäten der Top 1000 Unternehmen in Deutschland⁹ wurde mit den Begriffen Accelerator; Inkubator; Innovation Lab/Hub/Unit; Digital Lab/Unit; Start-Up-/Innovationsevents; Innovationsprogramm/innovative Geschäftseinheit; (internes) Start-Up; Start-Up Kauf-/Beteiligung; Venture Capital nach Aktivitäten gesucht. Die 2019er-Ausgabe der Studie »Konzerne auf den Spuren von Startups«¹⁰, klassifizierte die untersuchten »DigiLabs« nach den Phasen Innovation Discovery, Innovation Development und Innovation Scaling. Den Schwerpunkt der Innovationsinitiativen bildete dabei die Innovations-Entwicklung, d. h. das Arbeiten mit Prototypen und Minimal Viable Products (MVP). Scaling, also der Weg zu gewinnbringenden Produkten und Services war der am wenigsten betrachtete Fokus, während das Entdecken der besten Ideen doch für den Großteil der Innovationsräume eine Rolle spielte. Heute existieren oft Mischformen der unterschiedlichen Innovationsformate, so dass eine Kategorisierung zuweilen schwierig ist.

In den vorliegenden Profilen sehen wir unterschiedlichste Formen von Innovation Labs ganz konkret. Während einige Unternehmen mit ihrem Innovationslabor interne Projekte adressieren und ihre Räumlichkeiten und Ressourcen ihren Mitarbeitenden zur Verfügung stellen, treten andere bewusst als Dienstleistungsunternehmen auf. Hier stehen die Angebote Externen zur Verfügung und können von diesen als Beratungsleistung in Anspruch genommen werden. Während sich einige Innovation Labs als Acceleratoren verstehen und Startups fördern, steht bei anderen die Vernetzung mit externen Unternehmen im Vordergrund. Andere konzentrieren sich auf interne abteilungsübergreifende Innovationsprojekte. Einigen Innovation Labs stehen physische Räume zur Verfügung, bei anderen versteht sich das Lab als abstraktes Konzept der Zusammenarbeit mit einem gemeinsamen Zweck. Das Fraunhofer IAO hat mit dem Innovationsnetzwerk »Digitalisierung für Versicherungen« 2016 eine Plattform geschaffen, über die Methoden und Technologiewissen an Versicherungsunternehmen vermittelt und darüber hinaus die teilnehmenden Versicherungen miteinander sowie mit Experten vernetzt werden. Das Innovationsnetzwerk bietet Experimentierräume, welche das Ausprobieren von Technologien ermöglichen, und stößt Innovationen an, indem es Impulse zu aktuellen Trends liefert. Auch dieses Innovationsnetzwerk wird sich weiterentwickeln und die Kooperation neu gestalten: In der 2020 startenden dritten Phase des Innovationsnetzwerks werden persönliche Treffen wenn möglich vermieden und virtuelle Formen der Zusammenarbeit integriert.

⁹ Kawohl, Julian; Ripsas, Sven; Schulze, Maximilian: *Innovationsaktivitäten der Top 1000 Unternehmen in Deutschland*. Berlin: Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, 2019

¹⁰ Infront Consulting & Management GmbH (Hrsg.) u. a.: *Konzerne auf den Spuren von Startups. Der steinige Weg zu substantieller digitaler Innovation*. Hamburg: Infront Consulting & Management GmbH, 2019



Ja, wir brauchen physische Innovationsräume

Die für 2020 geplante Umsetzung unseres neuen Innovationsraumes, dem DigiTales Lab des Forschungsbereiches Digital Business am Fraunhofer IAO, wurde durch Corona ebenfalls verzögert. Wir sind mit der Frage im Hinterkopf gestartet, ob physische Innovationsräume generell noch notwendig sind, und haben dabei großartige Beispiele für ganz unterschiedliche Herangehensweisen gefunden. Wichtig ist, dass die Bedürfnisse der Organisation und der Menschen bei der Planung und Umsetzung berücksichtigt werden. Das Bild zeigt Fraunhofer-IAO-Mitarbeitende des Forschungsbereiches Digital Business bei der Planung ihrer neuen Räume mit MOSAIC¹¹.

¹¹ <https://medium.com/hellosignals/signals-expandiert-trotz-corona-krise-weibliche-doppelspitze-leitet-weiteren-ausbau-98d80039197d>

DigiTales Lab – Der Storyteller

Das gerade entstehende DigiTales Lab am Fraunhofer IAO folgt ganz dem Gedanken des Storytelling. DigiTales als Erzählungen über innovative digitale Anwendungen machen Technologien greifbar, die in Zukunft ganz selbstverständlich zu unserem Leben dazugehören werden. Eine Schlüsseltechnologie bildet hierbei Künstliche Intelligenz (KI). DigiTales handeln von Anwendungsfällen, die deutlich machen, wo KI hilfreich und gewinnbringend eingesetzt werden kann.

Wollen Unternehmen ihr persönliches DigiTale gestalten, nehmen wir sie im DigiTales Lab mit auf eine Innovation Journey. Ganz kompakt erarbeiten Fraunhofer-Expert*innen mit einem kleinen crossfunktionalen Team des Unternehmens eine Vision, erstellen einen Prototyp und testen diesen an der Zielgruppe. Basis für das Vorgehen bildet der bei Google Ventures erprobte Design-Sprint-Prozess bei dem nach fünf Tagen Ergebnisse als Entscheidungsvorlage für das weitere Vorgehen vorliegen. Das DigiTale ist dabei ein großartiges Kommunikationsmittel.

Wenn es dem Unternehmen nach einem Design Sprint im DigiTales Lab gelingt das entstandene Momentum aus Geschwindigkeit und Motivation weiter zu nähren, haben DigiTales gute Chancen erfolgreiche Projekte, Produkte oder Prozesse zu werden.

<https://s.fhg.de/DigiTales>

Physische Innovationsräume stellen Leuchttürme für einen Kulturwandel hin zu agileren, kreativeren Unternehmen dar. Sie sind ein Mittel, neues Denken in die Organisation zu pflanzen. Um ihre Wirkung nachhaltig zu entfalten, müssen Innovation Labs unabhängig sein und gleichzeitig stark eingebunden werden, einen direkten Beitrag zum Kerngeschäft leisten und nicht der einzige Baustein für Innovation sein. Doch nicht der Raum und seine Ausstattung, sondern die Menschen darin und ihr Handeln stehen bei der Innovationsarbeit im Vordergrund. Prof. Dieter Spath, Institutsleiter des Fraunhofer IAO, hat es so auf den Punkt gebracht: »Innovation geht auf zwei Beinen ins Unternehmen.«

Kontaktadresse

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und
Organisation IAO, Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart
www.iao.fraunhofer.de

Verena Pohl
Telefon +49 711 970-5123
zukunft@iao.fraunhofer.de

URN-Nummer

urn:nbn:de:0011-n-5970699

Online verfügbar als Fraunhofer-ePrint

<http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-5970699.html>

Titelbild

© BullRun – stock.adobe.com

Satz und Layout

Franz Schneider, Fraunhofer IAO

© Fraunhofer IAO, 2020

Verschiedene Arten von physischen Innovationsräumen und wie sich deren Arbeit durch Corona verändert, stehen im Fokus der vorliegenden Kurzstudie. Sechs Innovation Labs werden im Profil vorgestellt: SAP AppHaus, grip von Capgemini, MHPLab Ludwigsburg, AOK-Projekthaus 13, signals der SIGNAL IDUNA sowie R+V Innovation Lab MO14. Erfahren Sie, ob der stetige Wandel, in dem sie sich befinden, sie jetzt in Remote Innovation Labs verwandelt.



Thomas Renner

Institutsdirektor,
Leiter Forschungsbereich Digital Business
Telefon +49 711 970-5120
thomas.renner@iao.fraunhofer.de



Harriet Kasper

Telefon +49 711 970-2357
harriet.kasper@iao.fraunhofer.de



Verena Pohl

Telefon +49 711 970-5123
verena.pohl@iao.fraunhofer.de