



Nr. 80 · Juli 2013 · ISSN 1610-2371

Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network

Kultur und Management im Dialog





HELGA TRÖLENBERG

ist Expertin für E-Commerce und Softwareentwicklung und arbeitet als freiberufliche Unternehmensberaterin und Business Coach. Ausgehend von einem Psychologiestudium, über Marktforschung, Geomarketing, Datamining und Geschäftsmodellentwicklung und Prozessoptimierung ist sie in der E-Commerce- und Softwarebranche fest verwurzelt. Ihr Anliegen ist es auf der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Softwarebranche Projektgelingen zu fördern, auch in Innovationsprojekten.

Ihre Projekte:

- www.troelenberg.com
- www.sentema.com

Der Blick über den Tellerrand

Wie die Einführung von Innovationen gelingen kann - Erfahrungen aus der Softwarebranche

Ein Beitrag von Helga Trölenberg

Von der Erfindung des Buchdrucks bis zum Massenmedium Zeitung dauerte es 150 Jahre; von der Erfindung des ersten Internetprotokolls bis zur Nutzung des Internets durch die breite Masse brauchte es nur noch 25 Jahre. Zwei Beispiele für große Innovationen, die zeigen, wie schnell der Innovationszyklus geworden ist. Aber auch kleine Innovationen sind bemerkenswert, wie z. B. eine Serviceinnovation des Buchhändlers oder eine Verbesserung der Bedienbarkeit des Fahrkartenautomaten. Doch viele Innovationen, gute wie schlechte, bleiben auf der Strecke, irgendwo auf dem Weg zwischen Erfindung und breiter Marktakzeptanz. Taktzahl und Schnelligkeit von Innovationseinführungen nimmt stetig zu, offensichtlich aber nicht der Erfolg. Was macht denn die erfolgreiche Einführung einer Innovation aus? Wo liegen Erfolgsfaktoren und vor allem, wie überwindet man Hindernisse, die unweigerlich auf dem Weg der Einführung erscheinen werden? Antworten findet man in einer Branche, die die Entwicklung und Einführung von Innovationen als Geschäftsmodell hat – der Softwarebranche. Innovation als begrenzte Veränderung innerhalb eines Systems, eine neue Kombination aus schon Existierendem, damit ein Problem gelöst wird, eine wesentliche Verbesserung stattfindet, all das findet man exemplarisch in der Softwarebranche bei der Entwicklung und Einführung neuer Software.

Was ist Innovation in der Softwareentwicklung?

Innovationen in der Softwarebranche werden in der Regel von einem Kunden/Anwender angeregt, und meistens auch von einem Kunden beauftragt.

Der Inhalt eines dann womöglich folgenden Softwareprojekts steht daher immer im Spannungsfeld von drei Faktoren:

1. den **Bedürfnissen des Kunden**, der unterschiedlichen Abteilungen, Branchen und Nutzer
2. der **Wirtschaftlichkeit des Projekts**, für das in der Regel ein Budget vorgegeben ist
3. der **Technische Machbarkeit des Gewünschten**, was allerdings meistens kein Problem darstellt, sofern für die Bedürfnisse des Kunden ausreichend Geld vorhanden ist.

Letztendlich wird ein Softwareprojekt von der Frage getrieben: „Was hilft dem Kunden, dem Anwender der Software bei seiner Arbeit/ seinem Vorhaben oder dient seiner Unterhaltung?“



... Erfahrungen aus der Softwarebranche

Wann gelingt Softwareentwicklung? Was hilft, was hindert?

Dabei sind die Anforderungen an das Endprodukt, die fertige Software, immer sehr hoch. So soll das Produkt nicht nur die Erwartungen der Endanwender erfüllen, funktionieren und ästhetisch ansprechend aussehen, es soll vor allem laufen, und zwar immer wieder, dauernd und stabil. Erst die Stabilität der Software im täglichen Betrieb ermöglicht die vielfache Nutzung zur Nutzenmaximierung beim Endanwender.

Damit das aber unter den oben genannten Rahmenfaktoren gelingt, ist schon die Akquisephase eines Projekts kritisch. Immerhin muss eine Zielgruppe, eine Abteilung, ein Unternehmensbereich oder ein gesamtes Unternehmen überzeugt werden, eine Innovation einzuführen, die womöglich das gesamte Geschäft beeinflussen wird. Es braucht Zeit, die Bedürfnisse der Endanwender zu erheben, zu verstehen und zu dokumentieren. Es findet in der Regel eine sehr ausführliche Auseinandersetzung mit dem Arbeitsumfeld des Kunden statt, seiner Tätigkeiten und Ziele beim täglichen Tun. Erfolgskritisch ist die schriftliche Dokumentation des Gehörten und Gesagten, die Anfertigung von erklärenden Grafiken und Abläufen, die Beschaffung von Beispielen und das Feedback der Kunden zur Dokumentation. „Habe ich meinen Kunden und seine Bedürfnisse wirklich richtig verstanden?“ heißt die kritische Kernfrage, deren Antwort über Zeitplan und Budget des Projekts entscheidet.

Ist das Projekt beauftragt, helfen etablierte Methoden des Projektmanagements bei der Steuerung. Immer wieder ist dabei die Frage vorzulegen: „Was ist das Ziel des Projekts? Was soll erreicht werden, welche Verbesserung soll erzielt werden?“ Dieses ständige Sich-vor-Augen-halten-was-der-Kunde-will verhindert sowohl das Abdriften zu anderen Zielen als auch das Verlieren des Ziels. Die Softwarelösung soll ja ein Problem lösen, etwas optimieren oder erleichtern, letztendlich Wertschöpfung ermöglichen.

Damit die eigentliche Softwareentwicklung nahe am Kunden, dessen Zielen und Nutzen bleibt, haben sich sogenannte agile und iterative Methoden der Softwareentwicklung etabliert, insbesondere Scrum. Dabei werden Anforderungen der Kunden in kleine, überschaubare und transparente Einheiten zerlegt und genau beschrieben, dann entwickelt, getestet und implementiert. Das ganze Verfahren findet innerhalb von zwei Wochen statt, d.h. es gibt im 2-Wochen-Takt Software, die der Kunde, der Endanwender oder seine Projektleiter ansehen, ausprobieren, prüfen und testen können – ständiges Feedback im 2-Wochen-Loop. Solche Verfahren minimieren das Risiko erheblich, am Ende des Projekts eine Software zu haben, die den Anforderungen und Wünschen des Kunden nicht entspricht. Oder anders ausgedrückt: Das Verfahren verringert die Gefahr eines Innovationsflops und verstärkt die Kommunikation mit den späteren Anwendern. Und richtig gute Lösungen entstehen nur im Dialog von Entwicklung und Fachbereich, an der Schnittstelle möglichst verschiedener Disziplinen.



... Erfahrungen aus der Softwarebranche

Schließlich wird der Kunde bei der Einführung der Software in die Unternehmensabläufe, der Schulung in der Bedienung und am Ende beim Umschalten des Unternehmensbetriebs auf die neue Software eng vom Dienstleister oder der eigenen IT-Abteilung begleitet. Projektleiter, Softwareentwickler und Tester sind nahe beim Endanwender, verfolgen die ersten Schritte und helfen bei der Umstellung durch Rat und Tat. Während des gesamten Prozesses ist Kommunikation unerlässlich. Gescheiterte Kommunikation ist die häufigste Ursache beim Scheitern von Softwareprojekten, gelungene Kommunikation aber der größte Erfolgsfaktor, vor allem, wenn sie den unterschiedlichen Gruppen beim Kunden angepasst ist.

Genaueres Zuhören, schriftliche Dokumentation des Gehörten, Zerlegen in kleine Schritte, Nähe zum Kunden, schnelles und häufiges Feedback und enge Begleitung bei der Einführung sind Erfolgskriterien bei der Einführung einer Innovation.

Wie setzt sich das Neue durch?

Ob nun in der Softwareentwicklung oder in anderen Innovationsprojekten, Innovationen folgen immer einem vorgezeichneten Pfad der Akzeptanz. Everett Rogers spricht dazu in seiner grundlegenden Diffusionstheorie zur Ausbreitung von Innovationen über fünf Gruppen, die man von oben nach unten durchlaufen muss und mit unterschiedlichen Argumenten und Maßnahmen zur Annahme von Innovationen gewinnen muss:

Zielgruppen	Anteil	Daran erkennt man sie	Maßnahmen zur Erhöhung der Akzeptanz
Innovatoren	2,5 %	Sind Regelbrecher, Nonkonformisten, Querdenker und fehlertolerant	Keine, sie entwickeln Innovationen
Frühe Anwender	13,5 %	Schaffen das neueste technische Gerät, an Wettbewerbsvorteilen interessiert, frühe Anwender von Neuem	Innovation früh ausprobieren lassen, Empfehlungsmarketing, Mundpropaganda, Zugehörigkeit zur Avantgarde betonen
Frühe Majorität	34,0 %	Akzeptiert etwas Risiko, sucht klaren Nutzen, der möglichst in Geld messbar ist	Machbarkeit demonstrieren, Nutzen herausstellen, Ertrag ausrechnen, Erfolgsgeschichten der Avantgarde präsentieren
Späte Majorität	34,0 %	Vermeidet Risiko, folgt der Mehrheit, ist ein Herdentier	Rationale Argumente, Fallberichte, Testimonials, Marktzahlen über die Nutzung, Urteile unabhängiger Instanzen (z.B. Stiftung Warentest)
Nachzügler	16,0 %	Lehnen Neues massiv ab, sehen immer große Gefahren für Leben, Freiheit, Moral, reichen gerne Klagen ein, um Neues zu verhindern	Freiraum zur Diskussion geben, passgenauen Lösungsvorschlag unterbreiten; drohen hilft nicht, aber das Lenken des Blicks auf die Bedürfnisse anderer, z.B. Kollegen



... Erfahrungen aus der Softwarebranche

Jede Gruppe thematisiert Hindernisse, Fragen, Probleme bei der Einführung von Innovationen. So etwas sind immer gute Anzeiger dafür, dass mit der Innovation noch nicht alles stimmt, etwas nicht klar und einleuchtend ist. Hier gilt es genau nachzufragen und zu erforschen, was fehlt oder falsch ist.

Fünf Schlüssel für eine gelungene Innovationseinführung


(abgeleitet aus der Softwarebranche)

	Für den Kunden	Für das Innovationsteam
Grundhaltung	Das Innovationsteam ist am Gelingen interessiert. Es schaut anders als Sie als Kunde auf die Aufgabenstellung, aber das schafft ein umfassenderes Bild und führt zu einer besseren Lösung. Menschen, die Innovationen entwickeln, sind leidenschaftliche Künstler. Sie wollen etwas Besonderes schaffen. Stärken Sie diesen Antrieb durch Lob und Anerkennung.	Ihr Kunde kennt seine eigenen Abläufe, Prozesse und Probleme besser als sonst jemand. Daraus resultieren dessen Anforderungen. Der innere Antrieb: Ihr Kunde will wirtschaftlich erfolgreich sein und daher so effizient wie möglich arbeiten! Das ist gut, auch für Ihren Arbeitsplatz. Nehmen Sie Ihren Kunden ernst und hören Sie ihm zu.
Anforderungen aufnehmen	Seien Sie präzise und begründen Sie, warum Sie etwas gut oder schlecht finden. Vermeiden Sie zu beschreiben „wie“ etwas gemacht werden soll. Beschreiben Sie stattdessen, welches Ziel erreicht werden soll und welche Ergebnisse am Ende erwartet werden. Und noch einmal: Seien Sie präzise und illustrieren Sie mit Beispielen.	Lassen Sie sich zeigen, wie Ihr Kunde arbeitet. Machen Sie im Zweifel dort ein kurzes Praktikum. Lassen Sie sich erklären, woher genau eine Anforderung kommt und was damit bezweckt wird. Fragen Sie hartnäckig nach, so lange, bis Sie es wirklich (!) verstanden haben.
Diskussionen führen	Nehmen Sie Fragen des Innovationsteams ernst. Je früher ein Einwand behandelt und eine Frage beantwortet wird, desto sicherer können Sie sein, dass ein gutes Ergebnis entsteht.	Fassen Sie zusammen, was Sie verstanden haben. Lassen Sie es ergänzen, korrigieren oder bestätigen. Schreiben Sie es auf, ausführlich und verständlich. Nehmen Sie Einwände und Kritik ernst. Hindernisse sind Anzeiger dafür, dass Ihre Vorschläge noch nicht optimal sind.
Ergebnisse bewerten	Lenken Sie zunächst den Blick auf die Teile, die gut gelungen sind. Sprechen Sie aus, was Ihnen konkret gefällt, und dass Sie sich darüber freuen. Es öffnet die Ohren Ihres Gegenübers für die Änderungen, die Sie danach aufzählen.	Erklären Sie Ihre Vorschläge entlang den Anforderungen, die Sie aufgeschrieben haben. Zeigen Sie die Vorteile auf, die Ihre Vorschläge dem Kunden bietet. Präzise entlang dem Verständnis für die Abläufe. Vermeiden Sie Fachausdrücke aus Ihrem Tätigkeitsfeld. Benutzen Sie die Sprache Ihrer Auftraggeber.
Konflikte lösen	Seien Sie wertschätzend und kompromissbereit. Nicht jedes „Nein“ Ihres Gegenübers dient der Freizeitoptimierung. Fragen Sie nach Begründungen für ein „Nein“.	Seien Sie wertschätzend und denken Sie in Lösungen. Vermeiden Sie Sätze, wie „Das geht nicht“. Verwenden Sie lieber „Dazu überlege ich mir was“. Machen Sie die Lösung zu Ihrer Herzensangelegenheit.

Quelle für die Tabellen: www.sentema.com, 2013



... Erfahrungen aus der Softwarebranche

Der mächtigste Gegner der Innovation ist aber das Nichts-Tun, das Aussitzen, die Antriebslosigkeit. Der Innovator und sein Team kämpfen gegen Windmühlen der Ignoranz und müssen immer wieder Klüfte überspringen, soll sich ihre Innovation durchsetzen. Innovation ist ein langer Weg, der besser lange im Verborgenen bleibt, damit die Skeptiker nicht zu früh das Vorhaben stören. Es ist meistens mühsam und zeitaufwändig. Dringend gebraucht wird für das Projektgelingen professionelle Intelligenz, eine Mischung aus Kreativität, Herzenswärme, Teamfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Risikofreudigkeit, Instinkt für Ästhetik und Sinnstiftung, die neben der verstandesmäßigen Intelligenz zusätzlich da sein muss. Das stärkste Instrument bei der Einführung von Innovationen ist aber der unbedingte Wille, das wirkliche Wollen, dass das Projekt gelingt. Dieser Wille kann für die Innovation Berge versetzen und überwinden. 



- Anzeige -

Management von Kultur- und Non-Profit-Organisationen

Fernstudium / Master of Arts



- Kulturmanagement
- Kunstkommunikation
- Marketing
- Fundraising
- Medienwirtschaft
- Kostenrechnung
- Unternehmenskommunikation
- Personalmanagement
- Rechtliche Grundlagen

Berufsbegleitend in zwei Jahren
Anmeldung zum WS 2013/2014
bis: 31.08.2013





Impressum



KM KULTURMANAGEMENT NETWORK GMBH

PF 1198 · D-99409 Weimar

Amalienstr. 15 · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

Email: office (at) kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar, Amtsgericht Jena, HRB 506939

Chefredakteurin: Veronika Schuster (V.i.S.d. § 55 RStV)

Abonnenten: ca. 22.000

Mediadaten und Werbepreise: <http://werbung.kulturmanagement.net>

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturmanagement.net

<http://twitter.com/kmnweimar>

http://twitter.com/km_stellenmarkt

<http://www.facebook.com/Kulturmanagement.Network>