

# Innovation Sprints

## Vorteile, Hürden und Herausforderungen

David Griesbach und Julien Nussbaum

*Innovation Sprints ist eine Innovationsmethode, die durch Google Ventures-Mitarbeitende entwickelt wurde und immer mehr Einzug hält in Unternehmen im deutschsprachigen Raum. Statt ein Innovationsprojekt über einen langen Zeitraum und unzählige, kurze Sitzungen voranzutreiben, entwickelt dabei eine heterogene Gruppe von Mitarbeitenden innerhalb von fünf (oder sogar weniger) Tagen einen ersten Prototypen, der mit potenziellen Kunden und Kundinnen getestet wird.*



### Dr. David Griesbach

Dozent für strategisches Innovationsmanagement im EMBA Luzern und für Lean Innovation und Lean Startup im Master of Science an der Hochschule Luzern – Wirtschaft; Managing Consultant der Griesbach Consulting GmbH, Managing Partner COREangels Big Data & AI Europe

**Kontakt:**  
david.griesbach@hslu.ch



### Julien Nussbaum

Senior wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Hochschule Luzern – Wirtschaft und Doktorand an der HHL Leipzig Graduate School of Management

**Kontakt:**  
julien.nussbaum@hslu.ch

Das Entwickeln innovativer Produkte, Dienstleistungen oder neuer Geschäftsmodelle sowie die Weiterentwicklung von Geschäftsbereichen ist für viele Unternehmen überlebensnotwendig. In den meisten Fällen wollen die Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen derartige Neuerungen aktiv mitgestalten. Innovation gilt gemeinhin als spannend und wertvoll. Doch trotz dieser hohen Bereitschaft zur Mitwirkung im Innovationsmanagement, könnte in vielen Unternehmen noch intensiver, zielgerichteter und erfolgreicher innoviert werden. Es scheint eine Kluft zwischen dem Wollen und der tatsächlich eingesetzten Energie und Zeit für Innovationen zu bestehen. Mehrere Gründe sind dafür verantwortlich: Einerseits ist es anstrengend, neue Produkte und Dienstleistungen zu konzipieren und umzusetzen. Andererseits reicht die Arbeitszeit oft nicht einmal für die Erledigung des Tagesgeschäftes. Zudem ist es für Mitarbeiter\*innen vielfach schwierig, zwischen dem Arbeiten am bestehenden Geschäft und dem Arbeiten an neuartigen Angeboten hin und her zu wechseln.

Die Methode der Innovation Sprints ist eine Antwort auf diese Herausforderungen. Was Innovation Sprints sind, welche Vor- und Nachteile sie für das Innovationsmanagement bieten und wie Unternehmen Sprints heutzutage im Innovationsbereich einsetzen, wird im vorliegenden Beitrag erläutert.

### Innovation Sprints erklärt

Das Arbeiten in Innovation Sprints ist ein Vorgehen, um Innovationsprojekte in kürzester Zeit zu entwickeln oder zumindest einen Schritt vorwärtszubringen. Inspiriert ist die Methode von der Bewegung der agilen Softwareentwicklung, wo das Arbeiten in Sprints einen Grundpfeiler darstellt. Sprints sind kurze, fest definierte Zeiträume, in denen ein Team ein bestimmtes Arbeits-

kontingent erledigt. Sie bilden die Anti-These zur langfristigen Projektplanung, mit der Grundannahme, dass die Anforderungen und zu entwickelnden Funktionen während des Entwicklungsprozesses laufend hinterfragt und neu priorisiert werden sollen. In der agilen Softwareentwicklung arbeiten die Teams vielfach in einwöchigen oder zweiwöchigen Sprints. Für jeden Sprint definiert das Team klare Ziele und zu erledigende Arbeitspakete, die es dann auch wirklich zu erledigen gilt. Mit anderen Worten: Die Arbeitslast muss so realistisch wie möglich eingeschätzt werden.

Innovation Sprints sind eine Abwandlung der Sprints aus der agilen Softwareentwicklung. Die Methode entstand bei Google Ventures (heute GV), einem Tochterunternehmen des Google Mutterhauses Alphabet. Die Google Ventures-Mitarbeiter Jake Knapp und seine Kollegen (Knapp et al., 2016) haben beobachtet, dass ein konzentriertes Arbeiten während einer kurzen, intensiven Zeit und in heterogenen Teams erfolgreicher ist, als immer wieder ein wenig an einem Thema über einen langen Zeitraum zu arbeiten. Auf Basis dieser Beobachtung haben sie einen Prozess entwickelt und kontinuierlich verbessert, der fünf Tage dauert und nach einer fix vorgegebenen Struktur abläuft (siehe Abbildung 1). Bei Google Ventures wird der Prozess «Design Sprint» genannt, wobei er nicht nur bei Design-Projekten sondern insbesondere auch bei der Neuentwicklung von innovativen Produkten und Dienstleistungen zum Einsatz kommt und deshalb oft Innovation Sprint genannt wird.

Zu Beginn des Innovation Sprints steht immer eine konkrete Herausforderung in einem Projekt beziehungsweise in der Organisation oder ein bestimmtes Kundenproblem, das besser gelöst werden soll. Am ersten Tag (Montag) entwickelt das Team ein möglichst klares und umfangreiches Verständnis der Herausforderung und es setzt sich ein konkretes, langfristiges Ziel, das mit dem Projekt erreicht werden soll (z. B. eine zusätzliche Nutzergruppe als Kund\*innen gewinnen). Am zweiten Tag (Dienstag) geht es darum, möglichst viele und möglichst unterschiedliche Lösungsansätze zu identifizieren. Sie werden je auf einen Klebezettel geschrieben und mit Hilfe einer einfachen Skizze visualisiert. Am dritten Tag (Mittwoch) muss sich das Team am Morgen auf den spannendsten und vielversprechend-

sten Lösungsansatz einigen, so dass es am Nachmittag die Lösung aus Kundenprozess- und Design-Sicht so genau wie möglich aufzeichnen kann (z. B. das mögliche Verhaltensmuster von Nutzer\*innen in einem neuen Webshop). Der vierte Tag (Donnerstag) steht im Zeichen der ersten Konkretisierung. Mit Hilfe eines einfachen Prototyps zwingt sich das Team, so rasch wie möglich die Umsetzung zu beginnen, um mit der Realität im positiven wie auch negativen Sinn konfrontiert zu werden. Der fünfte und letzte Tag (Freitag) dient dazu, die Lösung mit Hilfe des Prototyps ein erstes Mal zu testen. Durch Interviews mit Kund\*innen und Beobachtungen des Umgangs mit dem Prototypen kann der Wert der erarbeiteten Lösung eingeschätzt werden. Und es zeigt sich, ob und wie mit der Weiterentwicklung fortzufahren ist.

**«Eine Voraussetzung für erfolgreiche Innovation Sprints ist die richtige Zusammenstellung des Teams.»**

Eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Innovation Sprints ist die richtige Zusammenstellung des Teams. Es soll heterogen sein, aus sieben oder weniger Personen bestehen, und mindestens eine Person muss in der Organisation über die notwendige Entscheidungsbefugnis bezüglich des Projektes verfügen. Zudem müssen die Mitwirkenden sich ganz auf das Projekt konzentrieren. Jegliche Ablenkung durch das Tagesgeschäft oder andere Störfaktoren sind zu vermeiden. Weil ein fünftägiger Sprint nicht so einfach einzuplanen ist, obwohl es sich für wichtig Projekte unbedingt lohnt, lassen sich auch abgewandelte und vor allem kürzere Versionen der Methode beobachten. Sie reichen von Kürzungen auf vier oder drei Tage bis hin zu Kürzest-Sprints von zwei Stunden (Fong, 2022).

Innovation Sprints ähneln auf den ersten Blick stark dem Design-Thinking-Prozess.

**Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? [Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.**

Abbildung 1

Prozess des Innovation Sprints nach Google Ventures (Quelle: Knapp et al., 2016)

