

mittelt einen Überblick über die geplanten Aktivitäten und die angestrebten Termine. Als sinnvoll erweist sich dabei eine Gliederung des Projektplans, die in vergleichsweise kurzen Abständen messbare Zwischenresultate vorsieht.

## Stellschraube Innovationsinstrumente

### Auf die Anwendung kommt es an!

#### Weshalb gute Ideen vor allem außerhalb des Unternehmens entstehen

Das deutsche «Manager Magazin» hat vor einigen Jahren eine Umfrage durchgeführt, die sich mit der Frage beschäftigte, wo Führungskräfte auf gute Ideen kommen. Das Resultat ist beeindruckend. Rund drei Viertel aller guten Ideen entstehen außerhalb des Unternehmens, die meisten davon in der Natur. Von denjenigen, die innerhalb des Unternehmens entstehen, entfällt der größte Teil, rund neun Prozent, auf «langweilige Sitzungen». Weshalb? Kreative Problemlösungen sind nicht einfach das Resultat einer «Erleuchtung», sondern entspringen einem Prozess, der mehr oder weniger bewusst durchlaufen wird: Am Anfang dieses Prozesses steht die *Problemtisierung*, das heißt, ein Problem muss zunächst erkannt werden. In der Phase der *Erforschung* geht es darum, das Problem möglichst umfassend und aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten, so dass man Schritt für Schritt auf den Kern des Problems hingeführt wird. In einer nächsten Phase der *Inkubation* wird das Problem im Sinne eines unterbewussten Problemwälzens verarbeitet. Problembezogenes Material wird mit Erfahrungen in Verbindung gebracht, und Lösungen werden gesucht. Die Inkubations-

phase findet selbst dann statt, wenn wir uns bewusst mit anderen Dingen beschäftigen. Die *Erleuchtung* bringt dann das «Aha-Erlebnis», das unvermittelte, plötzliche Bewusstwerden einer Lösungs-idee, den Geistesblitz, als Ergebnis des unterbewussten Denkens. Diese Erleuchtung wird maßgeblich durch die Aufnahme und Verarbeitung von zufälligen Reizen getrieben. Es ist offensichtlich, dass wir in der Freizeit, also außerhalb des Unternehmens, einerseits Zeit für die Inkubation finden und andererseits viel offener sind für die erwähnten zufälligen Reize. Während der Erledigung des Tagesgeschäfts bleibt in der Regel keine Zeit für Inkubation und Reizverarbeitung. Zu sehr sind wir mit der Lösung von operativen Problemen beschäftigt.

#### **Jeder Mensch ist kreativ – wenn er will ...**

In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, ob es kreative und nicht-kreative Menschen gibt. Natürlich gibt es solche, denen es leichter fällt, zufällige Reize aufzunehmen und in neuartige Lösungen umzusetzen. Doch grundsätzlich schlummert in jedem Menschen kreatives Potenzial. Dieses zu erschließen ist das Ziel von Kreativitätstechniken. Auch weniger «kreative» Menschen sollen dabei systematisch dazu gezwungen werden, zufällige Reize zu verarbeiten. Allerdings hat die eingangs erwähnte Studie auch gezeigt, dass in der Praxis nur eine von hundert Ideen durch die Anwendung einer Kreativitätstechnik generiert wird. Dies ist eigentlich erstaunlich. Denn wie oft wird Innovation doch mit Kreativität nicht nur in Verbindung gebracht, sondern kurzerhand gleichgesetzt? Des Rätsels Lösung wird jedoch in der Studie mitgeliefert. Es liegt nicht an der mangelnden Leistungsfähigkeit von Kreativitätstechniken, sondern schlicht daran, dass in der Innovationspraxis kaum solche Techniken angewendet werden. Die Teilnehmer in unseren Seminaren bestätigen diesen Eindruck regelmäßig. Wenn überhaupt, überwindet man sich zu einem Brainstorming, welches dann – zudem meist unter Missachtung der grundlegenden Regeln – mehr oder

weniger lustlos abgespult wird. Und wenn ein Ideenworkshop im größeren Stil angekündigt wird, dann sind Kommentare wie «Okay, zwei Stunden können wir uns Zeit nehmen, aber dann müssen wir wieder arbeiten» keine Seltenheit. Von einer systematischen professionellen Anwendung also keine Spur. Das ist schade. Denn wir stellen immer wieder fest, dass die zielgerichtete Anwendung von einschlägigen Instrumenten nicht nur Quantität und Qualität der Innovationsideen verbessern kann, sondern bei den Mitarbeitenden regelmäßig «Aha-Effekte» auslöst. Unsere Empfehlung ist deshalb klar: Wenden Sie solche Techniken an, und Sie werden erstaunt sein, wie leicht Sie zu Innovationsansätzen gelangen. Wir setzen dabei zunächst Methoden ein, die es erleichtern, Suchfelder zu bestimmen. Sie sind tendenziell analytisch, während wir zur Entwicklung von innovativen Lösungen auf die bekannten Kreativitätstechniken zurückgreifen.

#### **So bestimmen Sie das Innovationspotenzial**

##### **Starten Sie mit bekannten Instrumenten aus der strategischen Planung**

Die Bestimmung des Innovationspotenzials ist an sich eng mit der Innovationsstrategie verknüpft. Bekannte Instrumente aus dem strategischen Management können deshalb auch bei der Identifikation von Suchfeldern wertvolle Dienste erweisen. So ist es in vielen Fällen sinnvoll, der Suche gewisse Leitplanken zu setzen. Wenn wir mit unseren Kunden nach Innovationen suchen müssen, so haben wir es deshalb zur Regel gemacht, dass wir einleitend zwei Fragen beantworten:

1. In welchen Produkt-/Markt-Feldern wollen wir nach Innovationspotenzial suchen?
2. Welche strategische Positionierung wollen wir der Suche zugrunde legen?