



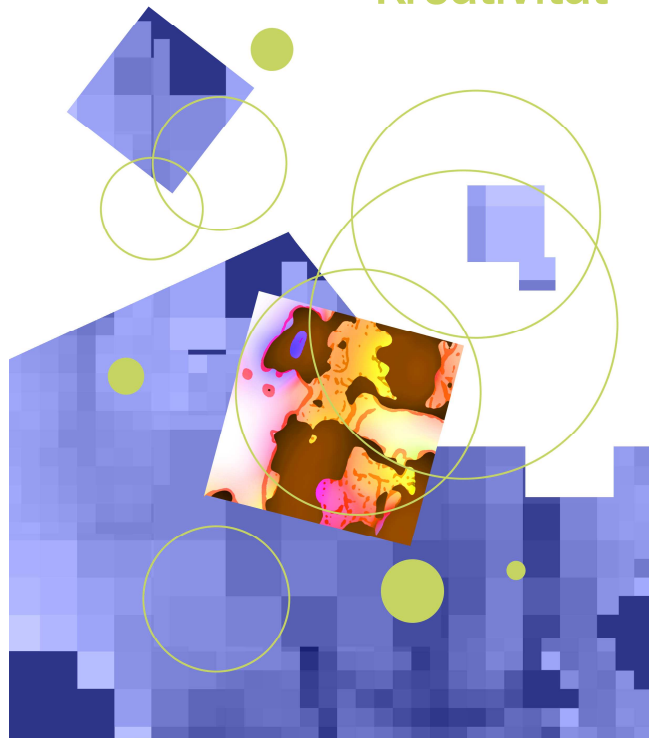
JAHRBUCH
DER KREATIVITÄT **2012**

Gleich bestellen:

Jahrbuch der Kreativität 2010

ISBN 978-3-00-026265-4

**Jahrbuch der
Kreativität**



Hrsg. Dipl.-Kfm. Jürgen Preiß
eBook (PDF), 223 Seiten, 14,99 €

Online kaufen unter
www.jahrbuch-kreativitaet.de

Jürgen Preiß (Hrsg.)

Jahrbuch der Kreativität 2012

Copyright © 2012
Jürgen Preiß
Marketing & Kommunikation, Köln
(www.jpkm.de)

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, digitale Medien jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeisung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art sowie das Internet, sind vorbehalten.

Idee / Konzept / Produktion: www.jpkm.de
Covergestaltung: www.sandraschulz.com

ISBN 978-3-00-026264-7

Ideeller Träger

Gesellschaft für Kreativität e.V.
www.kreativ-sein.org

Beirat

Holger Burckhardt
Inhaber der ID-GmbH, Frankfurt, Leiter des Design Zentrum Hessen von 1995 bis 2006, Mitglied der Gesellschaft für Kreativität e.V.

Prof. Dr. Horst Geschka
Inhaber des Dr.-Otto-Röhm-Stiftungslehrstuhls für Unternehmensgründung an der TU Darmstadt. Gründungsvorsitzender und Mitglied des Vorstandes der „Gesellschaft für Kreativität e.V.“, Vorsitzender des Aufsichtsrats des Softwareentwicklers „5 Point AG“, Darmstadt, sowie Kurator des Fraunhofer-Instituts für Naturwissenschaftlich-Technische Trendanalysen, Euskirchen.

Prof. Dr. Jörg Mehlhorn
Professor für Marketing, Betriebswirtschaft FH-Mainz, Vorsitzender der Gesellschaft für Kreativität e.V.

Inhalt

	Seite		Seite
Vorwort <i>Prof. Dr. Jörg Mehlhorn</i>	7	Teil 2: Ideen und Innovationen begünstigen	
Einleitung <i>Jürgen Preiß</i>	9	<i>Dr. Thomas Clausen / Prof. Dr. Horst Geschka</i>	67
Nachruf für einen Weggefährten <i>Prof. Dr. Horst Geschka</i>	10	Open Innovation Konzept und Erfahrungen aus der Praxis	
Der CREO und die Preisträger	11	<i>Heinz-Jürgen Boeddrich</i>	77
Teil 1: Kreativität in Gesellschaft und Unternehmen		Ideen-Orbitale Die Komplexität des unternehmer- ischen Ideenraums und Auswirkungen auf das Neue im Innovationsprozess	
<i>Jens-Uwe Meyer</i>	13	<i>Ole Kleffmann</i>	89
Das große Umdenken - Warum Unternehmen kreativer werden wollen (und müssen)		Wie Ideen vom Himmel fallen Designer sind formgebende Moderatoren von Innovationsprozessen	
<i>Prof. Dr. Jörg Mehlhorn / Sophia Güdemann</i>	23	<i>Dr. Marc Bangert</i>	98
Kreativität und Innovation am Arbeitsplatz - „aus der Froschperspektive“ Wie Mitarbeiter das kreative Klima in ihrem eigenen Unternehmen beurteilen		„Ich habe nichts Neues erfunden.“ Innovator und Gesellschaft: Stationen einer vertrackten Beziehung	
<i>Dr. Carsten Deckert</i>	30	<i>Dr. Volker Bugdahl</i>	113
Der DABEI-Innovationsklima-Index Wie können wir Innovationswiderstände überwinden und das Innovationsklima verbessern?		Grenzgänge – Kreativität durch Schnitt- stellen-Bildung	
<i>Hans-Rüdiger Munzke / Dr. Hans-Dieter Schat</i>	38	<i>Martina Schwarz-Geschka</i>	130
Kreativität und Innovation 2.0 im Demo- grafischen Wandel Wie kommen die alte Hasen in den Cyber-Space?		Kreativität und Kreativitätstechniken in Japan	
<i>Herbert Weinreich</i>	46	Teil 3: Neue Methoden und Ansätze	
Plädoyer für einen Masters of Innovation Arts (MIA)		<i>Nils Bäumer</i>	143
		Kreativität 4.2 - Vier Stellhebel zu mehr persönlicher Kreativität	
		<i>Rüdiger Schwerdtle</i>	157
		Ideen Marathon System (IMS)	

Inhalt

	Seite
<i>Reinhard Ematinger / Sandra Schulze</i> Service Design Thinking - angewandt! Wie Organisationen mit LEGO SERIOUS PLAY® Kunden und Märkte entdecken.	163
Teil 4: Firmenportraits	178
Teil 5: Autorenprofile	197
Teil 6: Ausblick	204

Vorwort

Prof. Dr. Jörg Mehlhorn

Lichtblick

Es geht voran im *LAND DER IDEEN* und das nicht erst seit die EU-Commission das Jahr 2009 ausrief zum Year of Creativity and Innovation. Doch zunächst ein Blick über die Landesgrenze:

Bereits Anfang 1981 wurde in der Schweiz die Idee-Suisse als non-profit-Verband gegründet mit dem Zweck, in Wirtschaft, Dienstleitung, Verwaltung und Politik den Nährboden für eine aktive Innovationskultur aufzubereiten (www.idee-suisse.ch). Seit Anbeginn leitet Dr. Olaf Boehme diesen Verband und dürfte damit der dienstälteste Präsident sein. Beim Festakt in Zürich im Dezember hielt unser Mitglied Arno Dirlewanger den Vortrag und ich gratulierte schriftlich im Namen aller 80 Mitglieder der Gesellschaft für Kreativität e.V. die mittlerweile ja auch schon 14 Jahre wirkt.

Vor wenigen Wochen wurde bei der IHK zu Köln ebenfalls ein Jubiläum gefeiert: DABEI e.V. wurde 30 Jahre alt und man schaut zuversichtlich in die Zukunft und versucht tapfer weiter, die Trias aus Erfindung, Bildung und Innovation zu integrieren und bedient sich dazu des griffigen Slogans *Besser heute DABEI als morgen zu spät!* Neben den beiden Fachvorträgen ([www.dabei-ev.de/.....](http://www.dabei-ev.de/)) wurde von Herrn Deckert der aktuelle DABEI-Innovationsklima-Index präsentiert, der auch in diesem Jahrbuch nachzulesen ist.

Dem Festakt ging eine Mitgliederversammlung voraus, bei der eine Reihe sehr konstruktiver Vorschläge gemacht wurden, um die *Deutsche Aktiengemeinschaft Erfindung, Bildung, Innovation* weiter nach vorne zu bringen. Der radikalste Vorschlag – von einer reiferen Dame formuliert – gefiel mir am besten: Man möge eine eigene Partei gründen, um das Anliegen nun endlich in die politische und damit in die mediale Arena zu tragen!

Mir gefällt diese Idee nach 6 Wochen immer noch außerordentlich gut und ich möchte Sie einladen, sich darüber eine Meinung zu bilden.

Ich stehe bereit und finde die spitze Positionierung auf einen brisanten gesellschaftlichen Focus als eine Stärke und nicht als Schwäche, was man anhand der Erosion der beiden VOLKS-Parteien ja erkennen kann. Einen zugkräftigen Namen habe ich schon im Kopf und die Zielgruppe natürlich auch.

Es sind zwei Strömungen, die mich optimistisch stimmen, ein solches Projekt hier anzudenken: Seit dem Buch des US-Soziologen Florida (2002) ist der Begriff der Creative Class ‚gesetzt‘ und dank Tony Blair sprechen wir in Europe von Creative Industries, die man in Berlin mit Kultur- und Kreativwirtschaft übersetzte, womit nicht weniger als 11 traditionell existierende Branchen zu einem Kunstwort vereinigt wurden. In alphabetischer Reihenfolge sind dies: Architektur, Buchmarkt, Filmwirtschaft, Kunstmarkt, Darstellende Künste, Musikwirtschaft, Software & Games, Rundfunk, Presse und Werbung, die laut BMWI rund 400.000 (??) Arbeitsplätze bieten.

Ich vermisse aber bisher den Aufschrei all jener, die als Tüftler, Erfinder, Konstrukteur, Entwickler, Ingenieur oder gar Forscher in Handwerk, Gewerbe und Industrie (hier vor allem in der Automobil-, Chemie-, Pharmabranche) seit mehr als 100 Jahren den technischen Fortschritt voran bringen und unser Land kraft ihrer Ideen zur führenden Exportnation und dabei etliche ihrer Unternehmen zu Weltmarktführern gemacht haben. Hier sehe ich Berufsverbände wie den VDI und den VWI gleichermaßen gefordert, das kreative Schaffen der deutschen Ingenieure noch viel stärker zu betonen und diese Ausgrenzung zu beenden. Die sog. Kreative Klasse umfasst mehr als dieses Cluster aus 11 Branchen, andererseits hat dort auch nicht jeder Mitarbeiter kreative Aufgaben zu lösen.

Wo bitte ist die Lobby der in die Hunderttausende gehende Spezies, die sich Jahr für Jahr an ihrem

Arbeitsplatz Gedanken machen über kleine, mittlere und größere Verbesserungsvorschläge, dafür eine meist recht überschaubare Prämie erhalten und ihr eigenes Unternehmen bezüglich seiner Produktivität oft weiter voran bringen, als es das Management selbst bewerkstelligen kann?

Die Zahl der Menschen, die beruflich hochkreativ sein wollen und sein müssen, ist also weit größer, als die in den besagten 11 Branchen Tätigen, die dort vielfach freiberuflich agieren und nicht selten um's finanzielle Überleben kämpfen!

Eine zweite Strömung sehe ich in dem Phänomen, dass sich in recht kurzer Zeit mehr als 200.000 in der Wirtschaft tätige Menschen dem von Otmar Ehrl gegründeten QUERDENKER-Club angeschlossen haben und dort einen breiten Gedankenaustausch suchen zu den Themen unserer Zeit, nämlich ihre Kreativität zu überführen in Innovation. (www.querdenker.de)

Neben diesen beiden großen Potentialen an denkbaren Wählern einer solchen neuartigen Partei gibt es auch viele kleine Lichtblicke:

- Der Art Directors Club stellte seinen diesjährigen Kongress in Frankfurt am Main unter das Motto: Ideen sind das Geld von Morgen und forderte generell mehr Einfluss für Kreative (www.adc.de)
- ThyssenKrupp veranstaltet im August in Essen zum vierten Mal seinen IdeenPark und will damit junge Menschen heranzuführen an technische Berufe und so dem Mangel an Facharbeitern und Ingenieuren begegnen. Unser Verein ist 13 Tage lang in der sog. Ideen-Box und auch diesmal wieder zuständig für den Bereich CREATE. (www.ideenpark.de)
- Das BMWI setzt seine Kampagne fort, mit Hilfe seines Kompetenzzentrums beim RKW bundesweit 32 Kreativ-Piloten zu ermitteln und diese Ende November in Berlin zu küren

im Rahmen der Jahreskonferenz der Kultur- und Kreativwirtschaft. (www.rkw.de/kreativ)

Möge die zweite Ausgabe des Jahrbuch Kreativität helfen, den Kreis derer zu vergrößern, die die Notwendigkeit erkennen, dass Kreativität die elementare Ressource ist, die die Menschheit hat, um ihren Fortbestand zu sichern und den Lebensstandard möglichst aller Menschen zu sichern. Unser gemeinnütziger Verein wird auch die dritte Ausgabe ideell und materiell unterstützen und wir werden dann wissen, was aus dieser mutigen Idee einer Parteigründung geworden ist.

Bis dahin postuliere ich weiter das Motto
creo ergo sum

Prof. Dr. Jörg Mehlhorn
Vorsitzender der Gesellschaft für Kreativität e.V.
info@kreativ-sein.org

Jürgen Preiß

Einleitung

“never get tired to train for creativity” Die Last unsere „Kreativitätsmuskeln“ zu trainieren

Die Steigerung von Kreativität und Innovationsfähigkeit, also die Fähigkeit das Außergewöhnliche zu denken oder zu schaffen, ist in aller Munde. Kreativität und Innovationskraft gelten als die Erfolgsfaktoren der Zukunft. Mitarbeiter sollen noch kreativer werden und Unternehmen noch innovativer. Dennoch scheint das Ziel fast unerreichbar. Aber woran liegt es? Die Liste der Techniken zur Kreativitätsförderung ist umfangreich und die Methoden sind erprobt und zuverlässig. An den Techniken und Methoden kann es demnach nicht liegen.

Was ist also der wahre Schlüssel zu Kreativität und Innovationsfähigkeit? Ist Kreativität doch nur den Genies vorbehalten? Wohl kaum. Es sind weniger die Techniken, sondern eher unsere stereotypen und konformen Gewohnheiten, die uns den Zugang zum Olymp grenzenloser Kreativität verbauen.

Dementsprechend gilt auch in der Kreativität die Maxime: „Übung macht den Meister“. Es geht also darum unsere Kreativitätsmuskeln, also sämtliche kognitiven, mentalen, intuitiven und transzendentalen Fähigkeiten, bewußt und aktiv zu trainieren. Und uns von uneffektiven Denkweisen und Lernmethoden zu verabschieden. Dem geht allerdings eine idealerweise kollektive Akzeptanz der Erkenntnis voraus, dass diese Bemühungen nicht mit dem Eingeständnis von Unfähigkeit und Unkreativ-sein gleichzusetzen sind, sondern gerade den kreativen Menschen ausmachen.

Wer würde von einem Sportler Höchstleistungen ohne Training erwarten? Training ist das A und O. Und der Mensch trainiert von Anbeginn und er trainiert in unserer Gesellschaft auf eine bestimmte Art und Weise zu denken und seine kreativen Fähigkeiten einzusetzen bzw. häufiger leider eher zu unterdrücken. Denn die Ermutigung zu kreativen Gedanken fördert das Freidenken, das nicht so einfach zu kontrollieren ist. Auf dem Prinzip der Kontrolle basiert jedoch unser Verständnis von einer funktionierenden Gesellschaft. Freidenkertum hat leicht den Beigeschmack von

Anarchie und ist vor allem bei denen, die ihre Besitzstände bewahren wollen, mit Ängsten besetzt.

Was zur Kreativität fehlt, ist bisweilen nur etwas mehr Vertrauen. Vertrauen in das Unbekannte. Wie die Ermutigung an die Kinder ihren eigenen Weg auf ihre eigene Weise zu gehen, auch wenn es einem selbst lieber wäre, sie würden auf (scheinbar) bewährten Pfaden gehen, von denen man selbst weiß, was am Rande und hinter der nächsten Biegung lauert. Aber weiß man es wirklich?

Jenseits des Horizonts, den wir meinen kontrollieren zu können, beginnt die Notwendigkeit zu vertrauen. Jenseits der Grenzen die wir kennen, beginnt der Fortschritt. Das sind die Gewissheiten und das Erfolgsrezept der Kreativen. Und das ist die Last die wir tragen, der Imperativ zur Veränderung unseres (Denk-)Verhaltens, der „innere Schweinehund“, den es zu überwinden gilt, um unsere „Kreativitätsmuskeln“ zu entfalten.

Die nun vorliegende zweite Ausgabe des Jahrbuches der Kreativität will einen weiteren Beitrag leisten, der allen Interessierten dabei hilft, ausgetretene Denkmuster als solche zu erkennen und durch effizientere zu ersetzen. Das Jahrbuch der Kreativität und die Website (www.jahrbuch-kreativitaet.de) verstehen sich als Plattform für alle, die mit der Steigerung der Wertschöpfung, der Entwicklung von Innovationen sowie der Verbesserung der Umfeldbedingungen für Kreativität in Unternehmen und Gesellschaft befasst sind. Zielgruppen sind insbesondere: Manager und Geschäftsführer in Wirtschaftsunternehmen und Institutionen, Fach- und Führungskräfte, Innovationsmanager, Ideenmanager, Kreative sowie Verantwortliche in Gesellschaft, Politik und Bildung.

Viel Spaß und Erfolg beim Training

Jürgen Preiß
Herausgeber

Prof. Dr. Horst Geschka

Nachruf für einen Weggefährten

Dr. Helmut Schlicksupp

Dr. Helmut Schlicksupp ist am 25. Februar 2010 im Alter von 66 Jahren nach langer Krankheit und dramatischer Verschlechterung in den letzten Wochen gestorben. Sein Tod war ein Schock für alle, die ihn kannten. Die Gesellschaft für Kreativität verliert ein Gründungs- und Vorstandsmitglied, das sich seit 1994 mit kreativen Überlegungen und konkreten Vorschlägen in die Aktivitäten des Vereins eingebracht hat.

Erstmals traf ich Helmut Schlicksupp 1970 an der TH Darmstadt. Er war gerade dabei, eine von mir verfasste Anzeige des Battelle-Instituts Frankfurt am schwarzen Brett zu lesen. Ich fragte ihn, ob er Interesse an dem Job hätte und erläuterte ihm unser Projekt, nämlich wesentlich an einer Untersuchung über Kreativitätstechniken mitzuarbeiten. Ich ermunterte ihn, sich offiziell zu bewerben.

So kam es dann, dass er einige Monate später mein Kollege wurde und wir einen kleinen Büroraum teilten. Wir starteten mit dem Multiklienten-Projekt „Methoden und Organisation der Ideenfindung in der Industrie“. Im Rahmen dieses Projektes erfassten wir weltweit 47 Kreativitätstechniken und führten rund 170 experimentelle Sitzungen mit den verschiedenen Kreativitätstechniken durch. Rund ein Dutzend Methoden hatten wir auf der Basis der gewonnenen Erkenntnisse selbst entworfen.

Die Studie wurde umfangreicher als ursprünglich geplant. 90 Großunternehmen aus Deutschland und Europa hatten sich mit jeweils 4.000,- DM finanziell daran beteiligt. Ich musste mich wegen Übernahme anderer Aufgaben bei Battelle teilweise zurücknehmen; Götz Schaudé kam zum Projektteam dazu. Den größten Teil der Projektarbeit leistete jedoch Helmut Schlicksupp.

Die Studie fand große Bedeutung in der Industrie und erfuhr auch wissenschaftliche Anerkennung. Helmut Schlicksupp erweiterte und vertiefte die

Erkenntnisse in seiner Dissertation an der TH Darmstadt.

Wir saßen gut zwei Jahre Schreibtisch an Schreibtisch einander gegenüber, tüftelten am Vorgehen in den Experimental-Sitzungen und diskutierten die Erkenntnisse. Auch die privaten Geschehnisse kamen bei dieser Nähe zum Austausch - nicht zuletzt die Einschätzungen zu Fußballergebnissen und Mannschaftsaufstellungen.

Helmut Schlicksupp verließ das Battelle-Institut 1976. Er machte das Thema Kreativität und Kreativitätstechniken in Form von Trainings und Moderation von Workshops zu seinem beruflichen Mittelpunkt. Er veröffentlichte auch Bücher und Aufsätze zu diesem Themenfeld.

Als sich eine Gruppe von Kreativitätstrainern und Beratern Mitte der 90er Jahre als Darmstädter Kreis zusammensetzte, gehörte Schlicksupp zu den Teilnehmern der ersten Stunde. In der daraus entstandenen „Gesellschaft für Kreativität“ war er von Anfang an ein Mitglied des Vorstands und blieb bis zu seinem Tod in dieser Funktion.

Ich werde ihn immer als hehren Verfechter der Bedeutung von Kreativität in Erinnerung behalten und bin traurig, dass er nicht mehr bei uns ist.

Der CREO

Die PREISTRÄGER

Der CREO ist ein Ehrenpreis, der erstmals in 2007 verliehen wurde. Man bewirbt sich nicht, sondern wird von einer Jury vorgeschlagen. Vergeben wird der Preis von der gemeinnützigen Gesellschaft für Kreativität e.V., die diesen jedes Jahr in mindestens einer Kategorie erteilt. Erhalten sollen den CREO Personen und/oder Institutionen, die sich entweder durch eine besonders kreative Leistung oder durch nachhaltiges Handeln im Sinne unserer Satzung ausgezeichnet haben.

Der Name leitet sich ab vom Lateinischen *creo ergo sum* (*Ich schöpfe, also bin ich!*). Als Symbol wird keine typische Trophäe überreicht, sondern eine transparente Kassette, in der Bild- und Textkarten zusammen gestellt sind, die den jeweiligen Preisträger und den Stifter näher beschreiben. Die Karten werden jeweils von angehenden Mediengestaltern des Technischen Berufskollegs in Solingen unter Leitung von Frau Sasse-Olsen künstlerisch gestaltet.

In **2007** wurde der CREO verliehen in der Kategorie *Kreatives Produkt* an das mittelständisches Familienunternehmen BIONADE sowie in der Kategorie *Lebenswerk* an das Professoren-Ehepaar Mehlhorn aus Leipzig, die eine besondere Form der Kreativitätsförderung für Kinder, Jugendliche und Erwachsene geschaffen haben.

Im Jahr **2008** ging der CREO an die LEGO Group anlässlich des 50. Jahrestages der Patentanmeldung des legendären LEGO Steins. Nach Ansicht der Jury gibt es kein Spielzeug, das die Kreativität von Kindern besser fördert als der LEGO Stein und das zugehörige System.

2009 wurde von der EU zum *Year of Creativity and Innovation* erklärt, da lag es nahe, eine Persönlichkeit zu ehren, die weltweit als die Nummer 1 gilt und als Erfinder des *Lateralen Denkens* in die Geschichte einging: Prof. Edward de Bono erhielt am 18. September in Berlin den CREO

2009 für sein Lebenswerk. Sein Leitspruch: Creativity can be taught!

2009 wurde auch die Kinderakademie Fulda mit dem CREO 09 ausgezeichnet: Seit 18 Jahren fördert das erste deutsche Mitmach-Museum Neugierde, Wahrnehmung und Kreativität von Kindern.

2010 wurden Mitarbeiter ausgezeichnet, die sich an ihrem Arbeitsplatz nachhaltig um Verbesserungen gekümmert und so ihren Unternehmen einen Wettbewerbsvorsprung verschafft haben. Die Vorauswahl erfolgte durch das Deutsche Institut für Betriebswirtschaft in Frankfurt, das sich seit Jahrzehnten für das Ideenmanagement branchenübergreifend einsetzt:

- Franco Cofano (Brose GmbH & Co.)
- Christian Heigl (Mann + Hummel GmbH)
- Jens Koster (S A P AG)
- Dirk Urban (BAHN AG)

2011 wurde der Preis zweimal in der Kategorie *Lebenswerk* verliehen. Für Ihre Pionierleistung und visionären Ideen in der Entwicklung und Realisierung von Lichtlösungen wurden

- Johannes Dinnebier,
- Jule Dinnebier und
- Daniel Klages

ausgezeichnet. Dem „Team Dinnebier“, das zu den renommiertesten Lichtdesignern zählt, ist es gelungen, Leuchtensysteme zu kreieren und zu fertigen, die von Planern weltweit zur Ausstattung von Projekten eingesetzt werden.

2011 wurde der Industrie-Designer Prof. Rido Busse ebenfalls für sein Lebenswerk geehrt. Er stiftete bereits 1977 einen Negativpreis namens PLAGIARIUS, um den Ideenklau anzuprangern, den einige Unternehmer nicht scheuen, um ihre eigene Ideen-Armut zu kaschieren und mittels Diebstahl geistigen Eigentums Profite zu machen. Insofern zielt dieser Negativpreis in die gleiche Richtung wie unser CREO, nämlich das Bewusstsein für Kreativität zu stärken.

Teil 1

Kreativität in Gesellschaft und Unternehmen

Das große Umdenken

In zahlreichen Branchen findet zurzeit ein radikaler Paradigmenwechsel statt: Weg von starren Unternehmensprozessen, hin zu Unternehmenskulturen, die Kreativität und Innovation fördern. Das hat einen Grund: Unternehmen sind mittlerweile so sehr auf Effizienz getrimmt, dass kaum noch Luft für signifikante Kostensenkungen vorhanden ist, die Märkte sind übersättigt. Die klassischen Wachstumsrezepte – Prozessoptimierungen, Produktverbesserungen und Produktlinienerweiterungen sind ausgeschöpft, die „Low Hanging Fruits“ sind geerntet. Und zugleich wächst die Unzufriedenheit mit der klassischen Formen des Innovationsmanagements: Trotz der vielen Initiativen und aufwändigen Prozesse, trotz der hohen Investments ist die Mehrheit der Unternehmen von den Ergebnissen der Innovationsbemühungen enttäuscht. Fazit des Technologievorstands eines Automobil-Konzerns: „Was immer wir tun, wir erhalten neue Varianten des Bestehenden.“ Ein Geschäftsführer eines internationalen Baukonzerns: „Wir sind gut in Innovation. Solange wir von vornherein wissen, was am Ende dabei herauskommt.“

Was fehlt, sind wirklich innovative Ideen, mit denen die Unternehmen Märkte umgestalten oder sogar ganz neue Märkte entwickeln können: radikale Innovationen, nicht nur eine Verbesserung des Bestehenden. Visionen, mit welchen Angeboten das Unternehmen in fünf bis zehn Jahren punkten soll. Und das in einer Situation, in der das einzig Beständige die Unbeständigkeit ist. Dabei ist die Entwicklung neuer Angebote und die Schaffung neuer Märkte für die Mehrheit aller Unternehmen der einzige Weg, langfristig zu wachsen.

Das Innovationstempo steigt drastisch

Waren die Innovationszyklen früher lang, planbar und teilweise sogar vorhersehbar, so bietet sich heute vielfach ein radikal anderes Bild. Egal ob Automobil-, Energie- oder Chemiebranche, Elektro- oder Konsumgüterindustrie, Maschinen- oder

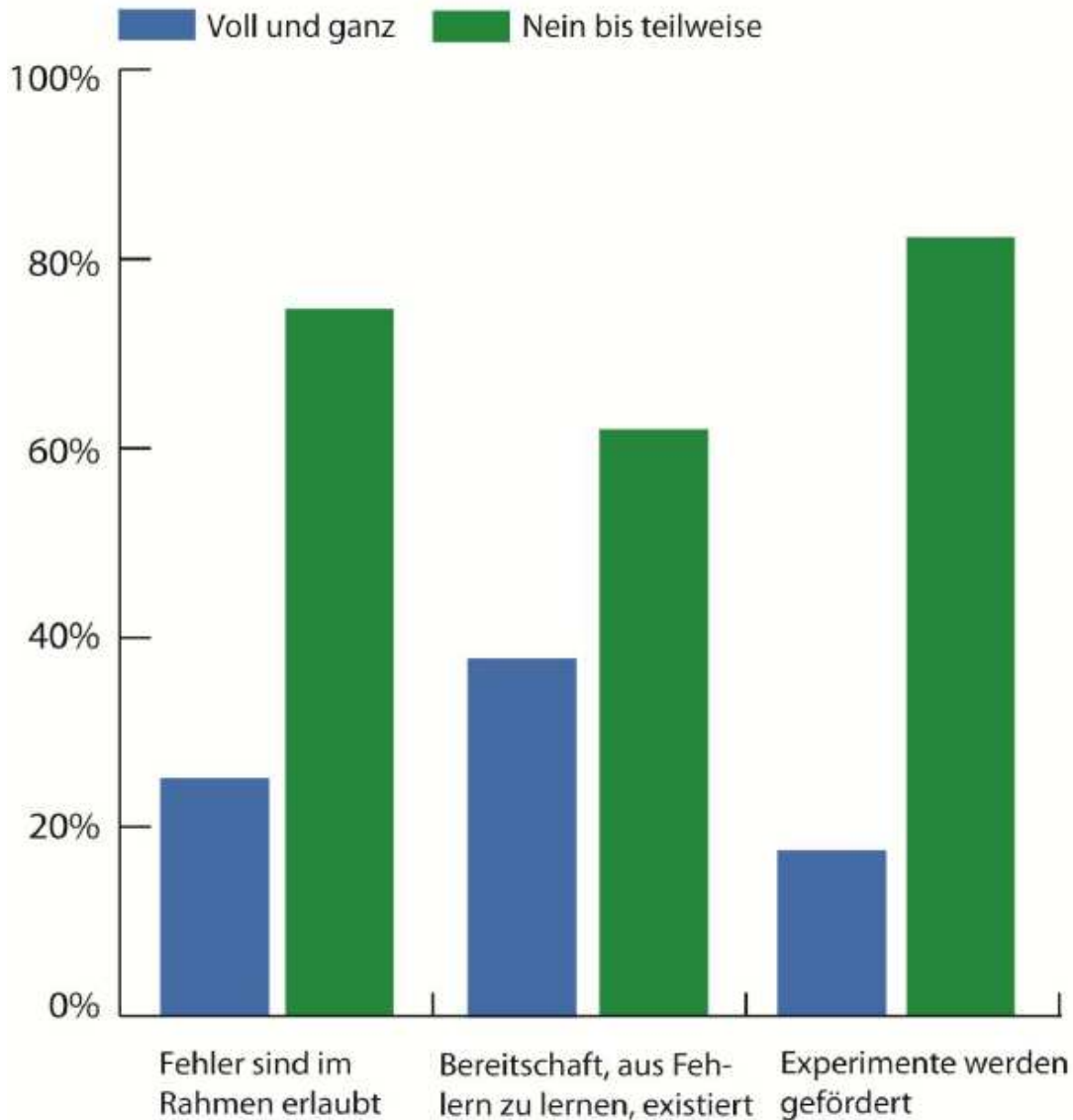
Anlagenbau – in allen Branchen registriert das Top-Management ein wachsendes Innovations-tempo. Neue Mitbewerber drängen in den Markt – teils aus ganz anderen Branchen. Neue Technologien machen neue Problemlösungen möglich. Unternehmen, die in diesem Wettbewerb um Innovationen nicht mithalten können, werden abgehängt.

Entsprechend arbeiten zahlreiche (Groß-)Unternehmen unter Hochdruck daran, verkrustete Strukturen zu sprengen. So plant zum Beispiel die Telekom eine School of Transformation – einen Thinktank, der dem Unternehmen mit Hilfe kreativer Methoden einen Innovationsschub verleihen soll. Auch die Tourismusindustrie beschreitet ganz neue Wege. „Die klassischen Methoden der Strategieentwicklung bringen uns immer wieder mehr vom Gleichen“, sagt auch Andreas Kurth, Head of New Business beim Reiseveranstalter TUI. „Die Kosten senken, die Prozesse weiter optimieren, ab und zu mal eine kleine Veränderung. Es entsteht aber nichts wirklich Neues.“ Also beschloss TUI, stärker auf die eigene Kompetenz zu vertrauen. Das Unternehmen holte 30 Manager für drei Monate ins Hamburger Schanzenviertel und ließ sie dort an neuen Geschäftsmodellen arbeiten. Das Ergebnis: radikal neue Ideen, die sukzessive umgesetzt werden und die der TUI in den nächsten Jahren Wachstum bringen sollen.

Innovation jenseits der inkrementellen Verbesserung braucht neue Managementmethoden

Das Gros der Unternehmen gleicht heute schwerfälligen Tankern: Sie sind langsam und behäbig. Sie sind in der Lage, mit bewährten Methoden das Bestehende zu verbessern. Doch sie sind in der überwiegenden Mehrheit nicht fähig, wirklich neue Wege zu gehen.

Frage: Wie geht Ihre Organisation mit Fehlern um?



Die wichtigsten Fragen, die sich Unternehmen heute stellen müssen, lauten:

- Sind wir mit unseren Wachstumszielen zufrieden? Können wir unsere Wachstumsziele ohne große Veränderungen erreichen?

- Können wir mit bewährten Produkten und Dienstleistungen nach wie vor großes Wachstum erzielen?
- Sind unsere Märkte stabil? Wird unser Unternehmen in den nächsten zehn Jahren von Veränderungen unberührt bleiben?

Wenn Unternehmen auch nur eine dieser drei Fragen mit „nein“ beantworten, ist es Zeit zum Umdenken. Zeit, über radikale Innovation nachzudenken, die langfristig Märkte verändert und neues Wachstum schafft. Genau das aber bedeutet, nicht nur in der Strategie umzudenken, sondern radikal neue Unternehmensstrukturen und –kulturen zu schaffen: Kulturen, die wirkliches Querdenken fördern, in denen visionäre Ideen wachsen können und in denen sich das Top Management ernsthaft und intensiv mit Kreativität auseinandersetzt.

Die Grundsatzfrage: Was treibt Innovation wirklich voran?

Sind es ausgefeilte Prozesse, die Zuständigkeiten und Abläufe regeln, Schnittstellen definieren und dafür sorgen, dass eine klar definierte „Innovation-Pipeline“ existiert? Sind es wagemutige Pioniere, die innerhalb eines Unternehmens Regeln brechen und Projekte selbst gegen Widerstände vorantreiben? Sind es visionär denkende Manager, die Märkte sehen, auch wenn die Marktforschung (noch) sagt, dass diese Märkte überhaupt nicht existieren? Sind es Mitarbeiter, die in einer kreativen Unternehmenskultur neue Ideen generieren und sie scheinbar mühelos umsetzen? Sind es Innovationsstrukturen, die dafür sorgen, dass ein ganzes Unternehmen visionär ausgerichtet wird? Oder ist es am Ende schlicht und ergreifend eine Frage des Geldes?

Unternehmen aus allen Branchen suchen nach Antworten. In den vergangenen Jahren haben sie unzählige Initiativen gestartet, um die Innovationsfähigkeit zu steigern: Investitionen in Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten wurden erhöht, eigene Innovationszentren geschaffen, Abteilungen eingerichtet, die sich mit Innovation und Unternehmensentwicklung beschäftigen, aufwendige Prozesse entwickelt und etabliert.

Und doch ist das Ergebnis in vielen Unternehmen unbefriedigend. In den letzten Monaten haben wir im Rahmen unserer Studien mit knapp 200 Vorständen und Geschäftsführern, Leitern von Innovationsabteilungen und Technologiezentren, Verantwortlichen für Business Development und Ideenmanagement gesprochen. Dabei hat sich ein klares Bild ergeben, das durch die quantitative Studie, die wir im Frühjahr 2011 durchgeführt haben, bestätigt wurde. Trotz dieser vielen Initiativen, trotz der aufwendigen Prozesse, trotz der hohen Investments ist die Mehrheit der Unternehmen mit den Ergebnissen unzufrieden. Irgendwas scheint Innovation immer wieder zu stoppen. Dabei haben die meisten Unternehmen mittlerweile erkannt: Unsere künftiger Erfolg hängt weitgehend von unsere Fähigkeit zur Innovation ab. Doch nur wenigen gelingt es, in ihrer Organisation eine Kultur zu schaffen, die Kreativität und Innovation fördert – stattdessen versuchen sie, Geistesblitze durch Regeln und Anordnungen zu erzeugen. Das zeigt die Studie „Erfolgsfaktor Innovationskultur“, für die wir Anfang 2011 fast 200 Innovationsmanager und Top-Manager befragt haben.

Die meisten Unternehmen sind Innovationspioniere – auf dem Papier

Wenn man ihren Hochglanzbroschüren und Jahresberichten glaubt, sind fast alle Unternehmen hochkreativ, innovativ und selbstverständlich der Visionär der Branche. Doch wie sieht die Realität aus? Um dies zu ermitteln, haben wir 194 Verantwortliche in den Bereichen Business Development und Produktentwicklung sowie Vorstände und Geschäftsführer deutscher Unternehmen zur Innovationskultur in ihrer Organisation befragt. Das Ergebnis ist ernüchtert: Zwar erachten die meisten Unternehmen, die Fähigkeit zur Innovation als zentralen Erfolgsfaktor, doch wenn es darum geht, Ideen wirklich voranzutreiben, treten sie häufig auf die Bremse.

Social Responsibility um Philanthropie und das Aufpolieren des Firmenimages. Es geht darum, den Widerspruch zwischen Unternehmens- und Gesellschaftszielen aufzulösen und wirtschaftliche Werte zu schaffen, die gleichzeitig auch gesellschaftliche Werte darstellen. Unternehmen können dies erreichen durch

- ein neues Verständnis von Produkten und Märkten, die gesellschaftliche Bedürfnisse erfüllen (z.B. gesunde Nahrungsmittel),
- eine Neudefinition von Produktivität, die Energie- und Ressourcenschonung einbezieht, sowie
- den Aufbau leistungsfähiger regionaler Cluster, die das Unternehmen wieder in der Community seines Standortes verankern.

Porter hält diesen Ansatz für „die nächste große Transformation im Managementdenken“.

Deutschland braucht mehr Führungskräfte, die den „Shared Value“-Ansatz verfolgen und eine Verbindung zwischen wirtschaftlichem und gesellschaftlichem Fortschritt schaffen.

Bestehende Pfründe abbauen – Von verkrusteten Strukturen zu schöpferischer Zerstörung

Innovation ist ein dynamischer Prozess, der verändern und nicht festhalten will. Durch Innovation sollen nicht Besitzstände und Strukturen zementiert, sondern ein allgemeiner gesellschaftlicher Fortschrittsprozess beschritten werden. Dass dies nicht ohne Turbulenzen vonstattengeht, versteht sich fast von selbst. Bereits Joseph Alois Schumpeter beschreibt in seinem Werk „Konjunkturzyklen“ theoretisch und anhand von Beispielen aus der Wirtschaftsgeschichte, wie Innovationen immer wieder zu Krisen im Wirtschaftsgeschehen führen. Von ihm stammt auch die Formulierung „schöpferische Zerstörung“. Diese Krisen ergeben sich aus den Anpassungsaktivitäten der Wirtschaftsakteure an die durch die Innovation veränderte Situation: Neue Technologien werden eingeführt, aber alte Technologien werden dafür ausgemustert. Neue Branchen entstehen, aber alte Branchen vergehen dafür. Anders als bei der Finanzkrise wird nach einer Krise durch eine Durchbruchinnovation allerdings ein höheres

Fortschrittsniveau erreicht. Eine freie Marktwirtschaft muss daher solche Fortschritts-Krisen aushalten können und darf die Veränderungsprozesse nicht blockieren. Daher gehören bestehende Pfründe – insbesondere Subventionen – rigoros auf den Prüfstand.

Deutschland muss verkrustete Strukturen aufbrechen und „schöpferische Zerstörung“ zulassen, um den dynamischen Fortschritt nicht zu blockieren.

Staatliche Regelwut bändigen – Von der Beamtenwirtschaft zu Lean Government

In Deutschland ist eine Verschlankung der Bürokratie erforderlich, sodass Verschwendungen vermieden und die richtigen Anreize für die Bürger gesetzt werden, sich als Erfinder und Unternehmer zu betätigen. Eine Möglichkeit ist die Übertragung der Lean Production-Prinzipien auf die Verwaltung. Die öffentliche Verwaltung muss sich zu einem modernen Dienstleistungsunternehmen wandeln, das ständig den Nutzen der Bürger im Auge hat und diesen verbessert. In ihrem Jubiläumsreport „Moderne Kommune“ beschreibt die Deckert Management Consultants GmbH erste Ansätze für die kommunale Verwaltung, die in diese Richtung gehen. Das Neue Kommunale Strategiemangement entwickelt ausgehend vom Neuen Kommunalen Finanzmanagement (NKF) Strategiefelder, die sich an der Entwicklung der Bürgerbedürfnisse in einem mittel- bis langfristigen Horizont orientieren. Die Neue Interkommunale Zusammenarbeit steigert durch Shared Services den Bürgernutzen und senkt gleichzeitig die Kosten der Kommunen. Weitere Potenziale bietet das E-Government, also die verstärkte Abwicklung von Verwaltungskontakten über das Internet. Diese Ansätze gilt es weiter auszubauen. Deutschland braucht eine schlanke Verwaltung, die Verschwendungen vermeidet und die richtigen Anreize für Unternehmertum setzt.

Innovationen, nicht Inventionen fördern – Vom High-Tech-Fokus zu konzept-kreativen Geschäftsmodellen

In Deutschland wird sehr viel Wert auf Forschung und Entwicklung gelegt. Zahlreiche Erfindungen der letzten Jahrzehnte belegen die Schaffenskraft insbesondere der deutschen Techniker und Ingenieure. Doch ein Großteil der Wertschöpfung dieser Erfindungen erfolgt außerhalb Deutschlands. Prominente Beispiele sind das Faxgerät, der Computer, das MP3-Format oder der GMR-Festplatten-Lesekopf.

Professor Günter Faltn, Leiter des Arbeitsbereiches Entrepreneurship an der Freien Universität Berlin und langjähriges DABEI-Mitglied, argumentiert in seinem Buch „Kopf schlägt Kapital“, dass wir uns von der Vorstellung lösen sollten, als Unternehmer müssten wir zunächst etwas Neues erfinden – womöglich in einem angesagten High-Tech-Bereich. Er sagt stattdessen, dass man auch aus bestehenden Komponenten ein innovatives Unternehmen gründen könne, indem man das Entrepreneurial Design richtig zusammenstellt. Ähnlich einem Komponisten in der Musik, der auch keine neuen Musikinstrumente erfindet, sondern auf einem bestehenden Instrument so lange an seiner Komposition arbeitet, bis alles stimmig ist und jeder falsche Ton eliminiert wurde. Faltn nennt solche Gründungen „konzept-kreativ“, weil sie gerade nicht auf Basis eines Patents oder einer neuen Technologie entstanden sind. Sie beruhen einzig und allein auf einem innovativen Geschäftsmodell. Deutschland braucht mehr Unternehmer, die konzept-kreative Geschäftsmodelle entwickeln und umsetzen.

Innovationskultur etablieren – Von der Wissensgesellschaft zur Kreativgesellschaft

Wissen verliert in unserer Gesellschaft zunehmend an Bedeutung. Immer schneller wird das Wissen eines Unternehmens von der Konkurrenz kopiert. Die Schutzmechanismen gegen Wissensverlust bröckeln zusehends. Dagegen gewinnt Kreativität immer mehr an Bedeutung. Durch Kreativität lassen sich neue Ideen generieren, aus

denen wieder ein Wettbewerbsvorsprung gewonnen werden kann. Kreativität ist jedoch in hohem Maße eine Frage der Kultur. Methoden und Prozesse lassen sich relativ einfach kopieren, die dahinter stehende Kultur aber nicht. Eine Innovationskultur für eine Nation zeichnet sich durch eine Vision von einer besseren Zukunft durch Fortschritt (Bekenntnis zu Neuem), eine innovations- und technologiefreundliche Grundstimmung (Offenheit für Neues), einen hohen Unternehmergeist (Mut zu Neuem) sowie Neugier und Experimentierfreude (Leidenschaft für Neues) aus, bei der auch das gelegentliche Scheitern kein Stigma darstellt.

Im Hinblick auf die Bildung brauchen wir bereits in den Schulen und den Universitäten Fächer für Kreativität und Unternehmergeist. Wir dürfen unsere Kinder nicht zu Angestellten und Beamten ausbilden, die Dienst nach Vorschrift verrichten und auf das nächste Gesetz warten. Wir müssen sie zu Entrepreneuren, die eigene Unternehmen gründen, und zu Intrapreneuren, die in bestehenden Unternehmen unternehmerisch agieren, erziehen. Deutschland muss eine nationale Innovationskultur entwickeln, die den Wandel von der Wissens- zur Kreativgesellschaft beschleunigt.

Inventionen kopieren, nicht kopieren – Vom Invention zum Imovator

Deutschland besitzt eine lange Erfindertradition, insbesondere im Technologie-Bereich. Doch Inventionen sind, wie wir bereits weiter oben gesehen haben, noch lange keine Innovationen. In vielen Unternehmen herrscht zudem immer noch das „Not invented here“-Syndrom: Alles, was wir nicht selbst erfunden haben, taugt nichts. Ideen von externen Erfindern werden bekämpft oder verschwinden in der Schublade („Aushungertaktik“). Damit schneiden sich die Unternehmen jedoch von einem großen Potenzialreservoir ab. Neue Ansätze bei der Innovation gehen in Richtung Open Innovation, bei der der Innovationsprozess für Externe geöffnet wird, und Cross Innovation, bei der bestehende branchenübergreifende Lösungen miteinander zu neuen

Produkten oder Dienstleistungen verknüpft werden.

Oded Shenkar, Inhaber des Lehrstuhls für Global Business Management am Fisher College of Business der Ohio State University, vertritt in seinem Buch „Copycats“ sogar die Ansicht, dass viele erfolgreiche Innovatoren eigentlich intelligente Imitatoren sind. Diese Imitatoren, wie er sie nennt, nehmen bestehende Produktideen und entwickeln sie so weiter, dass die Bedürfnisse des Kunden noch besser erfüllt werden. Imitatoren sind also keine Plagiatoren, denn sie kopieren nicht einfach, sondern sie kopieren das Potenzial der Erfindung und bringen es auf den Punkt. Die geistigen Eigentumsrechte des Imitierten sind dabei natürlich zu berücksichtigen. Innovation und Imitation sind für Shenkar daher keine gegensätzlichen Kräfte, sondern bedingen einander sogar. Durch intelligente Imitation entsteht Innovation. Deutschland braucht mehr Imitatoren, also intelligente Imitatoren, die die Erfindungen und Forschungsergebnisse anderer kopieren und mit optimiertem Kundennutzen auf den Markt bringen.

Fazit

Die Erfinderkultur hat in Deutschland eine lange Tradition und bildet durch Wissen und Kreativität eine positive Grundlage für Innovationen. Doch das „Heureka!“ des Erfinders ist für sich alleine genommen noch nicht ausreichend, um Innovationen zu generieren, manchmal noch nicht einmal notwendig. Innovation ist, wenn der Markt „Hurra!“ schreit. Durch konzept-kreative Geschäftsmodelle und intelligente Innovation können wir durch die intelligente Neukombination bestehender Lösungen Innovationen kreieren, die einen besseren Kundennutzen schaffen als bisherige Produkte oder Services.

Deutschland setzt in vielen Bereichen aber verstärkt auf das „Heureka!“ des Erfinders und zu wenig auf das „Hurra!“ des Marktes. Somit möchten wir die generelle Entwicklungsrichtung für

Innovationen in Deutschland mit folgendem Motto kennzeichnen:

Vom „Heureka!“ zum „Hurra!“

Jetzt gilt es, die Stärken zu stärken und mutig Neues zu wagen. Denn wir wollen nicht in den allgemeinen Chor der deutschen Jammerer einstimmen. Wir hoffen, dass wir durch die Studie neue, noch kaum beschrittene Pfade aufgezeigt haben, die nun beschritten werden wollen. Denn die Zukunft gehört denen, die sie mutig gestalten, nicht denen, die sie wehleidig beklagen.

Quellenangaben

DABEI (Hrsg.): DABEI-Innovationsklima-Index 2011 – Wie kommt Deutschland vom „Heureka!“ zum „Hurra!“, Düsseldorf 2011, www.dabei-ev.de

Deckert Management Consultants (Hrsg.): Moderne Kommune, Jubiläumsausgabe 2011, www.deckert-mc.com

Günter Faltin: Kopf schlägt Kapital, München 2008

Jürgen Jaworski, Frank Zurlino: Innovationskultur: Vom Leidensdruck zur Leidenschaft, Frankfurt 2009

Alexander Kantner, Carsten Deckert: Innovationsklima in Deutschland – DABEI-Innovationsklima-Index 2010, in: Deckert Management Report, Frühjahr 2010, www.deckert-mc.com

Michael E. Porter, Mark R. Kramer: Die Neuentdeckung des Kapitalismus, in: Harvard Business Manager, Ausgabe Februar 2011

Joseph Alois Schumpeter: Konjunkturzyklen, Göttingen 2008

Oded Shenkar: Copycats: How Smart Companies Use Imitation to Gain a Strategic Edge, Harvard 2010

Kreativität und Innovation 2.0 im demografischen Wandel Wie kommen die alten Hasen in den Cyber-Space?

Kreativität und Innovation sind Begriffe, die fast ausschließlich positiv besetzt sind: Ob Gewerkschaften oder Arbeitgeberverbände, ob Bürgerinitiativen oder bürgerliche Parteien, ob Praktiker oder Wissenschaftler – für Kreativität und Innovation sind alle Gruppen zu begeistern. Doch was ist Innovation genau? Zunächst: Innovationen sind mehr als Inventionen. Inventionen sind neue Produkte oder Verfahrensweisen, unabhängig davon, ob sie irgendetwas tatsächlich produziert oder nach den neuen Verfahrensweisen vorgeht. Innovationen sind eine Untergruppe der Inventionen. Innovationen sind tatsächlich angewendete und umgesetzte Innovationen. Eine Innovation ist eine wirtschaftlich relevante Invention, d. h. sie muss in einem Umfang ein- und umgesetzt werden, der das Marktgeschehen spürbar beeinflusst. Damit sollen Kreativität an sich und die reine Freude am Neuen nicht abgewertet werden, sondern einfach nur Klarheit geschaffen werden: In diesem Text geht es nur um Innovationen im Sinne von Neuerungen, die in Betrieben auch „ihre PS auf die Straße bringen“.

Der Begriff „Innovation“

Zwei Unterscheidungen in der Verwendung des Innovationsbegriffs sind sinnvoll: Das Innovationsfeld und die Innovationshöhe. Schauen wir uns zunächst die Innovationsfelder an. Hier sind Produktinnovationen von Dienstleistungsinnovationen zu unterscheiden, und Innovationen, die direkt da Produkt betreffen von solchen Innovationen, die sich auf die dahinterliegenden Prozesse der Leistungserstellung und auf die unterstützenden Prozesse beziehen. Die zweite Unterscheidung betrifft die Innovationshöhe. Grundsätzlich ist die Innovationshöhe eine kontinuierliche Größe, im betrieblichen Alltag finden sich jedoch fast ausschließlich zwei Gruppen von Innovationen: Sprunginnovationen mit einer großen Innovationshöhe und Innovationen aus dem Ideenmanagement, die jede für sich eine kleine Innovationsleistung darstellen. Innovationen mit mittlerer Innovationshöhe sind denkbar, in der Praxis jedoch selten.

Sprunginnovationen sind die Dampfmaschine, das Internet und das iPhone. Innovationen aus dem Ideenmanagement sind häufig die kleinen Innovationen: Eine verbesserte Materialzuführung, eine weitere Information auf der Bildschirmmaske, eine effektivere Sicherung einer Maschine und damit mehr Arbeitsschutz. Sprunginnovationen aus dem Ideenmanagement heraus sind möglich, aber selten. Häufig ist es hingegen so, dass die Summe vieler Innovationen aus dem Ideenmanagement sich in die Größenordnung einer Sprunginnovation bewegt.

Hemmnisse von Innovationen

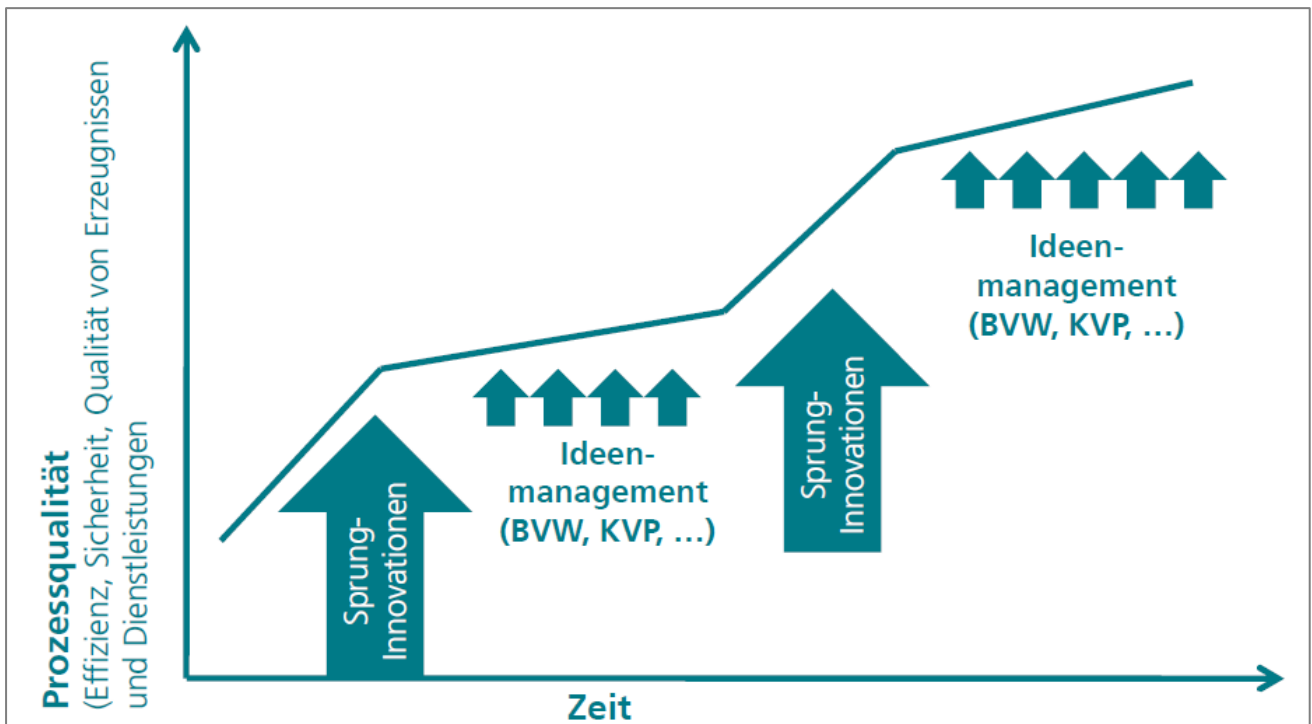
Ideenmanagement findet eine vergleichsweise einfache Ausgangssituation vor: Die Menschen, die Innovationen im Ideenmanagement erzeugen, arbeiten in der Regel tag-täglich im Anwendungsbereich der Innovation. Damit haben sie Hintergrundwissen und können viele Aspekte einordnen, können vielleicht sogar ein wenig experimentieren, bevor sie eine Innovation im Ideenmanagement einreichen.

Ganz anders sieht die Ausgangssituation im Bereich der Sprunginnovationen aus. Hier sind die Entwickler und die Anwender der Innovationen in aller Regel unterschiedliche Personen, müssen i. A. Entwickler und Forscher solche Ergebnisse produzieren, die dann auch von den Anwendern und Praktikern benötigt werden. Dann müssen die Anwender und Praktiker von den Entwicklungs- und Forschungsergebnissen erfahren. Schließlich müssen die Anwender die Ergebnisse übernehmen, beispielsweise einen Produktionsprozess auf ein neues, innovatives Verfahren umstellen.

Zunächst müssen Forschungsprojekte Ergebnisse liefern, die tatsächlich benötigt werden und eingesetzt werden können. Doch wie wählen Forscher ihre Projekte aus?

Unterschiedliche Ansätze stehen dem Forscher hier zur Auswahl:

- Einige Forscher wählen Projekte mit technisch besonders interessanten und



Sprunginnovationen und Ideenmanagement (Schat 2012 nach Imai 1992)

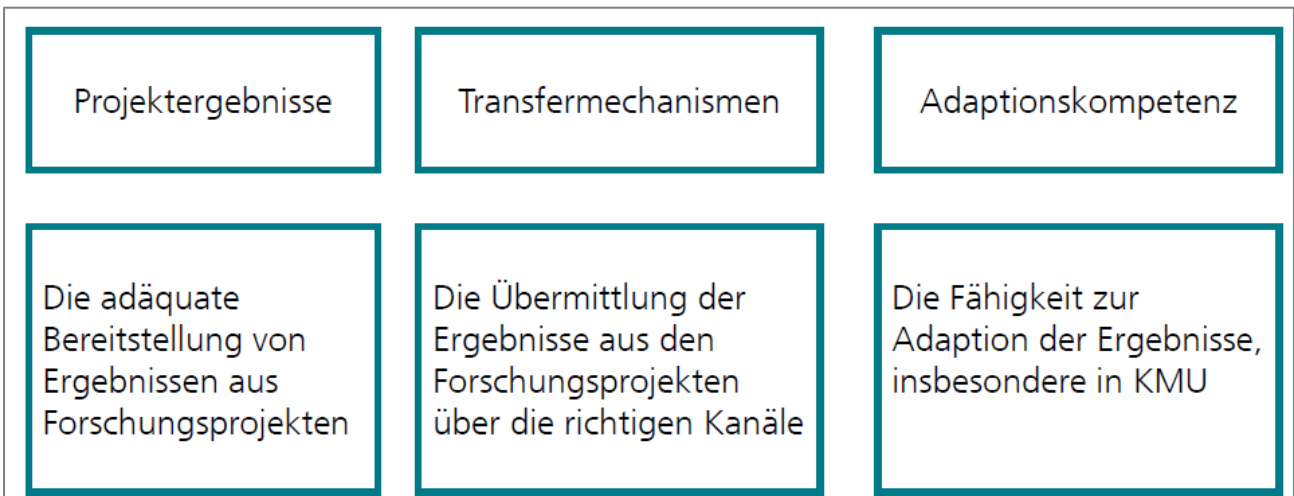
faszinierenden Herausforderungen.

- Einige Forscher wählen Projekte, die ihre weitere wissenschaftliche Laufbahn beschleunigen.
- Einige Forscher arbeiten einfach Projekte ab, die von privaten oder öffentlichen Auftraggebern finanziert werden.

Ein Bezug zur Anwendung wird also durchaus angestrebt, aber auf keinen Fall immer erreicht. Selbst wenn ein Forschungsprojekt eine Innovation entwickelt hat, die einen tatsächlichen Bedarf der Anwender befriedigt, muss diese Innovation noch den Anwendern bekannt gemacht werden. Häufig besuchen Anwender Veranstaltungen, auf denen andere Anwender über ihre „best practice“ vortragen, während Wissenschaftler häufig vor anderen Wissenschaftlern sprechen.

Ähnliches zeigt sich bei Zeitschriften: In anwendungsorientierten Zeitschriften berichten Redakteure über erfolgreiche Betriebe und in wissenschaftsorientierten Zeitschriften stehen Texte, die nur Wissenschaftler verstehen können.

Wenn nun ein Mitarbeiter eines Betriebes von einer Innovation erfährt, die seinen Betrieb tatsächlich voranbringen wird – ist damit die Umsetzung gewährleistet? Nein, denn nun sind innerbetriebliche Hemmnisse zu überwinden. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen sind häufig derart vom Tagesgeschäft belastet, dass sich kaum Ressourcen finden, mit denen Innovationen eingeführt werden können. Wenn der Geschäftsführer ein Verfahren verbessern will, dann bleibt ihm nur der Sonntagnachmittag dafür. In den größeren Unternehmen findet man häufiger das „not invented here“ Syndrom:



*Hemmnisse von Innovationen
(nach Warschat & Korell 2009)*

Was wir nicht selbst erfunden haben, kann nichts taugen. In keinem Fall kann die Adaptionskompetenz, also die Fähigkeit eines Betriebs, sinnvolle Innovationen umzusetzen, als selbstverständlich vorausgesetzt werden.

Das Konzept:

Betroffene zu Beteiligten machen

Alle drei Felder sind also alles andere als trivial, und eine Hürde ist auf allen drei Feldern zu überwinden: Die Entwickler und die Anwender von Innovationen sind verschiedene Menschen. Damit liegt eine Antwort auf das Innovationsproblem nahe: Anwender und Praktiker in die Entwicklung von Innovationen einbinden, kurz gesagt: Betroffene zu Beteiligten machen. Dies ist eine in der Wirtschaftsgeschichte durchaus neue Entwicklung. Zur Zeit von Fredrick Winslow Taylor (*1856, † 1915) waren die Rollen klar definiert: Ein Arbeiter hatte zu arbeiten, eine Führungskraft zu führen und der Kunde konnte kaufen, was man ihm anbot. Als nächsten Schritt rief Alwin Toffler (*1928) in den 1970er Jahren den Prosumer aus, eine Zusammenführung von Produzenten und

Konsumenten. Das vermutlich bekannteste Beispiel sind die Ikea-Möbel, die der Kunde selbst zusammenbauen muss. Eine Einbeziehung des Kunden in die Entwicklung und Gestaltung der Produkte, in diesem Fall der Möbel, gab es beim Prosumer noch nicht. Der nun folgende und uns heute immer noch beschäftigende radikal neue Ansatz ergab sich aus der Arbeit von Eric von Hippel (*1941). Dieser sah in den bisherigen Innovationsmustern das „manufacturing-active paradigm“. Innovationen werden in diesem Paradigma vom Produzenten bzw. vom Anbieter einer Dienstleistung entwickelt. Der Kunde kann selbstverständlich darauf reagieren, er kann einige Innovationen annehmen, andere einfach nicht kaufen. Der Kunde kann dem Produzenten gegenüber die Innovationen bewerten, sich beispielsweise über eine unpraktische Innovation beschweren. Die Entscheidung über das Einführen einer Innovation und über die genaue Ausgestaltung findet sich aber immer nur beim Produzenten. Ganz anders beim „customer-active paradigm“, das von Hippel als zukünftiges Innovationsmuster sieht. Hier werden die Kunden selbst aktiv – ein Beispiel wäre eine Ergänzung zu einer Software,

bekanntes Wissen stärker verknüpft als die Techniken der freien Assoziation. Ergebnisansätze aus Imaginations- und Konfrontationstechniken sind am weitesten von dem Unternehmens-Know-how und Ressourcen entfernt. Allerdings sind ihre Positionierungen durchaus auch austauschbar. Dies hängt von der Stärke der Konfrontation bzw. Realitätsnähe oder -entfernung der Traumsituation, in die man sich bei der Imagination begibt, ab.

Unter Berücksichtigung von Abbildung 4 kann man Aussagen treffen, welche Kreativitätstechnik für eine fokussierte Suche in welchen Ideenclustern mehr oder weniger geeignet erscheint.

Für die gezielte Suche nach Ideen für ein neues Geschäftsmodell mit hohem Differenzierungsgrad wäre z. B. ein Workshop mit Teilnehmern aus NGOs und der Unternehmensführung unter Anwendung der visuellen Konfrontationsmethode geeignet.

Für die gezielte Suche nach internen Verbesserungen wären beispielweise die Teilnehmer an einem Innovationsworkshop aus den Ideenclustern von Mitarbeitern und Lieferanten zu rekrutieren und die Anwendung des Morphologischen Tableaus oder Gruppenmindmapping vorstellbar.

Quellen:

- [1] Röpke, Jochen: *Die Strategie der Innovation, Eine Systemtheoretische Untersuchung der Interaktion von Individuum, Organisation und Markt im Neuerungsprozess*, J.C.B. Mohr, Tübingen, 1977
- [2] Nohari, N.; Gulati, R: *Is Slack Good or Bad for Innovation?* In: *The Academy of Management Journal*, Volume 39, Issue 5, Oktober 1996, S. 1245-1264, , S. 1245-1264.
Im Internet aufrufbar unter:
<http://www.jstor.org>, Stand: 06.05.2003
- [4] Schumpeter, Joseph: *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Berlin, 1912, S. 157.
- [3] Herstatt, C.; Lettl, C. : *Management von technologie getriebenen Entwicklungsprojekten*, Hamburg, 2000,
http://www.econbiz.de/archiv1/2009/97016_projektmanagement_marketing_innovation.pdf
- [5] Tennant-Snyder, Nancy and Duarte, Deborah L.: *Unleashing Innovation - How Whirlpool Transformed an Industry*, Jossey-Bass, San Francisco, 2008

Wie Ideen vom Himmel fallen

Designer sind formgebende Moderatoren von Innovationsprozessen

1. Etwas braut sich zusammen

Bei jedem Gewitter brauen sich viele Faktoren zusammen. Unzählige komplexe Einflüsse ballen sich zu Ereignissen, die von uns unerwartet wahrgenommen werden. Wie jeder Gewitterblitz ist auch der Geistesblitz Teil eines komplexeren Prozesses und nur scheinbar ein plötzliches Ereignis.

„Die Figur war schon in dem rohen Stein drin. Ich musste nur noch alles Überflüssige wegschlagen.“ Michelangelo Buonarroti.

Nach Hegel ist die Idee das sich im dialektischen Prozess entfaltende Denken, die Wirklichkeit ist die entwickelte Idee.

„Die Notwendigkeit schafft die Form.“ Wassili Kandinski

„Die Kunst gibt nicht das Sichtbare wieder, sondern macht sichtbar.“ Paul Klee

Philosophie, Kunst, Dichtung brauchen die komplexen Wetterlagen von gesellschaftlichen Zusammenhängen und sozialer Auseinandersetzung. Kreative Menschen lassen sich hiervon anregen. Sie schälen in diesen atmosphärischen Gemengelage ihre Ideen aus dem gegebenen Material, machen sie spürbar, erlebbar, geben ihnen Realität. Der Bildhauer mit den Steinen, der Philosoph mit seinen Gedanken, der Maler mit seinen Kunstwerken schaffen neue Perspektiven, neue Erkenntnisse, neue Räume und gesellschaftliche Zugänge. Ihre Arbeitsweise ist es, Wechselwirkungen und Widersprüche zu spüren. Ihr Antrieb ist es, diesen mit Ausdauer und Lösungswillen Ausdruck zu verleihen. Hierzu gehört es, diese Wechselwirkungen zu erkennen, die Widersprüche zu begrüßen, zu denken, auszuhalten und leben zu können.

Die kreative Idee ist natürlich keine Domäne von Kunst und Philosophie. Es gibt sie in allen Bereichen. Der bekannteste ist der große Bereich der Erfindungen und technischen Innovation. Ganz offensichtlich sind jedoch auch hier die Parallelen sich gegenseitig bedingender Beziehungen von

Geisteswissenschaft, Kunst und technischen Entwicklungen. Neue Perspektiven z.B. in der Malerei gingen immer Hand in Hand mit neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen, neuen Technologien und neuen gesellschaftlichen Zusammenhängen und umgekehrt. Und auch Innovationsprozesse brauchen den kreativen Menschen mit seiner Sensibilität, Kompetenz und der Fähigkeit, rationale Erkenntnisse in sinnliche, erlebbare Dimensionen zu übertragen und auf diese Weise nutzbar zu machen.

In und mit ihnen arbeitet auch der Designer, plant die Abläufe und entwickelt Ideen für verschiedenste Aufgabenstellungen. Ideen im Kommunikations- oder Produkt-Design entstehen bei ihm in der Auseinandersetzung mit gestellten Aufgaben. Je nach Tätigkeitsfeld (Kommunikation-, Produkt-, Mode-, Industrie-, Motion-Design) spezialisiert sich Design auf unterschiedliche Bereiche der Waren- und Dienstleistungswirtschaft und ihrer Kommunikation.

Gemeinsame Merkmale: Sie benötigen Raum für spielerisches Experimentieren, visuelles Suchen, Ausprobieren, Finden. Sie orientieren sich eng an den gestellten Aufgaben und sind von vornherein auf Produktion von Lösungen ausgerichtet. In ihrem geplanten Umfeld lassen sie sich sogar direkt auf ihre Funktionalität hin überprüfen. Denn Design ist keine Frage des Geschmacks, sondern Notwendigkeit einer Funktion.

Als integraler Bestandteil der Produktionskette transformiert Design Problemstellungen in testbare Lösungen und hat so entscheidenden Anteil an der Wertschöpfung.

2. Veran-SCHAU-lichen

„Das, was der Seele durch die Sinne zukommt, bewegt sie stärker als das, was ihr durch die Vernunft vorgestellt wird.“ René Descartes, 1649

„Kreative Menschen haben ein Aufmerksamkeitsdefizitsyndrom, weil sie emotional lernen.“ Sylvia Inez Roche

„Eine (Fußball-)Mannschaft, die die (Abstiegs-) Situation nicht gewohnt ist, lenkt ihren Blick

zwangsläufig auf den Abstieg. Aber das ist ein Vermeidungsziel, das immer kontraproduktiv wirkt. Meine Aufgabe war es, wieder Anstrengungsziele in die Köpfe zu bekommen. Sich positive Ziele zu setzen. Wir haben dann tatsächlich eine Serie von acht Spielen nicht verloren.“ Jörg Löhr (SZ 15.11.2011)

Auch im Design arbeiten kreative Geister wie Künstler, Philosophen und Erfinder. Sie setzen sich mit gesellschaftlichen Strömungen auseinander, spüren ihre persönliche Betroffenheit. Sie assoziieren Bilder, Formen, Begrifflichkeiten, sind neu-gierig auf Widersprüche und Wechselwirkungen und übertragen Sinnhaftigkeit oft scheinbar irrational zwischen den unterschiedlichsten Bereichen.

Die meisten erwachsenen Menschen sind von vornherein auf Vereinfachung, im Idealfall auf lineare Prozesse und Verhalten ausgerichtet. Kreativ berufstätige Menschen haben sich ihre kindliche Unruhe bewahrt. Eine Steigerung der Komplexität regt sie eher an, sie wählen oft bewusst Umwege, weil sie diese als reizvoller empfinden. Sie halten Paradoxien aus und provozieren sie sogar. Sie nehmen ohne erkennbaren Grund Dinge und Gedanken auseinander, um sie wieder neu zusammzusetzen. Eine Tätigkeit, die übrigens unser Gehirn sowieso immer leistet, die also seiner Arbeitsweise elementar entspricht.

Was, wie bereits angedeutet, Designer von Künstlern unterscheidet, ist ihre explizite Aufgaben-, Prozess-, Personen und Auftraggeberbezogenheit. Über Produktentwicklung, Marketing, Kommunikation, Mediengestaltung sind sie direkt und elementar eingebunden in die Produktionsprozesse. Hier machen sie sichtbar, begreifbar, nutzbar. Doch sie werden in ihrer Leistung unterschätzt. In der allgemeinen Sichtweise werden sie als Gestalter wahrgenommen, deren Beitrag es ist, am Ende von komplexen Entwicklungsprozessen nur noch etwas schön zu machen, durch Farben, Schriften, Oberflächen, Formen einen dekorativen Glanz zu verleihen und so die Akzeptanz beim Endverbraucher zu erhöhen.

Doch sie leisten in mehrfacher Hinsicht einen wesentlich umfangreicheren, essentiell wichtigen Beitrag:

1. „*Designer haben einen anderen Blick auf den Markt. Sie analysieren qualitativ und sind besser in der Lage, die Kundenperspektive einzunehmen.*“ Prof. Franz Liebl (Lehrstuhl für Strategisches Marketing, Witten).

2. Sie ermitteln in ihren Modellen die Nutzbarkeit des jeweiligen Produktes oder Kommunikationsmittels.

3. Sie sind integrativ tätige Moderatoren in einem Prozess mit unterschiedlichsten Beteiligten (diversifizierte Teams, empathische Arbeitsweise).

4. Sie übernehmen in Agenturen oder als selbständige Gestalter die Risiken, die sich Organisationen in ihrer auf Stabilität ausgerichteten Arbeitsweise nicht leisten können: das Risiko, Umwege zu gehen, Fehler zu machen, zu scheitern und Risiken, die durch die eingeschränkte Kalkulierbarkeit kreativer Prozesse entstehen.

5. Durch möglichst hohe Unabhängigkeit von den Machtstrukturen bieten sie einen unbefangenen, kritischeren Außenblick. Sie nehmen die Lösungen persönlich und werden zum Anwalt der Aufgabenstellung.

6. Sie Schaffen in ihren Entwürfen Szenarien, die erst die Grundlage für die verschiedensten Ebenen der Meinungsbildung wie Diskussionen, Testszenarien, Marktanalysen bilden. Hier steht Designern bei ihrem Vorgehen ein umfangreiches Arsenal von Tools und Techniken zur Verfügung:

Techniken: Moodboards, Storywriting, Storyboards, Modelle, Collagen, Landkarten, Grafiken, 3D-Bilder, Animationen, etc.

Analoge und digitale Tools: Farbfächer, Schriften, Materialien, Software, etc.

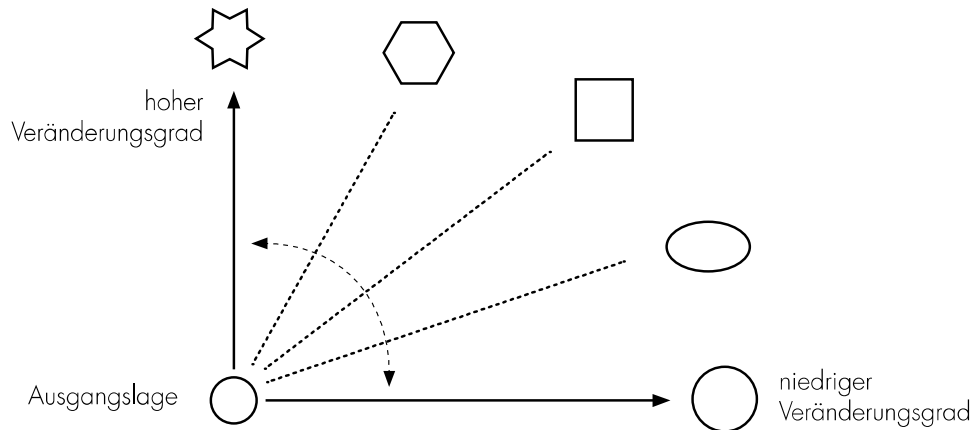


Abb. Alternativenbildung

Alternativen als Testversionen zur Meinungsfindung und Funktionsüberprüfung

Alle Techniken und Tools laufen auf die vielseitigsten Formen von Erlebbarkeit und Visualisierungen hinaus. Sie ermöglichen dem Designer ein Prototyping, das über Zeichen und Symbole Szenarien, Funktionen und Kommunikation begreifbar macht und veranschaulicht.

Wenn ich einen Gedanken ausspreche ist er weg. Wenn ich ihm ein Bild oder eine Form gebe, wächst er weiter. Sprache ist Ausdruck von abgespeicherten Bildern. Im Design werden den Inhalten die Bilder zurückgegeben. So wie er selbst arbeitet, kann der Designer im Entwicklungsprozess auch für andere verschiedene Szenarien anbieten, um Meinungsbildungen zu erleichtern und Funktionalität zu überprüfen.

Ist noch wenig geklärt, bietet er Alternativen an, die Entscheidungen für das weitere Vorgehen erleichtern. Bei diesem Vorgehen lässt sich das Spektrum zwischen Fortführung des Gegebenen und radikaler Neuausrichtung abbilden. Hierdurch lässt sich wiederum gut auch der angestrebte und sinnvolle Innovationsgrad wählen, bestimmen,

testen und dadurch steuern.

Wenn die Zielrichtung eingeeengt, das weitere Vorgehen geklärt ist, gestaltet er Varianten der gewählten Alternative.

Designer setzen auf diese Weise durch vorerst virtuelle Lösungen Zeichen, die eine bestimmte Entwicklungsrichtung definieren und in ihrer Stellvertreterfunktion einen Wert repräsentieren. Auf diese Weise werden Vorstellungen von Inhalten geschaffen, Vorstellungen von Kommunikation, Beziehungen und Werten.

Als Zeichensysteme in komplexeren Zusammenhängen wie Corporate Design, Produktwelten, Kommunikationskampagnen werden sie zum Zeichenmanagement für Beziehungssysteme. Sie definieren und veranschaulichen vielfältige Beziehungen wie die von Mensch-Objekt-Tätigkeit, Unternehmen-Mitarbeiter-Kunden, Unternehmen-Branche-Wettbewerb. Hier wird Zeichenmanagement in Verbindung mit Kommunikation sogar zur visuellen Aufstellung dieser Beziehungen. Im

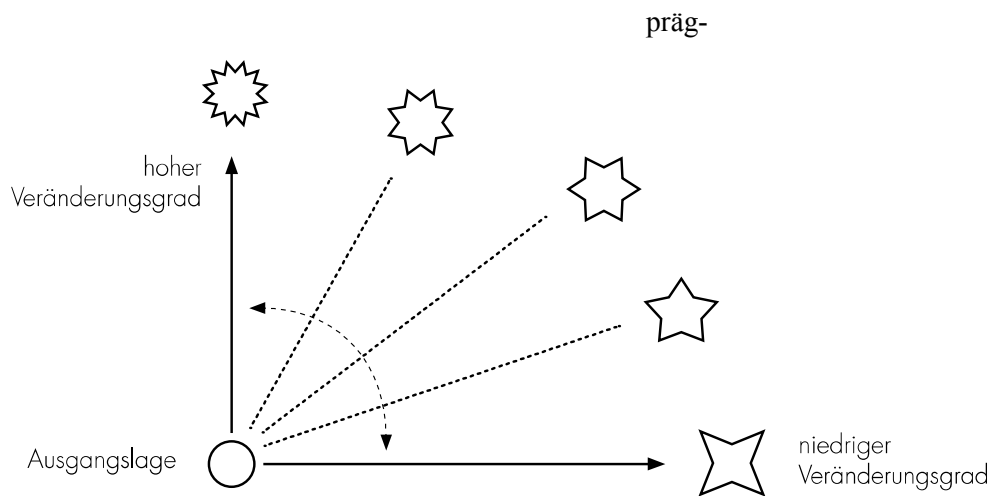


Abb. Variantenbildung
Variantenangebot aus der gewählten Alternative

Kern ist es das Herausfinden von Merkmalen, die erfolgreich sind. Es ist das Herauspräparieren von Merkmalen, die Unternehmen, Produkte und Menschen in ihrer Kommunikation erfolgreicher machen. Durch seine Orientierung an Nutzen und Funktionalität schafft Design hierbei Gebrauchswert, Kommunikationswert, Zukunftswert.

3. Exkurs: Historische Entwicklung

An dieser Stelle ist es sinnvoll einen kurzen historischen Diskurs über die Entwicklung des Designs einzuschieben.

Ganz früher baute sich jeder seine Objekte selbst. Der Mensch lernt in erster Linie durch Ausprobieren. Dem schließt sich das Abgucken und Nachmachen an. Mit der Perfektionierung der Werkzeuge entstanden Professionalisierung, Ausbildungen und spezialisierte Handwerke. Diese schlossen sich dann zu Zünften, zusammen. Es wurden Schulen gegründet und sich abschottende Interessensverbände. Im vorindustriellen Zeitalter

ten handwerkliche Qualität, Originalbildung und Musterbücher die Entwicklung. Die Ausrichtung geschah an individuellen Auftraggebern, zu denen durch ihre gute materielle Ausstattung im wesentlichen Kirche, Adel und später auch das Bürgertum gehörten. Erst das Industriezeitalter sozialisierte den breiten Zugang zu Konsumgütern: die industrielle Serienproduktion schuf Originale mit Serienreife und Massenprodukte mit wirtschaftlich verwertbaren technischen, ästhetischen und unterscheidenden Nutzen.

Hier möchte ich den renommierten Professor für Design-Geschichte J.W. Druker zitieren: „... die sich über ein Jahrhundert entwickelnde wirtschaftliche Modernisierung (wurde) gekennzeichnet durch den allmählichen aber unaufhaltbaren Aufstieg von kleinen, relativ arbeitsintensiven handwerklichen Produktions- und Verbrauchsstrukturen mit wenig Arbeitsteilung und Spezialisierung, die nur auf dem örtlichen Markt vertreten waren, hin zu großen, recht kapitalintensiven, fabrikähnlichen Produktionsstätten, die über ein hohes Maß an Arbeitsteilung und Spezia-

lisierung verfügten und auf internationalen Märkten präsent waren. Es ist augenfällig, dass in dem Maße, in dem dieser Prozess immer ausgefeilter wurde, Design eine immer wichtigere Rolle einnahm. Solange die Entwicklung eines Produkts, die Herstellung seiner Einzelteile und das folgende Zusammensetzen an einem Ort stattfanden, war es bis zu einem gewissen Maße möglich, dass gestalterische Fehler – während des Produktionsvorganges sozusagen – noch korrigiert werden konnten, zum Beispiel schlecht angepasste Einzelteile. Je stärker die Herstellung jedoch durch Spezialisierung und Arbeitsteilung geprägt wird – die ihrerseits Folgen des technischen Fortschritts sind –, desto verheerender wirken sich selbst kleinste gestalterische Fehler aus. Folglich wird der Beitrag des Designers zu dem, der über Erfolg oder Mislingen des gesamten Unternehmens entscheidet.“ (1)

Welche Qualität hat heute das Design in unserer Gesellschaft eingenommen? Gutes Design besteht nicht nur aus einem genialen Entwurf, sondern ist heute abstimmungsintensive Vernetzung. Gutes Design verbessert die Qualität und die Marktchancen von Produkten, aber auch von Systemen. Design ist nicht nur ein wesentliches Element der Gestaltung, sondern auch der umfassenden Konzeption. Insofern ist Design untrennbar mit neuen Technologien, mit neuen Werkstoffen, mit neuen Umweltforderungen und letztlich auch mit neuen Wertvorstellungen verbunden. Eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiches Design ist die richtige Integration des Designs in die unternehmerischen Geschäfts- und Innovationsprozesse. Dabei sind zwei Voraussetzungen von entscheidender Bedeutung: erstens die ganzheitliche Definition aller Zielvorstellungen und Produktanforderungen aus Markt, Technik, Unternehmen und Design am Beginn der Entwicklung, zweitens die integrierte Organisation des Designprozesses und der darin enthaltenen Stufen und Leistungen, parallel zu den im Unternehmen schon vorhandenen Arbeitsabläufen und Entscheidungsprozessen.

Gutes Design ist nicht nur Dekoration sondern Auflösung des Missverhältnisses von medialer Präsenz und inhaltlicher Evidenz. Ein einfaches Logo z.B. ist mehr als ein paar Striche: es ist eine Geisteshaltung, die zeigt, wie wir sind, was wir tun, wie wir denken, was unsere Tradition ist und wohin wir wollen.

4. Beiträge zur Organisationsentwicklung

„Kein Problem kann auf der Bewusstseinssebene gelöst werden, auf der es entstanden ist.“ Albert Einstein

„Ideen entstehen im Denkprozess und sind die Namen menschlicher Allgemeinprozesse.“ Stoa

„Ein Kunstwerk ist ein Stück Natur gesehen durch ein Temperament.“ Emile Zola

Ein guter Designer arbeitet aus seinem inneren Selbstverständnis heraus systemisch. Schon in der Briefingphase ist es seine Hauptaufgabe, Informationen zu sammeln und bestehende Ansätze, Bilder, Bedingungen, Ressourcen herauszufinden. Er tut dies durch Zuhören, Fragen stellen, systematisches Erfassen der Bedingungen und des Bezugssystems. Er eruiert die Interessen des auftraggebenden Personen, der Prozessbeteiligten und der Zielgruppe. Schon weil seine später entwickelten Ergebnisse direkt testbar sind, ist er auf diese Informationen angewiesen. Wenn er sie nicht berücksichtigt, sind es eben keine Lösungen, die er geschaffen hat, sondern neue Probleme. Je weiter er das komplexe System aus Anforderungen von Unternehmen, Markt, Personeninteressen, Kundenwünschen, Produktionsprozessen und technischen Möglichkeiten erfasst, je näher ist seine entwickelte Lösung am Bedarf.

Die wissenschaftliche Hirnforschung bietet inzwischen Steilvorlagen für die Organisationsentwicklung. Das Hirn arbeitet als Sinnerzeuger. Hierbei zieht es seine Schlüsse aus dem Kontext, der ihm im Vorfeld angeboten wird. Wenn es positive,

problemlösende Anregungen angeboten bekommt, entwickelt es diese weiter.

In der Entschlüsselung der ästhetischen Codes vermittelt Design zwischen den Fähigkeiten des menschlichen Gehirns und den Bedingungen der Umgebung, der Natur. Es berücksichtigt hierbei Grundregeln der Wahrnehmung und Kommunikation, denn seine Lösungen müssen verstanden werden und funktionieren.

Design folgt nicht selbst gesetzten Regeln, sondern muss sich mit den Interessen jener Gruppe auseinandersetzen, denen das Design dienlich ist. In der Designtheorie wird dafür der Begriff der Funktionalität verwendet. Begreift man Organisationen als Personensysteme wird die Notwendigkeit zur Steuerung deutlich. Diese Personensysteme funktionieren über die Gestaltung von Kommunikation, Beziehungen, Stellungen und Tätigkeiten. Design kann diese Beziehungen und seine Veränderungsprozesse visualisieren und klären, greifbar und damit besser veränderbar machen. Und umgekehrt ist die visuelle Kommunikation immer auch das Abbild der dahinter liegenden Strukturen.

„Eine weitgehende Neuorganisation der Wertschöpfungskette hat zur Folge, dass (auch) die Vorstellungen der Unternehmensgrenzen neu definiert werden. Die Bildung von Grenzen ist nicht länger ein zentrales Element vom Selbstverständnis der Unternehmen, sondern fortwährender Akt der Neufindung in einem evolutionären Prozess. Der Begriff „Organisation“ legt (in Zukunft) stärker und vor allem differenzierter als in der Vergangenheit fest, wer mit wem, wie und mit welchem Ziel zusammenarbeitet und welche Ressourcen zur Verfügung stehen. Lernen findet vor allem an den Systemgrenzen statt.“ (2)

Nach der Zeit der extremen ressourcenaufwändigen und arbeitsteiligen Prozesse ist es sinnvoll und notwendig, die integrativen Möglichkeiten von kreativem Arbeiten wie im Design zu nutzen. Design berücksichtigt, dass verschiedene Kompetenzen nach ihren Stärken am Prozess beteiligt

sind. Es dockt die Fähigkeit der ständigen geistigen Unruhe, der Lust zum Experiment, zu neuem und stetigem Lernen an die nach Stabilität strebenden Organisationssysteme an.

Design-Methodisches Vorgehen (s. Methode des Design-Thinking) (3) erschließt Unternehmen neue Handlungsoptionen. Entscheidend ist hierbei, wieviel Irritation die Organisation aushält. Wie weit Experimentierfelder ausgegliedert werden? Wo wird ein Testszenario zur Entwicklung neuer Lösungen mit dem entsprechenden Risiko angesiedelt? Wie weit lässt sich die Organisation auf OpenInnovation ein und macht ihre eigenen Grenzen durchlässig?

Entwicklung von neuen Formen, Bildern, neuer Kommunikation bedeutet Krise. Krise hält wach.

Im Prinzip existieren hier 3 Möglichkeiten:

1. die Schaffung von Kreativitätszonen im Unternehmen,
2. die Entwicklung von gemeinsamen kreativen Arbeitsbereichen (ko-kreativ),
3. die Auslagerung der Kreativität.

„Radikale Innovationen können systematisch und effizient in Open-Innovation-Projekten entwickelt werden, weil hier in besonderer Weise unterschiedliche Wissens- bzw. Erfahrungswelten zusammengebracht werden (...). Für die erfolgreiche Umsetzung der Projekte ist es notwendig, Rahmenbedingungen in Form von geeigneten Projekt- und Kommunikationsstrukturen zur Verfügung zu stellen und Kompetenzen in virtuellen und realen Teams zusammenzuführen. Innovationsnetzwerke bieten hierfür eine geeignete Plattform. Unternehmensinterne Barrieren und Innovationsblockaden werden so in der frühen Entwicklungsphase umgangen und sowohl der Innovationsgrad als auch die Erfolgswahrscheinlichkeit spürbar erhöht.“ (4)

5. Kompetenzentwicklung und Lernen

*„Wenn Menschen sich im Tun selbst kennen lernen und neue Verhaltensmuster erproben, sitzt das Neue fest verankert im limbischen System, wo es mit nachhaltigem Effekt Wurzeln schlägt!“
Prof. Dr. med Kilian W. Mehl*

„Um Innovation zu erreichen, genügt es nicht, Erde und Saatgut vorzuhalten. Es kommt darauf an, kreative Individuen zu gewinnen, die persönliche Risiken eingehen und neugierig sind, denn nur sie werden das Ungewöhnliche zu Stande bringen.“ Dieter Zimmer (5)

„Man sollte beim Lernen eigentlich zwei Typen des Lernens unterscheiden: Ich mache das, was ich schon kann und mache es besser. Bei diesem Lernen sind wir auf der sicheren Seite und die Anstrengung hält sich in Grenzen. Man steigert seine Leistung, indem man Fehler vermeidet. Die andere Form des Lernens ist der Aufbruch zu unbekanntem Horizonten. Da ist es notwendig, das Bestehende zu stören. Man muss sich irritieren lassen und die Überforderung der Situation aushalten. Ohne Fehler bleibt die neue Welt verschlossen.“ Peter Kurz (6)

Für Designer ist es nichts Ungewöhnliches, sich jeden Tag etwas Neues auszudenken, heute noch nicht die Aufgabenstellungen von Morgen zu kennen, sich immer wieder schnell in neue Themenfelder einzuarbeiten. Stetiger Wechsel, permanentes Change Management ist für sie oft Herausforderung und begrüßter Alltag. Welche Fähigkeiten und Arbeitsweisen können also von Designern für Unternehmen nutzbar gemacht werden, welche können Sie bei entsprechender Vermittlungsqualifikation in der Kompetenzentwicklung von Mitarbeitern und Führungskräften weitergeben?

Da sind zunächst die viele Möglichkeiten von Visualisierung bzw. Darstellung, die sich nicht nur in der markt- und kundenorientierten Kommunikations- und Produktentwicklung nutzen lassen. Auch im Prozess- und Operationsma-

nagement, bei der Festlegung von Leistungsindikatoren, bieten sie die Möglichkeit, Grundlagen zu schaffen, über die tragfähig diskutiert werden kann, die merkbar weiterentwickelt werden können.

Ich kann messen, was ich wahrnehmen, was ich darstellen kann. Was ich wahrnehmen kann wird greifbar und behandelbar. Es gibt mir Kontrolle und Entwicklungsmöglichkeiten.

Durch das Visualisieren von Ansichten, Werten, Meinungen, das Wählen einer gemeinsamen Bild- und Formensprache werden Gedanken aus den individuellen Befindlichkeiten befreit und vermittel- und diskutierbar. Durch die Überprüfung der Funktionalität lassen sich Werte verstehen, formulieren und vermitteln.

Diese Fähigkeiten lassen sich auch erlernen, schulen oder wiederentdecken. Es ist eine personen-, menschenorientierte Arbeitsweise: ‚Form follows funktion‘ orientiert sich nicht nur am Objekt, sondern am Bedürfnis des mit dem Objekt Agierenden. Es ist das Begreifen von Kommunikation als nichtlinearem Prozess mit Feedback-Mechanismen, Learning Loops, der Sicht des Anderen und hinterfragbarem Ziel. Es ist das Moderieren, Ausprobieren sinnlicher Erfahrungen durch Sehen, Anfassen, Begreifen. Neben Worten und konzeptionellen Wegen kann jedes Problem auch schöpferisch angegangen werden. Es die Arbeit mit Widerständen und Hindernissen, ihre Überwindung durch experimentelle Findung und Ausprobieren von Lösungswegen, das Anspornen durch Frust, Inspiration durch Paradoxien.

In Zukunft wird es für Unternehmen immer wichtiger, sich permanent fit für Veränderungen zu machen, durch Lernfähigkeit, Risikobereitschaft, Kundensicht (Lernen von den Stakeholdern). Im Design Thinking formuliertes Denken und Vorgehen sowie die Fähigkeit, visuell zu kommunizieren, kann hier das Wachstumspotenzial von Kreativität wecken. Stärkung und richtige Nutzung dieses

02.09.14 (Hände, Finger...), deutsche gültige Marken ergab 1644 Treffer. Immer wieder sind vermittelnde Werbefinger und sich begegnende Hände dabei. Bleiben wir in der Renaissance und recherchieren nach Mona Lisa, berühmt durch das Gemälde von Leonardo da Vinci. Die Cedex Recherche im Raum D, IR, EU ergab 34 gültige Marken. Ähnlich beliebt wie die Mona Lisa ist die Venus aus dem Bild „Die Geburt der Venus“ (172,5 x 278,5 cm, ca. 1485, Uffizien, Florenz) von Sandro Botticelli (1444 – 1510). Diese Venus, eine der ersten nachantiken Nacktdarstellungen, dient als Markenschmuck z.B. für Computer-systemdesign oder für Kaffeemaschinen.

Es kommt auch vor, dass sich Marken nicht direkt mit Kunstwerken, sondern indirekt mit einem Künstler schmücken, also Rufausbeutung betreiben oder Synergien suchen. So ist es nahe liegend, dass „van Gogh“ für Farben und Pinsel (Cedex Identitätsrecherche, eine deutsche, 6 IR-Marken, 6 CTM) oder „Rembrandt“ für Pinsel und Bleistifte geschützt wurde (Cedex Identitätsrecherche, deutsche gültige Marken: 21 Treffer). Überraschender ist, dass Marken REMBRANDT auch für Biskuits, alkoholische Getränke, Tabakwaren, Fahrräder, Parkettböden, Werbung und Zahnpasta eingetragen wurde. Die Kuwait Petroleum Corp. besitzt die Marke REMBRANDT für Technische Öle und Fette, Schmiermittel.

Der Autohersteller Citroën suchte Ende der 1990er Jahre für eine Neuentwicklung, einen Kompaktvan, einen starken Namen. Ein Berater von Citroën, der auch mit der Familie Picasso bekannt war, wußte, dass die Fondation Picasso Interesse daran hatte, die Nutzung des Namens an einen Automobilhersteller zu lizenzieren. Die Familie Picasso stellte zwei Bedingungen. Die erste war finanzieller Natur, worüber beide Seiten Stillschweigen vereinbart haben, die zweite, dass das Design des Fahrzeugs mit dem Namen Picasso vereinbar sein müsse. Der 1998 auf dem Pariser Autosalon vorgestellte Xsara Picasso fand den Segen der Fondation Picasso und wurde für Citroën ein großer Erfolg. Verschiedene Werbespots – alle mit ausdrücklicher Genehmigung der Fondation Picasso konzipiert – nahmen auf Pi-

casso als Künstler und Person Bezug, zum Teil wurden auch Portraitfotos des Künstlers verwendet. Besonders bekannt wurde der Werbespot mit einem Lackierroboter, der plötzlich seine künstlerische Ader entdeckt, eine Rohkarosserie mit abstrakten Mustern verziert und dann mit dem Namen Picasso signiert. Der Name Picasso ist in der Nomenklatur der Citroën-Modellpalette zu einem Synonym für „Kompaktvan“ geworden. Es fragt sich, wer aus dieser Kooperation den größeren Nutzen zieht, die Fondation Picasso oder Citroën. Die Fondation Picasso nimmt Geld ein und hält den Namen im Bewusstsein der Öffentlichkeit wach, riskiert allerdings, den Namen zu verwässern und zu profanisieren. Citroën erhebt die Kompaktvans in den Rang von Kunstwerken und nutzt die schon „gelernte“ Bekanntheit des Künstlernamens. Offensichtlich hatte man keine Bedenken, dass störende Assoziationen zwischen den künstlerisch verzerrten oder halbabstrakten Figuren des Künstlers und glatten, zuverlässigen Autos entstehen.

Marken in der Kunst

Mit dem Aufkommen der Collagen in der Kunst erleben wir nun, daß die Marke zuerst da war und dann als Zitat aus dem Leben passiv in eine Komposition eingebunden wird. U.a. wären hier zu erwähnen: Georges Braque (Collagen), Stuart Davis (Zigarettenmarke Lucky Strike), Richard Hamilton (zahlreiche Marken auf der ironischen Collage „Was macht das Zuhause von heute nur so anders, so anziehend?“), Gerald Murphy (Three Stars Streichhölzer), Guido Paolozzi (California Lemon Juice), Pablo Picasso (zahlreiche Werke), Robert Rauschenbach (Coca Cola Flugzeug), Ed Ruscha (Standard Tankstelle), Michael Sowa (Kuh mit UHU), Andy Warhol (Brillo Seife, Campbell's Suppe, Heinz Ketchup). Das Warhol-sche Doppelzitat der Marken Campbell's und Heinz sollte bei Christies New York im November 2009 versteigert werden. Der Schätzpreis lag bei 1 Mio \$.

Schnittstelle Marken / Magie

Das Wort Magie kommt aus Mesopotamien und scheint auf den Namen des medischen Stammes der Magier zurückzugehen. Die Priester der persischen zoroastrischen Religion, die überwiegend diesem Stamm angehörten, hießen „Mags“. Häufig werden die Wörter Magie, Magier und Magus auch auf den indogermanischen Wortstamm *mog*, *magh* und *megh* zurückgeführt. Er bedeutet Können und Weisheit. Die Magie (ein Plural existiert nicht), (von altgr. *μαγεία*, *mageía*, „Zauberei“, „Blendwerk“), hat im heutigen Sprachgebrauch drei Bedeutungen (Quelle 9):

1.(≈ Zauberei) die Kunst und Lehre, wie man Menschen und Dinge (angeblich) durch übernatürliche Kräfte beeinflussen kann. Oder: Die Summe aller rituellen Techniken und Verhaltensformen, mit deren ein Einzelner oder eine Gruppe zielstrebig versucht, übernatürliche Kräfte zu beeinflussen Beispiel: Dieser Mann ist ein Meister der Magie.

2.(umgangssprachlich ≈ Faszination, Ausstrahlung) eine geheimnisvolle Kraft, die jemanden anlockt Beispiel: Sie verzauberte ihn durch die Magie ihrer Stimme.

3.(≈ Zauberkunst) eine Kunstform, die auf der Bühne vorgeführt wird und mit rätselhaften Tricks den Zuschauern Illusionen bietet. Beispiel: Zirkus, Bühnen, Vorstellungen z.B. von David Copperfield oder Friedrich Nicolai.

Die Magie bedient sich psychisch-geistiger Techniken, um alles mit allem zu verbinden. Das Bewusstsein soll Zutritt zu allen Bewusstseinssebenen haben. Um eine solche Erfahrungsebene zu erreichen, fordern alle mystischen Schulen die vorübergehende Vernichtung des „normalen“ Bewusstseins und die Aufhebung des rationalen Denkens durch mentale Techniken. Bewusstseinsleere lässt eine alternative Daseinsweise zum Durchbruch kommen, verschafft Zugang zur Existenzebene des transpersonalen Erlebens. Dies

geschieht beispielsweise durch Analogiebildung. Pars pro toto, der Teil steht für das Ganze. Die Analogie ist in magischen Praktiken und Vorstellungen ein übergeordnetes Prinzip, das vielen, wenn nicht fast allen magischen Praktiken zu Grunde liegt. Die Vorstellung der magischen Analogie stützt sich auf den hermetischen Grundsatz, dass das Obere (oder Äußere, Große) gleich oder analog dem Unteren (oder Inneren, Kleinen) ist. Mit etwas Ähnlichem, einem Abbild oder einem Symbol soll auf das zugrundeliegende Abbild oder Symbol eingewirkt werden. Similia similibus curentur – Ähnliches wird mit Ähnlichem geheilt. Das magische Analogieprinzip findet ebenfalls in der Kabbala Verwendung, in der ein Wort oder ein Buchstabe Einfluss auf dasjenige haben soll, welches mit dem Wort oder dem Buchstaben bezeichnet ist.

Die Magie hat nach vielfacher Meinung einschließlich der des Autors bis jetzt keinen Nachweis erbracht, dass sie eine reale Außenwirkung hat, und stellt somit ein eher kulturelles oder soziales Phänomen dar, das auf metaphysischen Annahmen und Glauben basiert. Von der Naturwissenschaft werden die behaupteten Wirkweisen demgemäß meist als Illusion bezeichnet oder ins Reich der Autosuggestion und der Psychologie verwiesen.

In diesem Sinne scheint es gewisse Parallelen bei Wort- und Bild-Magie und Marken zu geben.

Wort- und Bildmagie

Schon in frühester Zeit bildeten Buchstaben und unverständliche Zauberworte Elemente magischer Praktiken. Dazu gehörte auch die Magie des Namens. Man nahm an, dass eine wesenhafte Beziehung zwischen dem Namen und dem Träger des Namens besteht. Wer den Namen eines Dämons oder Gottes kennt, beherrscht auch diesen Dämon oder Gott. Daher ist es wichtig, den richtigen Namen zu treffen. Den Grundsätzen des Wortzaubers entspricht die Tendenz zum verdunkelten und dunklen Wort. Die geheimnisvolle Macht der Zauberformeln liegt gerade in ihrer Unverständ-

lichkeit. Der mächtigste Schriftzauber in der Antike war die Alphabetreihe. Daneben gab es die Kontraktionen, beim Alphabet $\text{A}\Omega$, bei den *nomina sacra* der erste und letzte Buchstabe, das Anagramm, Palindrome und glossolalische (ekstatisches, verzücktes unverständliches Sprechen, das einer Deutung bedarf) Vokal- und Konsonantenreihen.

Abrahadabra (auch: Abracadabra) gilt als das Wort, welches in den meisten Sprachen die gleiche Aussprache hat. Es ist ein bereits in der Spätantike als Zauberwort bekannt. Die Bedeutung ist umstritten. Eine der Erklärungen ist: A-Bra-Ca-Dabra spielt mit den ersten vier Buchstaben des lateinischen Alphabets und kann sich aus Buchstaben-Magie und Alphabet-Zauber erklären, die in der Spätantike weit verbreitet waren: Das Alphabet hat magische Kraft, weil sich mit ihm alle Dinge der Welt darstellen lassen. Im deutschen Markenbestand existieren 19 Marken ABRAKADABRA, die u.a. für Reiseveranstaltungen, eine Tabakmanufaktur und Damenunterwäsche angemeldet wurden. Die Marke der Firma Otto aus Hamburg ist witzig, denn bei dieser Marke hat der Wortbestandteil bra (engl. Büstenhalter) eine eigene Bedeutung und wird so ambivalent (s. Abb. 5).



Abb. 5: Marke abra cada BRA

Die Zauberformel *Simsalabim* stammt aus der arabischen Formel "Bi-smi llahi r-rahmani r-rahimi" ("Im Namen des barmherzigen und gnädigen Gottes"), mit der jede Koransure beginnt. SIMSALABIM in verschiedenen Schreibweisen existiert fünfzehn Mal im deutschen Markenbestand, für Eiskrem, Zuckerwaren, Erziehung, le-

bende Pflanzen, Entertainment, Kinderwägen, Elektrorollstühle, Baustoffe, Chemikalien, Geräte und Behälter für Küche und Haushalt, Spielwaren, Schreibwaren. Die Marke SIMSALASLIM bietet vom Namen her eine zauberhafte Verschlingung an.

Eine Verbindung zwischen Magie und Marken finden wir bei einigen magischen Symbolen. Das Yin und Yang Symbol ist eines der bekanntesten magischen Symbole. Besonders wichtig ist es in der chinesischen Tradition und hat eine ähnliche Bedeutung wie die Linie. Es bedeutet Dualität, Licht und Finsternis, männlich und weiblich, gut und böse und stellt die Gegensätze und ihre Wechselbeziehung dar. Yin und Yang Marken gibt es in größerer Zahl für Institute, die sich mit Chinesischer Medizin und Akupunktur befassen. Hier wird bewußt die magische, religiöse oder philosophische Bedeutung des Zeichens eingesetzt.

Der Hermesstab, auch Caduceus genannt, ist ein magisches Symbol aus dem alten Griechenland. Der Hermesstab hat seinen Namen von Hermes Trismegistos, dem Begründer der Hermetik, der in Ägypten als der Gott Thoth bekannt ist. Der Hermesstab steht für Heilung, Genesung, Gesundheit und Vitalität. Der Stab selbst deutet auf das ägyptische Ankh hin (mit Flügeln) und steht als Magierstab daher ebenso für Macht und Leben. Die Flügel bedeuten Aufstieg, Entwicklung, Fortschritt. Die ineinander gewundenen Schlangen haben eine Bedeutung wie das Yin & Yang Symbol, stehen also für die Dualität in Harmonie. Ähnlich wie bei den Yin und Yang Marken und anders als bei den meisten geometrischen Symbolen wird der Hermesstab als Berufskennzeichnung eingesetzt.

Viele Vertreter der Heilberufe benutzen den Hermesstab als Marke. Manche fügen zusätzliche Bildmerkmale hinzu, um auf ihre Spezialität, z.B. Flugtauglichkeitsuntersuchungen oder Diabetes-Praxis hinzuweisen.

Das sehr bekannte Peace-Zeichen ist eigentlich eine Rune, und zwar die auf dem Kopf stehende Algiz Rune. Die Algiz Rune steht für das Leben, Frieden, Harmonie, Kraft und Schutz. Das Peace-Zeichen dagegen steht für Tod, Verderben, Krieg, Disharmonie. Das Zeichen im Kreis bedeutet die Verherrlichung des Krieges, der Zerstörung und des Todes. Das Peace Zeichen ist also ein extrem negatives Zeichen. Durch Konditionierung der Öffentlichkeit wird es heute jedoch als Symbol für Frieden und Brüderlichkeit verstanden.

Das alte Logo von Procter & Gamble (P&G) geht auf das Jahr 1851 zurück. Die Arbeiter auf den Schiffen des Flusses Ohio kennzeichneten die Kisten mit den Kerzen von P&G mit einem Kreuz. P&G verwandelte dieses einfache Kennzeichen später in eine Bildmarke, die einen Mann im Mond zeigt, der auf 13 Sterne sieht. Die Sterne sollten an die 13 Kolonien erinnern, die 1776 die Vereinigten Staaten gegründet hatten (Abb. 6).



Abb. 6: Alte Bildmarke von P&G

Um 1980 herum kam P&G wegen dieser Bildmarke in die Schlagzeilen. Ein Satiremagazin hatte ein Interview mit P&G frei erfunden und streute das Gerücht, der Präsident gehöre der Satanskirche an und führe Gewinne an diese teuflische „Glaubens“-Gemeinschaft ab. Die Medien griffen dieses Thema auf breiter Front auf und behaupteten, das Mond-und-Sterne-Symbol sei

ein satanisches. Die Anschuldigungen basierten auf der Beschreibung der Apokalypse im Bibelzitat Offenbarung 12:1: „Und es erschien ein großes Zeichen im Himmel: ein Weib, mit der Sonne bekleidet, und der Mond unter ihren Füßen und auf ihrem Haupt eine Krone mit zwölf goldenen Sternen.“ Das Logo von P&G zeigt allerdings ein Männergesicht und keine Frau, ferner 13 Sterne und nicht 12. Dennoch wurde behauptet, das P&G Logo verspottete das himmlische Symbol aus dem Bibelzitat und sei also satanisch. Wo im Logo der Bart des Mondmannes den unteren Teil des Kreises trifft, zeigen drei Locken das Spiegelbild der Zahl 666, was numerologisch die Teufelszahl darstellt. Die oben und unten auslaufenden Bartenden sind Lockenspiralen. Diese wurden von den Angreifern der P&G Bildmarke als die Hörner des falschen Propheten, des Teufels identifiziert.

P&G hat jede Verbindung zum Satanismus zurückgewiesen und sich gegen die Verleumdung und Rufschädigung mehrfach vor Gericht erfolgreich gewehrt. Dann wurde das Symbol glättend modernisiert, die Hörnchen und die Sechsen verschwanden. Dennoch hat P&G seit 1985 das Mond-und-Sterne-Symbol von den meisten seiner Produkte entfernt. Im Lichte von Firmenzukäufen wie z.B. der Braun AG und der Wella AG war dies wohl auch sinnvoll.

Magische Aspekte bei Marken

Magie ist eine der vielen Facetten von Marken. Allein schon das Benennen von Nutzenbündeln aus Waren und/oder Dienstleistungen mit einem günstigen Namen beinhaltet einen Erfolgs- oder Erfüllungswunsch, eine Art Beschwörung durch das Wort. Die Bewerbung einer Marke zum Zwecke des Bekannt- bis Berühmtwerdens zielt – gewollt oder nicht - am Ende auf ihren Einzug ins Unterbewusstsein der Konsumenten. Wenn die Marke vom sensorischen Gedächtnis in das Kurzzeitgedächtnis und von dort in das Langzeitgedächtnis gelangt ist, kann sie dort im Wissensgedächtnis oder im Verhaltensgedächtnis einen Platz

Arbeit und tägliche Fragen und Probleme des Alltags wieder nutzen?

Unternehmen versuchen Kreativität durch Techniken, Seminare und Regeln zu instrumentalisieren und zu optimieren. Es drängt sich dabei ein Vergleich zwischen Motivation und Kreativität auf.

In vergangenen Jahren wurde und noch bis heute wird über intrinsische und extrinsische, also über die von innen und außen kommende Motivation, diskutiert und gestritten. Motivationskonzepte einiger Unternehmen basieren entgegen aller Erkenntnisse aus der Forschung vor allem auf Incentivierung und Provisionen von außen.

Dabei hat die Gehirnforschung hierzu aussagekräftige Untersuchungen und Erkenntnisse geliefert. Der Gehirnforscher Manfred Spitzer schreibt in seinem Buch „LERNEN“², dass der Mensch von Natur aus immer motiviert sei. „Einen Menschen motivieren zu wollen sei ungefähr dasselbe, wie wenn man jemandem Hunger beibringen wolle. Die Frage lautet nicht: Wie kann ich jemanden motivieren? Es stellt sich vielmehr die Frage, warum viele Menschen so häufig demotiviert sind.“

Ebenso wenig stellt sich uns die Frage wie wir jemanden kreativ machen können, sondern warum so viele Menschen oftmals un kreativ sind oder sich selbst für un kreativ halten. Anders als bei der angesprochenen Motivation ergibt sich dies schon aus dem Wortstamm - oder haben sie schon einmal jemanden kreativiert?

Bevor wir überlegen, welche Techniken und Innovationsszenarien in unsere Arbeitsprozesse implementiert werden sollten, gilt es einen Blick auf den einzelnen Menschen zu werfen und zu überlegen, mit welchen Stellhebeln wir die persönliche Kreativität des Einzelnen wecken und das Zutrauen in die eigene Kreativität steigern können.

Frei nach Galileo Galilei der sagte: „Man kann den Menschen nichts beibringen, man kann ihnen nur helfen es in sich zu finden“.

Kreativität 4.2

Grundsätzliches

In Seminaren zu Kreativitätsprozessen und -techniken, die ich in den vergangenen Jahren durchführen durfte, aber vor allem bei der Nutzung meiner eigenen Kreativität, stolperte ich immer wieder über einige wenige Stellhebel, die mir und Seminarteilnehmern helfen, Kreativität im Alltag zu fördern. Dabei geht es nicht um Techniken, sondern um grundsätzliche Einstellungen und Denkweisen, die dabei helfen, die eigenen, kreativen Potentiale zu nutzen.

Mit der Zeit kristallisierten sich vier Stellhebel heraus. Jedoch erst mit der Ergänzung durch zwei übergreifende Voraussetzungen ergab sich ein stimmiges Gesamtbild.

So kam ich zum Begriff Kreativität 4.2 - vier Stellhebel zu mehr Kreativität und zwei Voraussetzungen für den Einsatz derselben. Die Namensgebung hat also nichts mit einer Versionsnummerierung wie im IT Bereich zu tun.

Da sich die Stellhebel alle ständig gegenseitig beeinflussen, ist die Reihenfolge zufällig gewählt und sollte Ihre persönliche Gewichtung der Punkte nicht beeinflussen.

Voraussetzung 1

oder Punkt 0.1 = Komplexität

Das Gehirn gilt bei Forschern als die komplizierteste Konstruktion des Universums. Und selbst wenn in unserem Gehirn nicht immer alles nach Wunsch läuft, so ist es doch sicher ein Wunderwerk. Beim Verständnis über die Funktionsweise unseres Denk- und Lenkorgans wurden in den letzten Jahren durch die Neurowissenschaft große Fortschritte gemacht, ohne dabei dem eigentlichen Wesen des Gehirns näher zu kommen. Vielmehr

erscheint es, dass jede neue Erkenntnis vielfach neue Fragen aufwirft. Zwar werden immer mehr Ablaufprozesse bis zur molekularen Ebene erforscht, doch über das eigentliche Entstehen von Gefühlen oder gar dem eigenen Bewusstsein also dem „Ich“ besteht nach wie vor weitgehend Unklarheit.

Nicht weiter verwunderlich, wenn man bedenkt, dass geschätzte 100 Milliarden Neuronen (Nervenzellen im Gehirn) mit über jeweils durchschnittlich 1000 synaptischen Verbindungen miteinander kommunizieren und dafür mindestens 100 unterschiedliche Neurotransmitter zur Verfügung stehen. Eine unvorstellbar große Anzahl an Kombinationsmöglichkeiten. Oftmals unberücksichtigt bleiben viele weitere Faktoren, wie die Frequenz der „feuernden“ Synapsen, der Einfluss von Gliazellen und sicher Vieles noch nicht Entdecktes. Zusätzlich unterscheidet sich jedes Gehirn sowohl in der unteren Verschaltung als auch in Bezug auf größere Areale, wodurch sich auch die individuelle Wahrnehmung ändert. Jeder Mensch nimmt seine Umwelt anders wahr und jedes Gehirn ist unterschiedlich.

Wie schaffen wir es bei so viel Komplexität dann überhaupt, aufrecht und hoffentlich meistens gut gelaunt durchs Leben zu gehen? Nun - unser Gehirn lässt uns von all diesen komplexen Vorgängen nichts spüren und vereinfacht unsere Umwelt auf Basis früherer Erfahrungen und Erlebnissen. Vereinfachung ist ein gängiges Mittel unserer Wahrnehmung, um sich in der Umwelt zurechtzufinden.

Auf diesem Grundsatz basieren auch die folgenden vier Stellhebel zur Steigerung der Kreativität. Natürlich erklären sie nicht das Wesen der Kreativität oder haben einen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie dienen allein als vereinfachte Hilfsmittel, die in den Lebensalltag eingebaut werden können. Nicht mehr aber auch nicht weniger und immer mit dem Verständnis, dass wir über die ursächliche Entstehung von Kreativität im komplexen Gefüge „Gehirn“ nur sehr wenig wissen und wissenschaftlich definieren können.

Stellhebel 1 oder Punkt 1.1 = Kindlich denken

Forscher haben wichtige Wesenszüge für Kreativität bereits bei Neugeborenen gefunden. Wir alle werden mit der Fähigkeit zur Kreativität geboren.

Laut dem Neurowissenschaftler Gerald Hüther ist das Bedürfnis nach Wachstum (im Sinne von Entfalten, Entwickeln) ein Grundbedürfnis, das uns schon vor der Geburt in den Bauch gelegt wird. Schon als Neugeborenes versuchen wir neue Gebiete zu erobern und kennen zu lernen.

Eine dazu passende Untersuchung zeigt, dass Menschen grundsätzlich neugierig sind. Bereits wenige Monate alte Säuglinge richten ihren Blick länger auf ihnen unbekannte, neue Gesichter, als auf Gesichter, die ihnen bereits vertraut sind.³

Neugierde sowie das Bedürfnis nach neuem Wissen sind uns also in die Wiege gelegt. Nicht verwunderlich, dass gerade Kinder als besonders kreativ gelten. Warum scheinen wir als Erwachsene dann wieder Einiges von dieser Kreativität zu verlieren?

Ein Blick in die Entwicklung und Arbeitsweise unseres Gehirns bringt etwas Licht ins Dunkel.

Als Kinder saugen wir neues Wissen förmlich auf, um in der Entwicklung voranzukommen und den steigenden Herausforderungen des Lebens gewachsen zu sein. Interessanterweise sind bereits bei der Geburt nahezu alle Neuronen (Gehirnzellen) vorhanden, die wir auch als Erwachsene haben. Frühe Lernphasen unserer Kindheit sind dadurch geprägt, dass vor allem ungenutzte Verbindungen abgebaut werden. Gleichzeitig werden oft genutzte Verbindungen verstärkt und die Informationsübertragung in diesen Bereichen beschleunigt. Lernprozesse sind also sowohl durch Abbau als auch Aufbau bzw. Verstärkung von Verbindungen geprägt.

Mit der Zeit bilden wir regelrechte Datenautobahnen, die schnelle Informationsübermittlungen und

automatisiertes Handeln ermöglichen. Diese Lernprozesse bis zum unbewussten Können, also dem unbewussten Einsatz von Erlerntem, sind für unsere Entwicklung unabdingbar. Stellen Sie sich einmal vor, Sie müssten vor jedem Schritt noch überlegen wie Gehen funktioniert und welcher Muskel wann angespannt werden muss.

Versuchen wir uns die Entwicklung einmal bildlich und ganz unwissenschaftlich vorzustellen. Als Kind bewegen wir uns gehirntechnisch noch in einem riesigen Feld mit hohem Gras, viel Wildwuchs und ohne Pfade. In diesem Feld voran zu kommen benötigt sehr viel Energie, da jeder Schritt durch das hohe Gras geebnet werden muss. Es geht daher zwar eher langsam voran, aber auf jedem Weg gibt es viel Neues zu entdecken - wodurch auch die Gefahr der Ablenkung sehr groß ist.

Da das Gehirn, wie unser gesamter Körper, prinzipiell darauf bedacht ist Energie zu sparen, werden die oft genutzten Wege mit der Zeit optimiert. Das heranwachsende Gehirn legt durch regelmäßige Nutzung Trampelpfade und irgendwann auch Asphaltstraßen an. Das wilde Feld wird in einen geordneten Garten verwandelt, in dem Wege und viele Abläufe klar vorgegeben sind.

Ähnlich ergeht es auch unserer Kreativität. Während es für Kinder noch unabdingbar und völlig natürlich ist quer durch ihr Feld zu gehen und immer wieder neue Wege zu bilden, bewegen sich Erwachsene auf den ihnen bekannten Denkpfeilen, die sich in den Jahren als nützlich erwiesen haben. Natürlich benötigen wir diese Pfade, um uns an wachsende Herausforderungen anzupassen, ohne durch ständige Ablenkungen überfordert zu sein.

Wenn wir von uns aber außergewöhnliche Ideen erwarten, neue Denkweisen und den berühmten Blick über den Tellerrand einfordern, dann bedeutet dies wieder wie ein Kind zu denken. Wir sollten den unerforschten Teil unseres Feldes betreten und dort querfeldein laufen, neue Dinge entdecken und vor allem bekannte Wege verlassen.

Leider besteht die gelehrte Denkweise in Schule und Studium größtenteils darin, das „Betreten verboten“ Schild im Park zu beachten, und nicht darin auch einmal quer durch einen Ententeich zu schwimmen. Um unserer Kreativität freien Lauf zu lassen, benötigen wir wieder die gedankliche Ungehorsamkeit unserer Jugend.

Gekoppelt mit der Kindern eigenen Neugierde für alles Neue und Unbekannte, fällt uns nicht nur die Suche nach neuen Ideen, sondern auch das Lernen einfacher.

Tatsächlich konnte gezeigt werden, dass unser Gehirn Freude empfindet, wenn wir auf etwas neugierig sind.⁴ Menschen wollen also Neues erfahren.

Stellhebel 1 zu mehr persönlicher Kreativität bedeutet den gedanklichen Trägheitsvektor zu verändern und bekannte Spuren zu verlassen - auch wenn dies den Einsatz von Energie bedeutet. Verlassen Sie mit kindlicher Neugierde Ihre Komfortzone und missachten Sie jegliche „Betreten verboten“ Schilder.

Stellhebel 2 oder Punkt 2.1 = Anerkennung und Wertschätzung

Anerkennung und Wertschätzung sind Voraussetzungen für Kreativität. Wir begegnen hier wieder unserem eng verbundenen Freund, der Motivation. Sicher können wir motiviert sein, ohne gleichzeitig kreativ zu sein - aber kaum kreativ, ohne für das jeweilige Tun motiviert zu sein. Anders ausgedrückt: um kreativ zu sein, müssen wir auch kreativ sein wollen.

Der eigentliche Impuls und damit die Lust und der Wille kreativ zu sein, kommen dabei weiterhin aus dem eigenen Inneren heraus. Von außen können wir diese Impulse allerdings äußerst erfolgreich stoppen und beschränken. Wertschätzung und Anerkennung sollten also von innen und außen kommen.

Werfen wir noch einmal einen Blick auf die Kindheit. Stellen Sie sich vor wie ein Kleinkind die ersten Gehversuche macht und übertragen Sie diese Art des Lernens auf den täglichen Unternehmensalltag inklusive deren Konsequenzen.

Nachdem das Kleinkind ein drittes oder viertes Mal auf den Hosenboden gefallen ist, müssten wir ihm als gute Führungskraft diesen Unsinn doch verbieten. Ein Fehler ist ja in Ordnung, aber dasselbe über Wochen hinweg immer wieder ohne erkennbare Fortschritte zu versuchen, ist in unserer fehlerfreien Arbeitsgesellschaft nicht tragbar. Verpassen wir dem Kind also eine Sitz- und Krabbelhose, die jegliche Versuche aufzustehen unterbindet. Problem gelöst! Sicher werden wir eines der am schnellsten krabbelnden Kinder der Welt heranziehen. Sobald es sich allerdings mit den laufenden Artgenossen messen muss, wird es kaum noch konkurrenzfähig sein.

Glücklicherweise hat uns die Natur mit einer wesentlichen höheren Fehlertoleranz versehen, als dies in der Unternehmensführung der Fall ist. Fehlertoleranz ist auch eines der wichtigsten Themen, um Kreativität in Unternehmen zu fördern. Wir beschäftigen uns ja aber gerade mit der persönlichen Kreativität. Was bedeutet dies für unser tägliches Leben?

Leider konzentrieren wir uns auch im Alltag eher auf negative Dinge und Bewertungen. Wie viele positive Informationen sehen Sie beispielsweise in den Fernsehnachrichten, wenn gerade kein gutes Wetter herrscht? Eine? Oder eher keine?

Untersuchungen aus Amerika haben gezeigt, dass in Familien auf 14 negative Botschaften/ Kommentaren ein positiver Kommentar kommt. Und wer schon einmal mit Schwaben zu tun hatte (die ich sehr schätze, da ich glücklich in Stuttgart lebe), der kennt den Ausdruck: „Nicht geschimpft ist genug gelobt“.

Dieses Verhalten setzt sich also leider nicht nur in Unternehmen durch. Auch im Privaten fällt es uns oftmals schwerer ein Lob auszusprechen und auch

anzunehmen als eine kritische Bemerkung. Für Kreativität ist positive Anerkennung und Wertschätzung jedoch eine Voraussetzung, ohne die wir diese über kurz oder lang unterdrücken. Eine Voraussetzung, die von außen kommen sollte und von innen kommen muss. Wir müssen selbst an unsere Kreativität glauben und zu Recht stolz auf unsere Ideen sein, um unserem Potential freien Lauf zu lassen.

Ohne einen Querverweis zu kirchlichen Ansätzen einbringen zu wollen, zählt hier der Ausspruch: „Lobe deinen nächsten wie dich selbst“. Es geht darum, die Leistung anderer, aber auch die Eigene, anzuerkennen und zu bemerken. Erst dadurch ist es möglich, echte Wertschätzung zu geben und zu erhalten.

Wertschätzung und Anerkennung verbindet Menschen untereinander und erhöht die emotionale Bindung, die wir benötigen, um ohne Druck auch „verrückte“ Ideen austauschen zu können. Wenn wir unbewusst schon mit Tadel und Ablehnung rechnen, werden wir Ungewohntes und Außergewöhnliches lieber für uns behalten.

Auch hier sei noch einmal ein Hinweis auf unser Bildungssystem erlaubt, dessen Bewertungen leider viel zu wenig auf fördernde und positive Signale basieren.

Das zweite von Hüther erwähnte Grundbedürfnis ist das Bedürfnis nach Verbundenheit, nach Bindung und nach Sicherheit, die sich in diesem Stellhebel zeigt. Das TransferZentrum für Neurowissenschaften und Lernen in Ulm hat passend dazu festgestellt, dass Mitarbeitende mit hoher emotionaler Bindung über 40% mehr Ideen bei ihrem Vorgesetzten vorstellen als Mitarbeitende ohne emotionale Bindung.

Fehlt diese Sicherheit durch die notwendige Anerkennung und wird Erwartungsdruck und Stress aufgebaut, blockieren wir damit wichtige Systeme in unserem Gehirn. Der Körper schaltet auf alte, tief in uns steckende Überlebensprogramme um,

bei denen kreatives Denken nicht mehr gefragt ist. Dies war in früheren Gefahrensituationen auch durchaus sinnvoll, wenn es darum ging, ob wir dem Wolf einen Schlag mit der Keule verpassen oder doch lieber um unser Leben rennen. Zu diesem Zeitpunkt eine kreative Strategie entwickeln zu wollen, wäre schlicht falsches Timing. Hierfür brauchen wir auch heute noch die Sicherheit einer geeigneten „Höhle“.

Konzentrieren Sie sich wieder mehr auf Positives in Ihrer Umgebung und auch bei sich selbst. Schätzen Sie eigene Ideen, auch wenn sie nicht gleich zu einem Innovationsschub führen. Nichts ist schöner als echte Begeisterung für eine eigene Idee. Lassen Sie sich diese nicht von Außen nehmen. Wenn Sie selbst einmal solch eine Begeisterung bei anderen sehen, dann nehmen sie daran teil. Freuen Sie sich mit und vielleicht „spinnen“ Sie so gemeinsam weiter an Ideen.

Skeptikern sei hier gesagt, dass wir immer noch über unsere eigene, persönliche Kreativität sprechen. Bewertungen und Machbarkeitsstudien haben hier (noch) nichts zu suchen und bekommen erst wieder im Geschäftsleben ihre Berechtigung.

Wer ein Beispiel dafür sucht, wie Anerkennung für Mitarbeiter kreativ und außergewöhnlich aussehen kann, dem empfehle ich beim Videoportal Youtube einmal unter „Mukhtars Fødselsdag - Flash Mob - Bedre Bustur“ zu suchen. Hier steht dem Beteiligten die emotionale Bindung ins Gesicht geschrieben.

Stellhebel 3 oder Punkt 3.1 = Bewusst unbewusst denken

Literatur über das Unterbewusstsein und dessen Einfluss auf die uns bewussten Handlungen füllt Bücherregale. Auch bei diesem Thema sind sich Wissenschaftler und die unterschiedlichen Forschungsrichtungen in vielen Dingen noch völlig uneinig. Einigkeit besteht allerdings darin, dass unser Unterbewusstsein wesentlich mehr Informa-

tionen aufnehmen und verarbeiten kann, als uns dies bewusst möglich ist.

Die folgenden Hinweise und Ratschläge zur Nutzung dieses unbewussten Potentials sind dagegen wissenschaftlich nicht bewiesen, sondern basieren auf Rückschlüsse aus der eigenen Beobachtung.

In verschiedenen Publikationen werden Zahlenspiele zur Informationsgeschwindigkeit unseres Gehirns aufgestellt. Eine davon ist, dass in jeder Sekunde 10^9 bits (einzelne Informationseinheiten) auf uns einwirken. Davon werden nur 10^2 bits bewusst wahrgenommen und verarbeitet. Diese Informationsmenge würde ein gänzlich unvollkommenes Bild ergeben. Wir würden die Umgebung z.B. nicht wie einen Film, sondern in Einzelbildern, wie bei einem langsamen Daumenkino, wahrnehmen. Unser Gehirn rechnet das Ganze daher wieder auf 10^7 bit pro Sekunde hoch. Informationen, die unser Gehirn ergänzt, basieren dabei auf vergangenen Erfahrungen, die wir in unserem Leben gemacht haben.

Pipi Langstrumpf hatte fast recht mit ihrer Behauptung: „Wir machen uns die Welt, wie sie uns gefällt.“ Es müsste lediglich heißen: „Unser Gehirn macht sich die Welt, wie es sie erwartet.“

Unser Unterbewusstsein nimmt wesentlich mehr wahr, als uns dies bewusst wird. Wir sollten es daher für unsere Kreativität einspannen und nutzen.

Als ersten Schritt gilt es, sich die zu lösende Aufgabe bewusst zu machen, und zwar möglichst klar und deutlich. Ohne zu wissen was wir lösen wollen, kann sich unser Unterbewusstsein verständlicherweise nicht an die Arbeit machen. Sicher wäre Newton nichts zur Gravitation eingefallen als ihm ein Apfel auf den Kopf fiel, wenn er sich nicht schon im Vorfeld ausgiebig mit dem Thema Schwerkraft beschäftigt hätte. Geistesblitze, wo und wie sie uns auch immer begegnen, setzen voraus, sich im Vorfeld bewusst mit der Proble-

Prinzip Nr. 5 - Hängen Sie nicht an einer bestimmten Idee. Die wesentliche Bedingung für IMS ist es, so viele Ideen wie möglich zu erzeugen. Hängen Sie nicht zu lange an einer Idee fest. Bleiben Sie flexibel.

Prinzip Nr. 6 - Schreiben Sie Ihre Ideen in Notizbücher. Schreiben Sie Ihre Ideen in Ihre IMS-Notizbücher auf. Durch das Niederschreiben befreien Sie Ihr Gehirn und können das IMS entspannt fortführen.

Prinzip Nr. 7 - Wenn viele Ideen kommen, lassen Sie sie kommen. Wenn Sie Ideen bekommen, bemühen Sie sich, so viele Ideen wie möglich zu erzeugen. Je mehr Ideen Sie heute haben, desto mehr bekommen Sie morgen.

Prinzip Nr. 8 - Kümmern sie sich nicht um die Form, in der Sie ihr IMS-Notizbuch schreiben. Benutzen Sie den Raum des Notizbuches frei. Das IMS ist Ihre Tafel. Es dient als der äußere Speicher Ihres Gehirnes.

Prinzip Nr. 9 - Reden Sie mit Ihren Nachbarn. Reden Sie mit Ihren Nachbarn über Ihre Ideen. Zudem, dass Ihre Mitmenschen eine Art äußerer Speicher für Ihre Ideen darstellen, kann Sie deren Reaktion ermutigen, weitere Ideen zu generieren.

Prinzip Nr. 10 - Generieren Sie 100 Ideen in zwei Monaten. Versuchen Sie, in den ersten beiden Monaten 100 Ideen zu erzeugen (IMS 100). Bitte überprüfen Sie Ihre Notizbücher auf Duplikationen, da die Ideen u.U. wechselseitig in Verbindung stehen.

Prinzip Nr. 11 - Sie brauchen viele Ideen, um eine zu verwirklichen. IMS konzentriert sich auf die kürzesten, separaten Ideen. Sie sind die Keimzellen der Ideenpools.

Prinzip Nr. 12 - Stellen Sie Ihre Ideen anderen zur Verfügung. Stellen Sie Ihre Ideen den Leuten bereit, die Sie brauchen können, ohne Rücksicht auf Bezahlung. Wenn Sie anderen 10 Ideen bereit-

stellen, erzeugen Sie 20 zusätzliche Ideen durch das Mitteilen.

Positive Effekte

Dem Ideen-Marathon wird nachgesagt, dass er einige positive Effekte hervorrufen kann. Hierunter sind neben der Maximierung der Kreativität die erhöhte Innovationskraft, Stärkung des Selbstvertrauens, Stressabbau und bisweilen Glücksgefühle zu nennen.

Ausblick

Da das IMS grundlegend das individuelle Kreativitätspotential aufgrund seiner kontinuierlichen Natur erhöht, liegt die Einschätzung nahe, dass es den meisten etablierten diskontinuierlichen Kreativitätstechniken zugutekommt. Die Einführung einer kontinuierlichen Kreativitätskapazität in Organisationen kann sicherlich als wichtige Komponente zur Förderung der Innovationskultur gesehen werden.

Danksagung

Für die großzügige Bereitstellung von Bildern und Graphiken sei Takeo Higuchi herzlich gedankt.

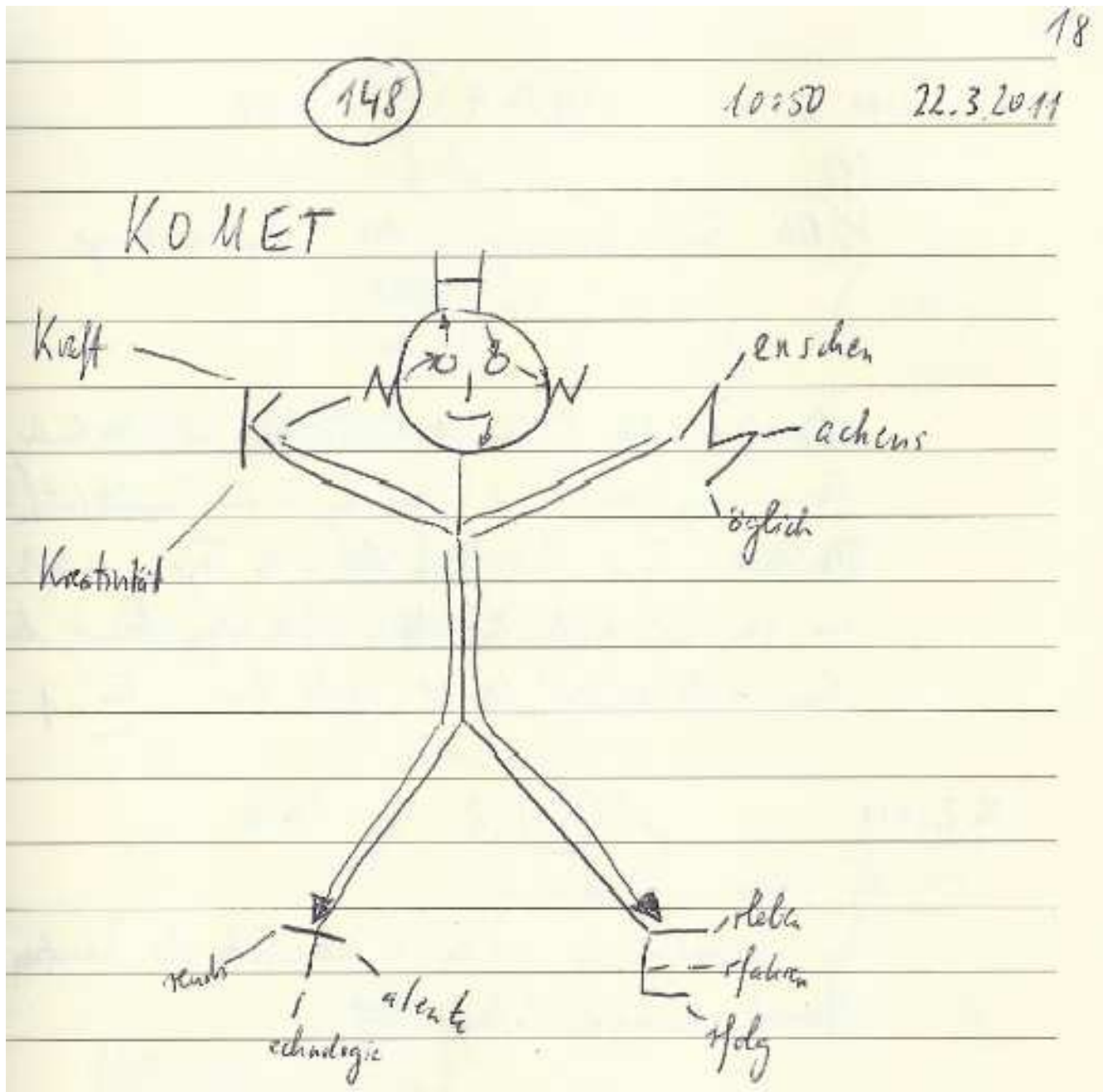


Abb 2: Beispiel einer Ideennotiz des Autors mit Ideennummerierung, Uhrzeit der Erfassung sowie Datum und Seitenzahl



Abb 3: Takeos erdbebensicheres Regal mit ca. 400 Ideen-Marathon Notizbüchern seit 1984. Dies stellt eine Ideensammlung mit über

300.000 handnotierten und verlesenen exzellenten Ideen im Verhältnis 1:300 (0,3%) dar.

Service Design Thinking – angewandt!

Wie Organisationen mit LEGO SERIOUS PLAY® Kunden und Märkte entdecken

Ich werde ab morgen dort weitermachen, wo wir heute aufgehört haben: Ich werde denen die Hand reichen (zeigt auf die Hände der beiden LEGO-Minifiguren), die die Veränderung noch nicht verstanden haben. Ich bin aber auch bereit, die Destruktiven zu bekämpfen (berührt das Schwert einer LEGO-Minifigur, die einen ansonsten friedlichen König darstellt), wenn die mich bekämpfen. Ich bin mir deshalb sicher, dass wir das schaffen, weil ihr hinter mir steht (betont eine hinter dem König aufgebaute Reihe von LEGO-Minifiguren).“

So lautete die Zusammenfassung des Auftraggebers eines zweitägigen Workshops, den wir Anfang 2010 leiten durften. Das Unternehmen stellte sich und uns die spannende Frage, wie sie den „Umbau“ in Richtung Prozessorientierung gestalten wollen. Die Antworten fanden wir mit Hilfe einer auf LEGO SERIOUS PLAY® basierenden Anwendung [1], die gemeinsames Denken, gemeinsames Bauen und gemeinsames Finden von Zukunftsszenarien für Unternehmen möglich macht.

1. Service Design Thinking im Unternehmen

1.1. Anliegen, Konzept und Ziele

Warum fangen wir Schlüsselpersonen zu kleinen Gruppen zusammen, ignorieren Hinweise auf deren angeblich fehlende Kreativität und führen sie durch eine ein- bis mehrtägige straffe Agenda, wenn es darum geht,

- Chancen und Gefahren neuer Konzepte zu betrachten,
- strategische Initiativen zu planen und zu kommunizieren,
- neue Geschäftsmodelle und Szenarien zu testen?

Weil wir die relevanten Themen gemeinsam auf den Tisch bringen wollen. Weil wir echte Resultate wollen. Weil wir brauchbare Entscheidungshilfen für die Zukunft ableiten wollen. Und - weil

wir daran glauben, dass zusammen-denken und zusammen-mit-beiden-Händen-arbeiten bessere Ergebnisse für Teams und Organisationen bringen. Bessere Ergebnisse als die individuelle Beschäftigung mit Themen, die für das wichtig sind, was wir *strategic preparedness* nennen [2]. Der kaum unfallfrei übersetzbare Begriff steht für „als-Unternehmen-vorbereitet-sein“: unter anderem vorbereitet sein auf

- künftige Ereignisse, die wir noch nicht kennen,
- neu eintretende Wettbewerber, die wir noch nicht identifiziert haben,
- Dienstleistungen, die noch nicht erfunden sind.

Teamarbeit mit gut strukturierter und straffer Agenda kann darauf Antworten geben: aus dem Wissen und den Erfahrungen einzelner Personen werden Wissen und Erfahrungen des gesamten Teams. Kenntnisse, Erfahrungen und neue Einblicke werden geteilt, und das sorgt dafür, dass das Team eine stabile und belastbare Zuversicht entwickelt, Ziele erreichen und wirklich brauchbare Ergebnisse zu liefern zu können.

Mehr Einblick in die aktuelle Situation eines Unternehmens und größere Zuversicht, zu einer positiven Zukunft – oder mehreren möglichen Zukünften – beitragen zu können, bringen alleine noch keinen Mehrwert. Erst wenn alle Beteiligten sich darauf verständigen, die Erkenntnisse und Ergebnisse in konkrete Schritte umzusetzen und die auch zu tun, ist die dem Workshop zugrunde liegende Frage auch beantwortet: Ziel muss es sein, dass jeder Einzelne diesen nächsten Schritten zustimmt.

Die gemeinsame Arbeit ist getan, wenn:

- neue Einblicke in die aktuelle Situation entstehen,
- die Erfahrungen und das Wissen ausnahmslos aller Beteiligten so geteilt werden,



Abbildung 1: mit beiden Händen Strategien bauen, Geschäftsmodelle diskutieren, Lösungen finden.

- dass sie endlich greifbar werden,
- das Team zuversichtlicher und motivierter ist, künftig auf Basis dieses geteilten Wissens zu handeln,
- alle Beteiligten diesem Handeln zustimmen,
- die Organisation besser vorbereitet ist, auf künftige Herausforderungen zu reagieren.

Zentrales Anliegen des LEGO SERIOUS PLAY®-Konzeptes ist es, Organisationen unterschiedlicher Größe und Struktur dabei zu unterstützen, komplexe Strukturen und Prozesse deutlicher als bisher zu verstehen, um besser auf künftige Herausforderungen vorbereitet zu sein.

Umgesetzt wird das Konzept, indem im Rahmen eines mindestens eintägigen intensiven Workshops ein aus der eigenen Organisation – und beispielsweise Kunden, Interessenten, Partnern, Lieferanten, Wettbewerbern und Investoren – bestehendes Bild gebaut wird. Damit testen die Workshopteilnehmer Szenarien und mögliche Zukünfte: Rollen, Beziehungen und Abläufe werden mit Hilfe dreidimensionaler LEGO-Modelle diskutiert, verändern sich im Laufe des Workshops und liefern eine solide Grundlage für künftige Entscheidungen.

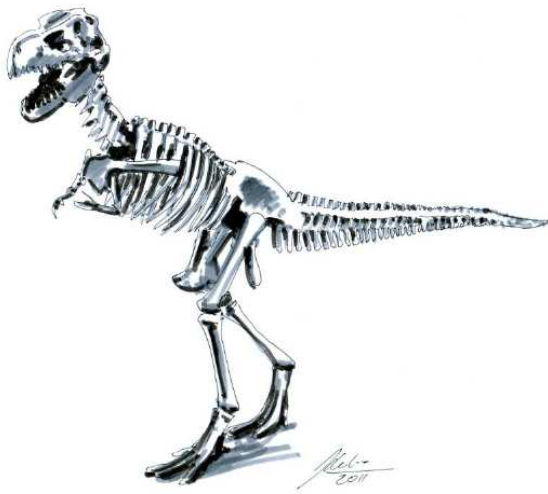


Abbildung 2: Zukunftssicherung durch Größe - funktioniert nicht, auch nach 170 Millionen Jahren Erfolgsgeschichte

Das sorgt für mehr Einblick, mehr Zuversicht in die Fähigkeiten des Teams und Unternehmens – und für mehr Zuversicht, auch als kleine und mit Organisation unbekanntes Herausforderungen begegnen zu können. Und es braucht dazu die Anstrengungen eines Teams von Schlüsselpersonen, die nicht die immer wieder gleichen hohlen Phrasen aus der Marketing-Poesiealbum-Kategorie wiederkäuen wollen, sondern greifbare Ideen und umsetzbare Strategien diskutieren und glaubwürdig an Mitarbeiter, Partner und Kunden kommunizieren wollen. Größe allein sichert keine Zukunft.

1.2. „Genügt“ Service Design Thinking?

Wir betrachten in der Disziplin des Service Design Thinkings [3] Dienstleistungen wie greifbare Produkte, die ebenso systematisch erdacht, entwickelt, gestaltet und getestet werden müssen wie Produkte zum Anfassen - was es bei unsichtbaren Services nicht unbedingt einfacher macht.

Wichtige Inhalte sind

- Erarbeiten kundenorientierter Strategien
- Gestalten effizienter und funktionaler Abläufe
- Entwickeln brauchbarer Schnittstellen von Anbieter zu Kunden

Service Design Thinking leistet einen Beitrag dazu, dass der „Konsum“ von Service genauso von gutem Design profitiert wie der Konsum greifbarer Produkte. Konsequente Analyse der Services aus der Perspektive des Kunden ist eine wirksame Methode, um mit einfachen Mitteln gute Ergebnisse und wahrnehmbare Veränderungen zu bewirken. Die spannende Frage bleibt: Wie können wir unsichtbaren Dienstleistungen für Kunden und Mitarbeiter greifbar, sinnlich wahrnehmbar machen?

Das Thema Service Design Thinking ist im Moment „in“ und eine ganze Menge Glücksritter springen auf den Zug auf: im Jahr 2010 fanden über 100 Konferenzen zu diesem Thema statt. Wohin geht die Reise? Sie geht, soll sich aus dieser Disziplin (die eigentlich aus einem ganzen Bündel von Disziplinen besteht) ein brauchbarer Ansatz entwickeln, in Richtung einer sinnvollen Verbindung von Design mit Themen der Organisationsberatung und -entwicklung, der Steuerung des Wandels in Organisationen und ganz klassischer Kompetenzen der Unternehmensberatung. Ziel muss es unserer Meinung nach sein, einen ganzheitlichen Blick auf die Service-Orientierung einer Organisation zu werfen und diese auch tatsächlich umsetzen.

Hier setzt LEGO SERIOUS PLAY® an: Abstrakte Prozesse werden damit greifbar, erlebbar, in der Realität umsetzbar.

2. Das Konzept von LEGO SERIOUS PLAY®

2.1. Wie fördern wir echte Kreativität im Unternehmen?

Forschungen sowie unzählige Workshops mit realen Fragestellungen und umsetzbaren Resultaten haben eindeutig gezeigt: das Verhalten von an Innovationsprozessen beteiligten Personen verändert sich signifikant und unumkehrbar positiv, wenn der Dreiklang aus Denken, Fühlen und Bewegung „eingebaut“ ist.

Die Ergebnisse zeigen, dass Erkenntnisse und Erfahrungen „hart verdrahtet“ lange in Erinnerung bleiben, da das für die Verarbeitung von Erfahrungen wichtige limbische System besonders angeregt wird. Die „Schaltstelle“ zwischen den verschiedenen Gehirnsystemen erkennt, welche Informationen neu sind, koordiniert die Inhalte und organisiert das Einspeichern dieser nun bewussten Informationen aus dem Arbeitsspeicher in das Langzeitgedächtnis.

Wir nutzen, auf dem seit Ende der 90er-Jahre immer weiter entwickelten Konzept von LEGO SERIOUS PLAY® aufbauend, mehrere „Intelligenzen“ der Workshop-Teilnehmer: der Ansatz stimuliert ihre visuellen, auditiven und kinästhetischen Fähigkeiten. Die Mitwirkenden entdecken ohne Umwege, dass das, was sie nicht wussten, bereits wussten. Verschüttetes Wissen wird durch die straffe Choreographie des Workshops zu greifbarem und künftig wieder abrufbarem Wissen.

Die konsequente Abfolge aus

- Modelle als Antwort auf die vom Moderator formulierten Fragen bauen,
- den Modellen eine Bedeutung geben,
- die „Geschichte“ rund um das Modell erzählen
- unterstützt dabei, indem individuelles Wissen und Erfahrungen jedes Einzelnen immer wieder geteilt werden.

Alle Teilnehmer haben die Chance, ihre eigene Sicht mitzuteilen, ohne zuvor von schnelleren und lauterer Gruppenmitgliedern beeinflusst zu werden. Nur so kann ein gemeinsames Bild entstehen, das eine wirksame Arbeit an umsetzbaren Strategien, erfolgversprechenden Geschäftsmodellen und möglichen Zukünften erlaubt.



Abbildung 3: Bauen, Bedeutung geben, Geschichten erzählen - in Bildern sprechen

2.2. Auf welchen Elementen baut LEGO SERIOUS PLAY® auf? Und was hat das mit kreativen Prozessen zu tun?

Diese vier Bestandteile bilden das Fundament für die überraschenden Erkenntnisse und greifbaren Ergebnisse des LEGO SERIOUS PLAY®-Konzeptes: