

Wege zum kreativen

Einfälle müssen keine Zufälle sein. Göttlicher Funke oder Grübeln in der Gruppe – viele Wege führen zu neuen Ideen. Unternehmen können systematisch die Kreativität ihrer Mitarbeiter fördern, Innovationen entwickeln und sich damit einen Wettbewerbsvorteil sichern.



Gute Arbeitsbedingungen, entspannter Umgang miteinander – das sind die Antworten, die man häufig auf die Frage hört, was Unternehmen für ein kreatives Klima tun. Doch wenn es darum geht, innovative Produkte oder Geschäftsfelder zu entwickeln, sind oft Anstöße von außen gefragt. Externe Trainer sollen bei einer wachsenden Zahl von Unternehmen Mitarbeitern dabei helfen, die vertrauten Denkrillen zu verlassen.

Zum Beispiel Aspirin. 100 Jahre war die Tablette bereits auf dem Markt – die Kopfschmerztablette schlechthin. Genau darin lag das Problem: Was Aspirin ist und wie man es einnimmt, schien in den Köpfen zementiert. Nick Geretshauer vom Institut für Angewandte Kreativität (IAK) sollte der Kreativität auf die Sprünge helfen. Der Chemiekonzern Bayer engagierte ihn für einen Workshop. Der Auftrag: neue Verwendungszwecke und Darreichungsmöglichkeiten für den Wirkstoff zu finden. 14 Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens saßen zusammen – und ließen es in ihren Köpfen wirbeln. „435 Ideen haben wir an einem Tag gesammelt“, zieht Geretshauer Bilanz. Ein Vorschlag wird in die Tat umgesetzt: Aspirin als Kaugummi – eine neue Art, das Medikament zu sich zu nehmen.

Wie aber lässt sich solch ein Ideenfieber entfachen? „Es flutscht, wenn man sich aus der binären Logik löst“, verrät der Kreativitätstrainer. Wer alles sofort in Kategorien wie „gut“ oder „schlecht“, „geht“ oder „geht nicht“ einteilt, kappt mit

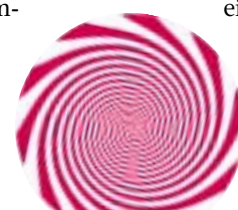


der Schere im Kopf sein Ideenpotenzial. Killerphrasen wie „Das kann nicht funktionieren“ oder „Das hat’s bei uns noch nie gegeben“ kennt jeder, der schon einmal einen Workshop geleitet hat. „Jeder sucht das Neue, aber niemand will seine Gewohnheiten aufgeben“, meint Geretshauer lakonisch. Sein Job ist es, diese Fesseln vordergründiger Vernunft zu sprengen. Der Schlüssel dazu liegt in dem Trainer-Bonmot: „Um ein Problem zu lösen, muss man sich vom Problem lösen.“

Dazu hilft es, ganz dem Alltag im Betrieb zu entfliehen. Workshops finden deshalb oft nicht im Unternehmen selbst statt, sondern zum Beispiel auf dem Land, in aller Abgeschiedenheit. In Klausuratmosfera haben die Teilnehmer ungestört die Chance, sich aus der Routine vorübergehend zu verabschieden und einen neuen Blick auf die Dinge zu gewinnen. Dies kann ein Kreativitätstrainer gezielt fördern. Dr. Helmut Schlicksupp nutzt beispielsweise die Technik, Fragestellungen zu verfremden. Humor ist dabei ein gutes Mittel: „Konstruieren Sie doch mal einen Toaster, den ein Hamster

bedienen kann.“ Die scheinbar abwegige Aufgabe diene dazu, die Bedienmechanismen des Geräts völlig zu überdenken. Verweise in die Tierwelt sind ein ebenso einfaches wie beliebtes Mittel, um einen neuen Ausgangspunkt für Überlegungen zu finden. Wenn aus Ernst Spiel wird, lassen sich entspannt und unbefangene neue Ideen antesten – alles ist zunächst einmal erlaubt. Quantität geht vor Qualität, spontane Kritik auf die ins Unreine formulierten Ideen ist strikt untersagt.

Grob gesagt, lässt sich die Vielfalt an Techniken, mit denen Ideen produziert werden, in zwei Arten einteilen. Klassisch sind die assoziativen Methoden wie das Brainstorming. Das Sammeln von Einfällen durch Zurufen in der Gruppe lebt von gegenseitiger Inspiration, vom wechselseitigen Weiterspinnen eines Gedankens. Eine Variante ist der Brainpool, bei dem Ideen in der Gruppe nonverbal und praktisch anonym entstehen. Das Prinzip ist einfach: Immer wenn jemand einen Lösungsansatz aufgeschrieben hat,



Dreh



legt er das Blatt in die Mitte des Tisches. Wenn ein zweites Gruppenmitglied einen Einfall zu Papier gebracht hat, legt er das Blatt in die Mitte und nimmt dafür das Papier seines Kollegen. Beim Durchlesen der fremden Idee kommt ihm ein neuer Gedanke, den er notiert. Ein Dritter spinnt den Faden weiter ...

Solche assoziativen Methoden führen meist ausgesprochen schnell zu vielen Ideen. Doch für Kreativitätstrainer Nick Geretschauser haben sie einen Nachteil, dass die Ideenproduzenten noch zu sehr von vertrautem Terrain aus gedanklich ausschwärmen. Die Schere im Kopf, die aus Erfahrung und Konventionen entsteht, ist bei solchen Techniken immer noch mit im Spiel. „Wirklich Neues finden Sie nur mit bisoziativen Methoden“, sagt der ehemalige „Stern“-Reporter. Außergewöhnliches, Abwegiges entsteht erst, wenn man nicht mehr in sprachlichen Begriffen, sondern in Bildern denkt. Zur Aspirin-Inspiration war es ein Gemälde mit einem Sommermotiv, das einen emotionalen Zugang öffnete. Was es mit dem ursprünglichen Problem zu tun hatte? Nichts.

Es kam auf die Stimmung an, die das Bild vermittelte und die Phantasie für angenehme Dinge und Tätigkeiten beflügelte – über ein gutes Essen zum Kauen und zum Kaugummi. Schon war die Brücke zur eigentlichen Aufgabenstellung geschlagen.

Die richtige Idee auszuwählen, ist ein Kapitel für sich. Viele vermeintlich verwegene, aber durchaus sinnvolle und realisierbare Einfälle scheitern an dieser Klippe. „Man darf neue Ideen nicht aus den alten Sichtweisen bewerten“, so Geretschauser. „Neue Ideen muss man immer im neuen Umfeld sehen.“ Ein historisches Beispiel: Die Schweizer Uhrmacher lehnten die Digitaluhr zunächst kategorisch ab – ein Zeitmesser ohne Zeiger und Feder entsprach nicht ihrem Bild von einer Uhr. Bis die Konkurrenz aus Fernost und deren Verkaufserfolg sie eines Besseren belehrte.

Als Hochlohnland können wir nur durch Innovation überleben – dieser Gedanke war Ausgangspunkt für Professor Reinhard Zulauf, kreative Ressourcen anzuzapfen. „Viele Unternehmen wissen gar nicht, wie man an neue Produkte kommt“, seufzt er. „Kunden und Mitarbeiter haben Ideen, die nicht abgerufen werden. Wir wollten öffentlichkeitswirksam vormachen, wie einfach das >

Kontakt:

Institut für Angewandte Kreativität

Maxhahn 25
51399 Breitscheid
Tel.: (021 74) 78 57 72
Fax: (021 74) 78 57 75
Internet: www.iak.de

Stiftung Innovation

Universitätsstr. 142
44799 Bochum
Tel.: (02 34) 9 78 98 13
Fax: (02 34) 9 78 98 15
Internet: www.stiftung-innovation.de

① Ideenreichtum ist eine Frage der Unternehmenskultur, meint Professor Reinhard Zulauf (Stiftung Innovation), ...

② ... und Kreativität lässt sich fördern, sagen Marcus Gottschalk, Nick Geretschauser und Peter Schmidt (IAK) (v. li.).

③ Zum Beispiel bei Opel: Für seine Idee zur Optimierung des Lackiervorgangs von Autotüren erhielt Klaus Drabinski eine Prämie von 100.000 Mark.



ist.“ Entstanden ist die in Bochum ansässige, gemeinnützige Stiftung Innovation, deren Vorstandsvorsitzender Zulauf ist und die mit einer Kampagne für einen Wirbelsturm an Ideen gesorgt hat. Anfang 1997 erhielten 10.000 zufällig ausgesuchte Bundesbürger einen Brief mit der Bitte, sich an der Aktion „IdeenFieber“ zu beteiligen. Gefragt waren Vorschläge für neue Produkte. Der Brief wurde von den Adressaten an Freunde und Bekannte weitergereicht und kursiert immer noch. Zulauf: „Wir hatten in der Anfangsphase mit 500 Einsendungen gerechnet. In den ersten 18 Monaten

kamen dann tatsächlich 100.000 Ideen.“ Darunter waren 8000, die die Stiftung an interessierte Unternehmen weitergeleitet hat. Diverse Produkte sind bereits aus dieser Kampagne entstanden. Zum Beispiel ein Marmeladenglas, das sich beim ersten Mal mit weniger Kraftaufwand als allgemein üblich öffnen lässt. Oder ein wie ein Schwanenhals geformter Kleiderbügel, der sich auch in den engsten Halsausschnitt einführen lässt. Und das „IdeenFieber“ grassiert weiter – interessierte Unternehmen können sich über die Stiftung Innovation mit Einfällen anstecken lassen.

„Uns geht es eigentlich nicht um die Zahl der Erfindungen“, merkt Professor Zulauf an. „Wir wollen ei-

nen mentalen Wandel bewirken.“ Zulauf, der selbst viele Jahre als Entwicklungs- und Konstruktionsleiter in der Industrie tätig war, kennt die hohen Hürden, an denen Innovationen scheitern. Dazu gehört die noch weit verbreitete Scheu, fremde Ideen einzukaufen – es könne ja am eigenen Erfindergeist gezweifelt werden. Zulauf plädiert für fest installierte, zwischen den Abteilungen angesiedelte Innovationsmoderatoren, die im Unternehmen kreative Prozesse voran treiben. „Oft entwickelt ein Ingenieur etwas, und der Vertrieb soll es dann verkaufen“, kritisiert Zulauf eine verbreitete Praxis, Kreativität als Einbahnstraße misszuverstehen.

Ziel ist es letztlich, Kreativität als einen festen Teil der Unternehmens-

Was bedeutet für Sie Kreativität?

Markus Scheer, Vorstandsvorsitzender der Phenomedia AG in Bochum:

„Wir haben eher zu viel als zu wenig Kreativität. Ideen entstehen bei uns sowohl als Werk von Eigenbrötlern als auch durch Teamarbeit. Bei Unterhaltungssoftware kommt es aber nicht nur darauf an, einen tollen Einfall zu haben. Die Spielmechanik muss auch funktionieren. Bevor eine Grundidee weiter entwickelt und verfeinert werden soll, wird ‚auf dem Flur‘ diskutiert und ausgesiebt. Wir pflegen einen lockeren Umgangston und haben in der Entwicklung flache Hierarchien – obwohl wir bei inzwischen mehr als 100 Mitarbeitern andere Strukturen haben müssen als noch vor anderthalb Jahren.“



Die Phenomedia AG wurde international durch das Moorhuhn bekannt. Das Unternehmen entwickelt Computerspiele sowie Internet- und 3D-Basistechnologien.

Horst Kiwitt, Marketingleiter der Bruck GmbH & Co. KG in Herne:

„Licht kann langweilige Räume dramatisieren, in Szene setzen. Das Bewusstsein dafür ist in den letzten Jahren stetig gewachsen. Die Stangen- und Seilsysteme haben eine revolutionäre Vielfalt an Lichtgestaltungen ermöglicht. Eine Lichtplanung muss Architektur, Nutzung und Atmosphäre eines Raums berücksichtigen. Kreativität ist somit beim Konzeptionieren und Kombinieren von Beleuchtungsanlagen ständig im Spiel. Sie entsteht bei uns durch das Zusammenspiel eines Dreiecks: Der Vertrieb gibt Impulse von Kunden weiter. Die Technik realisiert die Lösungen. Der Designer ist der Moderator.“



Die Bruck GmbH & Co. KG entwickelt Lichtobjekte und Lichtsysteme für repräsentative Räume und ist eines der führenden Unternehmen für Niedervolt-Halogen-Beleuchtung.



kultur zu etablieren. Die Adam Opel AG macht es vor. Das Deutsche Institut für Betriebswirtschaft hat einen Maßstab für erfolgreiches Verbesserungswesen entwickelt – und die Opelaner rangieren dort seit Jahren an der Spitze. 45.500 Ideen haben die 12.500 Mitarbeiter am Standort Bochum im vergangenen Jahr eingebracht. Etwas mehr als die Hälfte der Vorschläge wurde angenommen und in die Tat umgesetzt. „Wir haben ein sehr attraktives Prämiensystem“, nennt Stephan Menke, Leiter des Vorschlagswesens, den Mitmach-Anreiz. Lässt sich der Nutzen in Geld berechnen, erhält der findige Kopf 30 Prozent der im ersten Jahr eingesparten Kosten, maximal 100.000 Mark.

Einen Push hat das System Mitte der 90er Jahre erlebt, als das Vorschlagswesen dezentralisiert wurde. Seitdem prüft nicht mehr eine übergeordnete Abteilung, sondern der jeweilige Vorgesetzte erst einmal den Einfall seines Mitarbeiters.

Eine innerbetriebliche Zielvereinbarung sieht vor, dass in diesem Jahr jeder Opelaner fünf Vorschläge unterbreiten soll. Wird dieser Wert verfehlt, folgt indes keine Bestrafung. Menke: „Wir sehen diese Vorgabe als positive Motivation. Damit fährt man am besten.“ 80 Millionen Mark hat der Automobilhersteller in Bochum im vergangenen Jahr durch die Ideen seiner Mitarbeiter eingespart – ein kreatives Klima ist für alle ein Gewinn.

Dr. Thomas Schwarz, Vorstand der bitop Gesellschaft für biotechnische Optimierung AG in Witten:

„Ein Forscher braucht Fantasie und auch Mut, um etwas Neues, vielleicht auch Verrücktes auszuprobieren. Im Nachhinein ist es manchmal schwer nachzuvollziehen, wieso man nicht früher auf eine relativ einfache Lösung gekommen ist. Kreativität ist Teamarbeit, am besten interdisziplinär. Wenn ein Maschinenbauer und ein Biochemiker ihr Wissen mischen, dann kann eher Neues entstehen, als wenn sich ein Experte nur in seinem eigenen Bereich bewegt. Man sollte sich Ziele setzen und die Latte dabei nicht zu niedrig hängen. Ein Problem, das zunächst unlösbar erscheint, ist eine Herausforderung für die Kreativität.“



Die bitop Gesellschaft für biotechnische Optimierung AG ist Träger des Innovationspreises Ruhrgebiet 2000. Das Unternehmen gewinnt mit dem von ihm entwickelten Verfahren des „Bakterienmelkens“ natürliche Substanzen, die menschliche Zellen von innen schützen.

Leser:service

Kreativität –Techniken und Tipps: Nutzen Sie den ergo:-Service!

Kreativität gezielt anzuregen, ist eine Aufgabe, die für Managerinnen und Manager an Bedeutung zunimmt. Den Schatz an Ideen in den Köpfen der Mitarbeiter zu heben, nützt nicht nur beim Entwickeln innovativer Produkte, sondern auch bei der Verbesserung von Arbeitsprozessen. Es gibt eine Reihe von Techniken, die die Ideenfindung im Team fördern. Die „ergo:“-Redaktion bietet Ihnen eine Übersicht bewährter Methoden: Dazu gehören die assoziativen Techniken, die in kurzer Zeit viele Einfälle liefern, ebenso wie die bisoziativen

Techniken, die gewissermaßen auf Umwegen neue Zugänge eröffnen. Dieser Überblick ist in Zusammenarbeit mit dem Institut für Angewandte Kreativität (IAK) entstanden, das über drei Jahrzehnte Erfahrung in diesem Bereich besitzt. Basis ist das von drei seiner Trainer herausgegebene Buch „Hurra, ein Problem!“ (Gabler Verlag).



Und so geht es: Füllen Sie einfach das diesem Heft beiliegende Antwort-Fax aus und bestellen Sie die Übersicht „Kreativität – Techniken und Tipps“ mit praktischen Anleitungen. Dieser Service ist für sie kostenlos.

