

Regel 15

Schaffen Sie kreative Freiräume für Innovationen!

In der heutigen Zeit, in der die Welt durch die Globalisierung räumlich, wirtschaftlich und kulturell immer mehr zusammenrückt, die Veränderungsgeschwindigkeit laufend zunimmt und nichts sicherer ist als ein beständiger Wandel, setzen sowohl bereits viele Großunternehmen als auch in verstärktem Maße kleine und mittelständische Betriebe auf die Schaffung eines innovationsfreundlicheren Arbeitsklimas. Denn neue Ideen entstehen nur durch kreative Köpfe, für welche man auch die richtigen Rahmenbedingungen schaffen muss.

Leider ist die Notwendigkeit hierfür noch nicht in allen Unternehmen ausreichend erkannt worden: „Wir behaupten uns gut gegen unsere Mitbewerber, das Tagesgeschäft schöpft unsere Kapazitäten nahezu zur Gänze aus – wir sind mit unserem Erfolg zufrieden“. Gerade in kleineren und mittelständischen Unternehmen nimmt das Tagesgeschäft somit eine beherrschende Stellung ein. Es bleibt kaum Zeit, sich gedanklich mit der Zukunft, mit neuen Produkten auseinanderzusetzen. Die Hektik des geschäftlichen Alltags bremst die kreative Entfaltung. Dies aber sind bereits die ersten kritischen Vorzeichen eines Rückfalls hinter den „Zug der Zeit“: Erst wer die eingefahrenen Geleise durchbricht und sich neue und bessere Schienen legt, kann genau zu diesem Zug aufschließen und ihn sogar überholen.

Diese Erkenntnis kommt dann in vielen Unternehmen oftmals erst spät zum Tragen. In operativer Hektik wird versucht das nachzuholen, was in den „guten Jahren“ versäumt wurde. Innovation soll plötzlich „verordnet“ werden, der Zeitdruck steigt, die Zeiten für die Ideenfindung und Entwicklung werden unter Druck „gezielt vorgegeben“. Dabei wird Zeit am falschen Ende des Innovationsprozesses gespart: denn gerade in der sogenannten „Frühen Phase“ ist die Schaffung eines kreativen Freiraumes

für die Ideenfindung von essentieller Bedeutung. Erst wenn die Marschrichtung feststeht, kann „auf das Gaspedal getreten“ werden, denn wer sein Ziel nicht klar vor Augen hat, dem nützt es auch nicht, wenn er schneller fährt.

So manche großen Unternehmen haben dies erkannt und setzen auf die „Frühe Phase“ in der Produktentwicklung: Sie stellen ihren F&E-Mitarbeitern einen Teil ihrer Arbeitszeit zur freien „kreativen“ Verfügung, um eigene Ideen voranzutreiben, wobei diese Quote nur als symbolischer Anhaltspunkt zu verstehen ist und keiner Kontrolle unterliegt. Es widerspricht der Individualität des Menschen, bei allen Mitarbeitern das gleiche Kreativitätspotential vorauszusetzen und insofern kann es nicht zielführend sein, der gesamten Belegschaft pauschal den gleichen Anteil an ihrer Arbeitszeit als Innovationsfreiraum zur Verfügung zu stellen. Entsprechend dem Aufgabenbereich und den individuellen Zielvereinbarungen kann ein größerer oder kleinerer Anteil festgelegt werden. Aber das worauf es in Wirklichkeit ankommt, ist die Botschaft: „Probiert es aus, Ihr braucht Euch nicht für Versuche zu rechtfertigen, auch wenn sie sich nicht gleich als das Ei des Kolumbus herausstellen“. Auf diese Weise können engagierte Mitarbeiter oft interessante Ansätze und Ideen hervorbringen, welche zu nützlichen Verbesserungen oder zu innovativen Lösungen führen können.

Denn an kreativen Köpfen fehlt es meist nicht, gerade in kleinen und mittelständischen Betrieben. Mangel besteht hingegen an deren zeitlicher Verfügbarkeit und an notwendigem Methoden-Know-how, um die knappen Ressourcen zielgerichtet und effizient zur Ideengenerierung einzusetzen.

Hier hilft eine Zusammenarbeit mit professionellen Ideenfindern und Ideen-Coachs. Die Vorteile dabei sind die relativ kurzen Zeiträume, in denen aufgrund des stringenten methodischen Vorgehens neue Ideen hervorgebracht und weiterentwickelt werden. Mit modernsten Kreativitätsmethoden und langjähriger Erfahrung gelingt es den Innovations-Coachs, die „mentalen Ketten“ der Mitarbeiter aber auch der Geschäftsführung zu sprengen und ein oftmals erstaunliches Ideenpotential freizusetzen.

Dabei geht es in erster Linie darum, das Bewusstsein zu schaffen, über die bisherigen eigenen Grenzen hinaus blicken zu können, neue Horizonte zu erkennen und ruhigen Gewissens einmal etwas komplett anderes auszuprobieren. Wer noch niemals von seinem Vorgesetzten „zurückgepfiffen“ worden ist, der ist auch noch nie an seine Grenzen gegangen und kann so auch nichts Neues entdecken. Unternehmertum spielt sich in den Köpfen der Mitarbeiter ab. Nur wer bereit ist, an Grenzen zu gehen, Risiken einzugehen, wird auch unternehmerisch denken und handeln können.

Ideenfindung und -sammlung

Kreativität entfaltet sich am besten in der Gruppe. In moderierten, gemischten Gruppen von idealerweise 5 bis 7 „Brainstormern“ lässt sich die beste Qualität und die größte Menge an Ideen erwarten: Ideen liegen in großen Mengen „auf der Straße“, es braucht aber die richtigen Menschen und das richtige Teamgefühl, um sie zu erkennen und aufzuheben!

Es ist deshalb empfehlenswert, im Unternehmen regelmäßig arbeitende und interdisziplinär besetzte Ideenfindungsteams zu installieren. Um möglichst unterschiedliche Perspektiven im Team zusammenzubringen, ist neben einem Mix von funktionalen Sichtweisen auch eine Mischung verschiedener Menschentypen und Vertreter unterschiedlicher Hierarchieebenen anzustreben. Mitarbeiter und Führungskräfte, Vertrieb und Einkauf, Marketing und F&E, Angehörige unterschiedlicher Kulturen, Realisten und „Spinner“, Analytiker und Intuitive ergänzen sich in ihren Denkweisen zu einer vielversprechenden kreativen Mischung. Die fallweise Einbindung von Außenstehenden (Kunden, Zulieferer, Berater, u.a.) kann dabei noch weitere Perspektiven eröffnen und für wertvolle zusätzliche Impulse sorgen.

Da Ideen selbstverständlich auch außerhalb formaler Innovationsteams entstehen können, sind auch informelle Treffen zwischen Mitarbeitern kreativitätsfördernd. Das Ermöglichen und Unterstützen ungezwungener Zusammenkünfte außerhalb der Arbeitszeit ist daher empfehlenswert, ebenso das Schaffen einer kreativen Spielwiese auf der jeder Teilnehmer in lockerer Atmosphäre seine Idee ohne Angst vor Kritik oder Bewertung vortragen kann.

Eine zu offene, kreative Stimmung kann sich allerdings auch negativ auf die Effizienz auswirken. Es kommt dabei neben der Methodenkompetenz und Erfahrung des Moderators auch auf die Eignung der Teammitglieder an. Mittels eines Auswahlverfahrens gilt es daher, jene Personen zu identifizieren, die mit diesen Freiheiten umgehen und sie kreativ nutzen können.

Die beiden Innovationsarten „inkrementelle, permanente Verbesserung“ und „Durchbruchsinnovation“ sind hinsichtlich ihrer Ideenquelle und Entstehung sehr unterschiedlich und daher ist es sinnvoll, sie getrennt zu organisieren. Halten Sie separate Ideenteams für kontinuierliche Verbesserungen und für Durchbruchsinnovationen vor.

Persönlichkeitsmerkmale kreativer Menschen

Das Erkennen und Fördern besonders kreativer Menschen ist ein wichtiger Aspekt beim Ausschöpfen des innerbetrieblichen Innovationspotentials. Die Schlüsselfrage lautet: Wie erkennt man außergewöhnlich kreative Mitarbeiter bzw. wie zeichnen sich diese aus? Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale sind:

- Problemsensibilität (erkennt und analysiert Probleme, v. a. aus Sicht des Kunden/Nutzers)
- Vielseitiges Wissen
- Neugier (denkt gerne und originell)
- Spontaneität und Initiative
- Hohe Frustrationstoleranz - (kann mit Rückschlägen umgehen)
- Risikobereitschaft
- Teamfähigkeit (nimmt Hilfe an und gibt Hilfe)

Innovative Menschen unterscheiden sich somit zu „nur“ kreativen Menschen, dass sie nicht nur über ein hohes Kreativitätspotential, über Durchsetzungskraft und Teamfähigkeit verfügen, sondern auch eine besondere Sensibilität dafür entwickeln, was dem Kunden Nutzen bringt und was am Markt künftig nachgefragt sein könnte.

Ideenkiller

Ideen können nicht einfach per Knopfdruck generiert werden. In vielen Fällen scheitert der Innovationsprozess schon in der Ideenfindungsphase, in welcher Vorschläge und Ideen oftmals frühzeitig „tot“ bewertet und diskutiert werden.

Trennen Sie daher strikt die Ideenfindungs- von der Ideenbewertungsphase. Erst dann werden berechnete Anregungen, Kriterien aus dem Briefing, aber auch Fachwissen oder Kritik eingebracht, um die Roh-Ideen in einem konstruktiven Gesprächsklima weiterzuentwickeln. Damit ein frühzeitiges „Wegbewerten“ unkonventioneller Ideenansätze verhindert wird, sollte sich das Kreativteam immer wieder dieselbe Frage stellen: Wie kann ich die Idee verbessern, was muss ich tun, damit sie dennoch funktioniert? Vom verbalen Holzhammer bis zum subtil verzogenen Mundwinkel ist alles geeignet, um dem zarten Pflänzchen „Idee“ den Garaus zumachen. Altbekannte Phrasen wie „Daraus wird doch nie etwas“ oder „die Idee würde der Kunde nicht akzeptieren“ gehört in vielen Teams leider noch immer zur Meeting-Kultur. Studien haben ergeben, dass Sitzungsteilnehmer beinahe 70% der Zeit damit verbringen, Vorschläge von Kollegen zu widerlegen! Die besten Antworten auf Killerphrasen:

- Daraus wird doch nie etwas! » Richtig, denn die Idee wurde soeben untergraben.
- Warten wir lieber die Entwicklung ab. » Bis uns die anderen überholen.
- Das funktioniert nicht. » Was für eine tolle Idee.
- Bei uns ist alles ganz anders. » So wird es wohl auch bleiben.
- Diese Idee funktioniert nicht. » Was wäre wenn doch?

Autor: Dott. Mirko Bocek, Berater bei Matt & Partner
Literaturhinweis

STERN, T., JABERG, H.: Erfolgreiches Innovationsmanagement: Erfolgsfaktoren- Grundmuster-Fallbeispiele, Gabler Verlag, 2005, 2. Auflage pp.103 - 104
PRICKEN, M.: Kribbeln im Kopf, Verlag Hermann Schmidt Mainz, 2. überarbeitete Auflage 2002 pp. 18 - 19