

Arno Dirlewanger

In: Martin G. Möhrle (Hrsg.): "Der richtige Projekt-Mix - Erfolgsorientiertes Innovations- und FuE-Management"

Springer Verlag Berlin, Heidelberg 1999

Seite 11 - 25

Ideenfindung für Innovationen neu inszeniert

In letzter Minute ...

“Können Sie für uns mal ein Brainstorming für ein neues Produkt moderieren?” fragte der F&E-Leiter den Berater. “Wenn was dabei herauskommt,“ ergänzte der Marketing-Leiter, “dann wollen wir schnell auf den Markt damit“. Die Konkurrenz steht vor der Türe. Um nicht zu sagen, in der Türe!

Der Fall illustriert zweierlei: Zum einen die verbreitete Praxis, buchstäblich in letzter Minute “mit einem Brainstorming“ das Wunder zu vollbringen, das mit den bisherigen Mitteln nicht gelang, DIE Idee für eine Innovation zu finden.

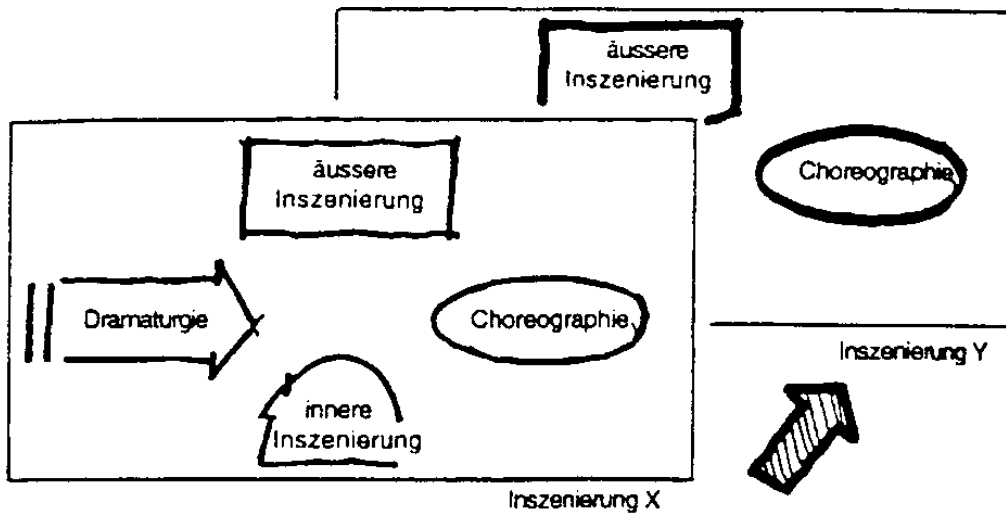
Zum anderen zeigt es die häufig anzutreffende defensive Einstellung gegenüber solchen Brainstormings: “Wenn dabei etwas herauskommt, dann ...“ Mit dieser Einstellung ist die Chance, dass wirklich etwas dabei herauskommt, allerdings gering.

Die letzten Minuten einer Innovation sind aber auch oft schon angebrochen, bevor sie überhaupt die Chance hatte, sich dem Urteil des Marktes zu stellen. Die eigentlich clevere Idee scheitert nicht am Markt sondern an ihrer wenig kreativen Umsetzung! Denn nach wie vor gilt die Anfangsphase eines Innovationsvorhabens als die eigentlich kreative Phase und nicht die nachfolgende Realisierungsphase. Hier wird Kreativität oft schlicht „vergessen“, wenn technische, organisatorische, kommunikative Probleme und Hürden kreativ zu überwinden sind.

1. DER INNOVATIONS-PROZESS NEU INSZENIERT

In beiden Fällen wird der Widerspruch und die Schwierigkeit sichtbar, mit denen Innovationsvorhaben zu kämpfen haben: Wollen wir auf gewohnten Wegen das Neue finden oder sind wir auch bereit, die Methoden und Strategien anders einzusetzen, und mit anderen inneren Einstellungen zu experimentieren?

Wie diese Wege anders inszeniert werden können, kann mit dem Rahmenmodell der Inszenierung verdeutlicht werden:



Inszenierung wird hier nicht als die Planung von Show-Effekten verstanden, sondern als Neu-Interpretation wie im Theater, wo ein Stück immer wieder auf andere Weise inszeniert wird.

Jede Situation hat eine bestimmte Dramaturgie (Ablauf) und Choreographie (Ort, räumliche Anordnung). Es gibt eine äussere, sichtbare Inszenierung ("hardware") und eine innere, unsichtbare Inszenierung (Haltung, Denkweise). Alle vier Elemente beeinflussen sich gegenseitig. So kann jede Situation mit dem Modell analysiert und bewusst gestaltet werden.

Ein informelles Meeting der Entwicklungs-Abteilung unterscheidet sich beispielsweise in der Dramaturgie (Ablauf), der Choreographie (räumliche Anordnung, Sitzordnung ...) und der inneren Inszenierung (lockere Stimmung) deutlich von einem Meeting, bei dem z.B. ein Kunde anwesend ist.

Es gibt also stets eine bekannte, üblich Inszenierung (X) und in Details davon abweichende, andere Inszenierungen (Y) mit anderen Elementen und anderen Wirkungen.

2. EINSTELLUNGEN UND STRATEGIEN NEU INSZENIERT

Credibility - die innere Einstellung zur Innovation

“Wir müssen umdenken! Wir müssen kreativer werden. Wir brauchen etwas Neues! ...”. fordert der Entwicklungs-Leiter . Wie ernst es ihm damit ist, lässt sich mit einem einfachen Test schnell feststellen.

Stehen Sie auf und bitten Sie ihn, das Gespräch im Stehen weiterzuführen. Die häufigste Reaktion: überhören, irritiertes Lächeln, “das halten Sie für kreativ?” u.ä. Erstaunlich ist, dass dabei meist der Widerspruch zwischen dem Gesagten und dem Verhalten nicht bewusst ist.

Natürlich geht es nicht darum, ob Stehen innovativ ist. Es geht darum, etwas Neues zu tun und es auszuprobieren, die übliche Choreographie (Sitzen) zu verändern. Damit wird schlagartig klar, dass Innovation nicht nur postuliert sondern auch mit der entsprechenden inneren Einstellung glaubwürdig gelebt werden muss (credibility), soll sie Realität werden.

Das 1. und 2. Budget

Das Zeit- und Finanz- Budget von Innovationsprojekten ist das klassische Budget, mit dem kalkuliert und gesteuert wird. Es ist das 1. Budget, das Budget der Inszenierung X.

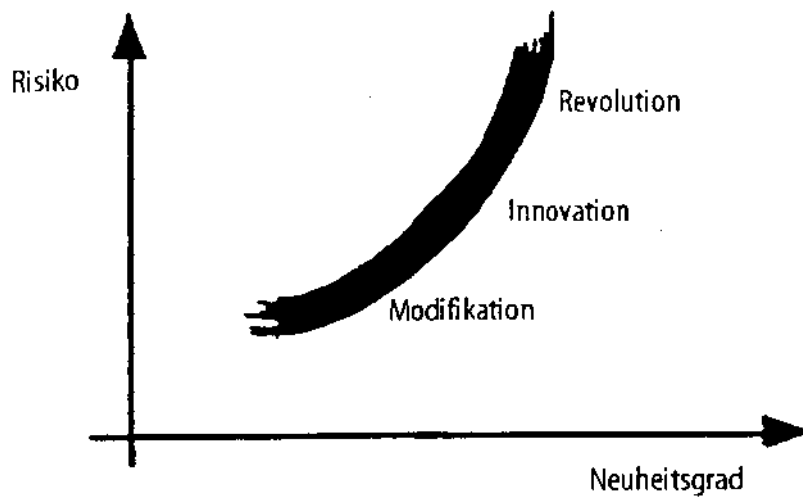
Wichtiger als dieses ist für Innovationen aber das Power-Budget, das Budget an Leidenschaft, Engagement, Energie: Das 2. Budget, das Budget der Inszenierung Y. Liefert das Zeit- und Finanzbudget den Rahmen, so liefert das Power-Budget den Motor der Innovation. Ohne Motor hilft auch ein grosser Rahmen in der Regel nur wenig. Innovation bedarf nicht nur der zündenden Idee, sondern auch des zündenden Engagements dafür.

Um eine wirkliche Innovation wie z.B. ein selbstreinigendes Geschirr zu realisieren, ist nicht unbedingt das Finanzbudget oder die Technik entscheidend sondern das vorhandene Power-Budget . Fehlt es, wird es schwer, die Idee gegen mögliche Widerstände durchzusetzen.

Dem 2. Budget die gleiche Aufmerksamkeit zu widmen wie dem ersten, ist eine andere Strategie, eine andere Inszenierung, die neue Wege ermöglicht.

Das Innovations-Fenster

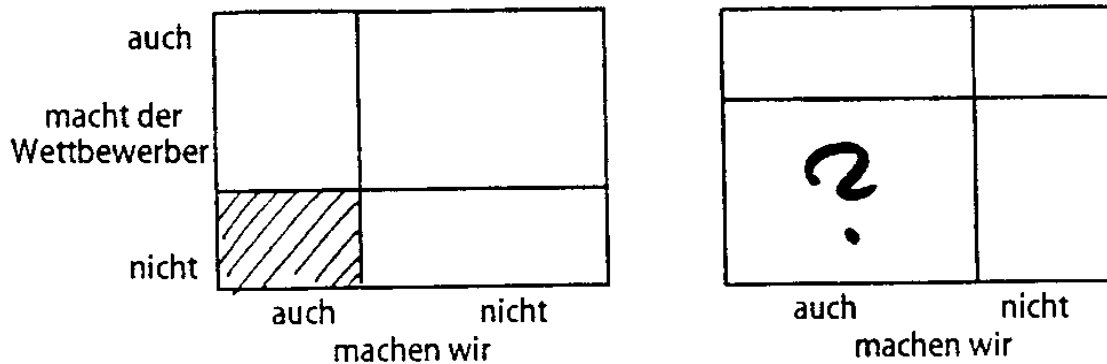
Wollen wir Modifikation, Innovation oder Revolution?



Erwünscht und erhofft wird meist Revolution oder Innovation. Tatsächlich geglaubt aber wird nur an Modifikation, weil Unsicherheit und Risiko gescheut werden. Das ist die eine Strategie (X).

Die andere Strategie (Y) ist, sich eindeutig und ehrlich nur für die Modifikation zu entscheiden und sie dann auch mit ganzer Kraft voranzutreiben. Oder sich eindeutig für Innovation oder gar Revolution zu entscheiden und damit auch bewusst für die damit verbundenen Risiken, Unsicherheiten und den Aufwand. Ein entsprechendes Power-Budget ist dafür Voraussetzung.

Das heisst aber auch, sich bewusst und eindeutig zu entscheiden, wie weit das "Innovations-Fenster" geöffnet werden soll:



Casting: Die richtige Besetzung

Um das Verlassen eingefahrener Denkmuster zu erleichtern, hat sich für die Zusammensetzung des Teams eines Ideenfindungs-Workshops die 1/3-Lösung bewährt: 1/3 Problemexperten, 1/3 Fachexperten (aus tangierenden Fachbereichen) 1/3 Trigger (die möglichst weit weg vom Problem sind und eine ganz andere Sichtweise einbringen können). Sehr befruchtend wirken auch unternehmensexterne Experten.

Weiter sollten die Teilnehmer fachlich heterogen und hierarchisch homogen zusammengesetzt sein. Sowohl weibliche als auch männliche Teilnehmer sollten vertreten sein. In der Praxis ist eine solche Zusammenstellung nicht leicht zu realisieren, ermöglicht aber eine starke gegenseitige Anregung und führt schneller zu wirklich neuen Ideen.

Über diese formalen Kriterien hinaus sind Denk-Stil und Einstellung der Teilnehmer relevant: Ist der Stil eher analytisch, systematisch oder eher sprunghaft, heuristisch, eher von Mängeln ausgehend oder eher frei Ideen findend, können bestehende Ideen weitergesponnen werden, können unlogische Sprünge gemacht werden

6

In einem etwa 30 - 45 minütigen casting kann mit einem spezifischen Fragenkatalog und einem Minibrainstorming abgeschätzt werden, ob die Kandidaten geeignet sind als Teilnehmer für einen Innovations-Workshop.

3. IDEEN GEKONNT GENERIEREN

Jenseits von Brainstorming: nichts Neues

Gibt es jenseits von Brainstorming, Synektik oder Morphologie noch weitere Techniken? Schliesslich "sind die ja alle bekannt". Ja es gibt sie. Nur - auch eine andere, ganz neue Technik liefert nicht das erhoffte Wunder, wenn die innere Einstellung gleich bleibt und eher defensiv ist.

Es empfiehlt sich daher, statt nach neuen Techniken zu schielen, lieber ein klassisches Brainstorming aber das nach allen Regeln der Kunst und motiviert durchzuführen. Die so gesparte Energie kann dann sinnvoller für die Neu-Inszenierung der oft vernachlässigten Schritte nach dem Brainstorming eingesetzt werden.

4. IDEEN KONKRETISIEREN UND AUSBAUEN

Techniken der Inszenierung Y

Das Drama guter Ideen: Je origineller, desto schneller lassen sie auf dem Weg von der Ideenfindung bis zum Prototyp Federn und oft bleibt am Schluss nicht mehr viel übrig von der ursprünglichen Originalität.

Mit einer veränderten Dramaturgie kann erreicht werden, dass die Ideen statt Federn zu lassen, weiter ausgestaltet werden, reifen, wachsen oder sogar zusätzliche Federn erhalten. Die Dramaturgie:

1. Ideenkonzepte
2. Hypothetische Projekt-Landschaft
3. Storyboard
4. Innovations-Brüter

7

Ideenkonzepte

Statt die Einzelideen gleich zu bewerten und damit potentielle Innovationen zu zerstören, ist es sinnvoll, sie zunächst wie Elemente eines Puzzles zu betrachten aus denen dann Ideenkonzepte zusammengefügt werden können.

Drei bis fünf Ideen /Ideensplitter werden mit der Puzzling-Technik zu Ideenkonzepten verschmolzen, die als Prinzipskizzen die Idee genauer beschreiben nach:

- Was ist die GRUNDIDEE?

- WIE funktioniert es technisch, organisatorisch?
- Wie erhält, benutzt, entsorgt es der NUTZER?
- Was ist das BESONDERE daran?
- Was müsste GETAN werden?

Das Puzzling bewirkt im "Gegenstrom-Prinzip", dass einerseits die Anzahl der Einzelideen/Ideensplitter drastisch reduziert wird (Faktor 5 - 10) und andererseits die Ideen gleichzeitig konkreter und damit erst bewertbar werden.

Hier hat sich besonders eine fördernde Bewertung und zur Auswahl die Innovations- oder Leaderstrategie bewährt (1).

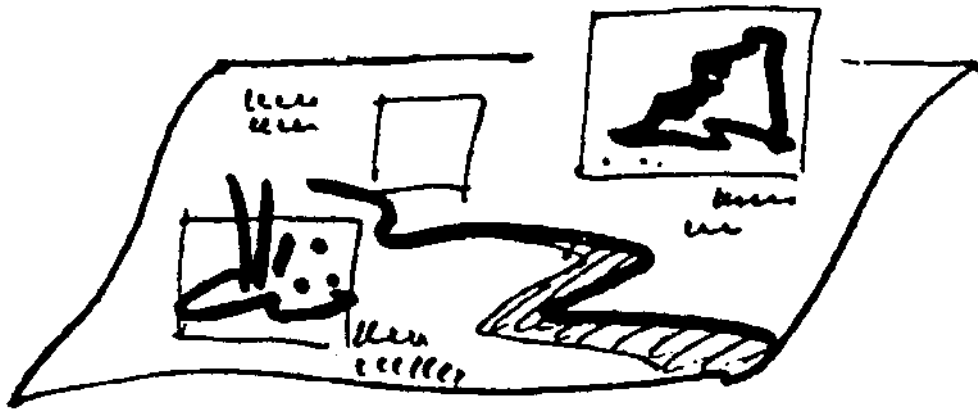
Die Konzepte gewinnen noch wesentlich an Überzeugungskraft, wenn sie als Skizzen visualisiert werden. Oft bekommen Ideen überhaupt erst dadurch eine Überlebenschance. Bewährt hat sich daher die Hinzunahme eines Grafikers in das Ideenfindungs-Team.

Hypothetische Projekt-Landschaft

Nach der Bewertung und Auswahl wird für jedes ausgewählt Konzept eine hypothetische Projektlandschaft entwickelt: angenommen, das Konzept würde als Projekt weiterverfolgt, welche Chancen („Brücken“), welche Schwierigkeiten oder Widerstände („Berge“), welche Unsicherheiten („Sümpfe“) würden sich dann vermutlich abzeichnen?

Auf diese Weise lassen sich frühzeitig Risiken und Chancen eines Konzeptes sichtbar machen, die in diesem Stadium noch nicht quantitativ erfassbar aber für die Entscheidung wichtig sind, ob die Idee weiterverfolgt werden sollte oder nicht.

Erstellt wird die Landschaft mit standardisierten Symbolen auf einer Pinwand. In einer "Begehung" der Landschaft prüfen die Beteiligten dann, welche "Felder" sie "bestellen" wollen. Als Bewertungskriterium werden dabei der Leaderfaktor (hoch, gering) das Risiko und die Erfolgswahrscheinlichkeit (hoch, gering) herangezogen.



Das Storyboard, die Produkt-Story

Zur weiteren Konkretisierung werden dann für jedes ausgewählte Feld, d.h. für jedes ausgewählte Ideenkonzept sogenannte Storyboards oder Produkt-Stories erstellt

Jedes Kapitel wird möglichst als Text/Grafik genau und plastisch beschrieben, so dass eine lebendige Story der Idee entsteht. Damit wird das Produkt in seiner zukünftigen Umwelt eingebettet und als Gesamtsystem sichtbar.

Ideenkonzept, Projektlandschaft und Storyboard/Produkt-Story geben zusammen ein zukünftiges Bild der Innovation ab: ein Ideen-Szenario. Das Szenario ist die Basis für den nächsten Schritt in dem das Konzept reifen kann.

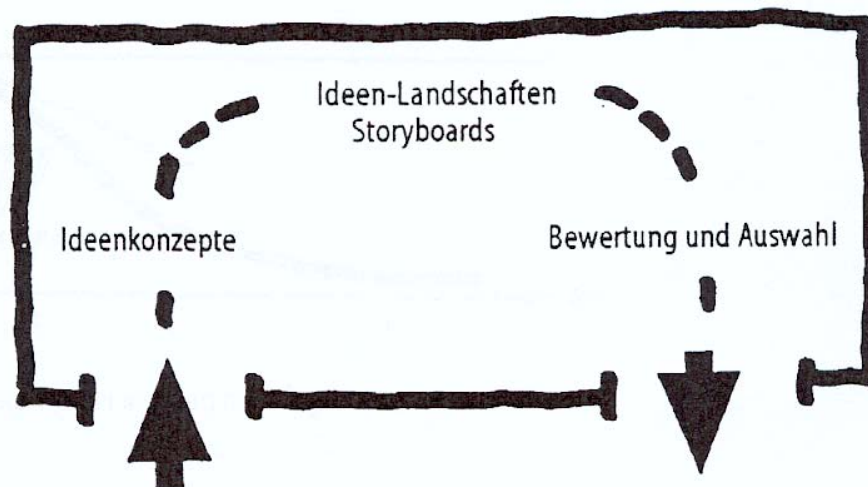


Nach einer aktuellen Umfrage der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft ist das grösste Innovationshindernis im Betriebsalltag die fehlende Zeit zum Reifen der Ideen. Erst an zweiter Stelle steht der Mangel an Ressourcen und an dritter Stelle der ungenügende Einsatz von Ideenfindungstechniken (2).

So selbstverständlich Büroräume für F&E-Abteilungen oder Werkhallen für die Produktion sind, so selbstverständlich ist es leider auch, dass der Innovation keine spezielle Räumlichkeit zur Verfügung steht; Also auch kein Platz um Ideen reifen zu lassen. Das ist die übliche Inszenierung X.

Die Inszenierung Y dagegen könnte so aussehen: Statt in Ordnern oder als Metaplanrollen in der Ecke vergessen zu werden, werden die ausgewählten Ideen-Szenarien in einem speziell eingerichteten Raum, in einem "Brüter" präsentiert und weiterentwickelt. Hier können die Ideen abgeschirmt vom Alltag aber trotzdem choreographisch nah am Arbeitsalltag behutsam reifen und konsequent weiterentwickelt werden.

Notwendig ist eine spezielle Choreographie im Brüter: Jedem Reifezustand ist eine eigene Wand zugewiesen. Wand 1: Idee/Ideenkonzept, Wand 2: Ideen-Landschaft und Story, Wand 3: Bewertung und Auswahl.



Wichtig ist auch, dass der Brüter nur zum Reifen und Weiterentwickeln von Ideen benutzt werden darf und nicht als Ideenfindungs- oder Meetingraum. Definierte Spielregeln sichern die Funktion des Brüters.

10

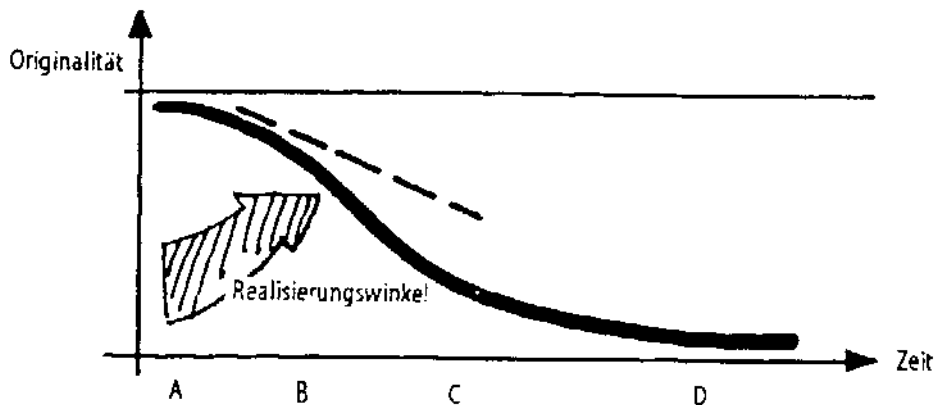
5. IDEEN INNOVATIV REALISIEREN

Die originellste Idee oder das brillianteste Ideen-Szenario sind noch keine Garantie für ein ebenso überzeugendes Produkt am Markt. Lange bevor die Originalität des neuen Produkts überhaupt vom Kunden kritisch geprüft werden kann, wird die Idee prozessimmanenten Mechanismen ausgesetzt, die eine starke Neigung zur Nivellierung des Originalitätsgrades haben.

Im Bemühen, eine originelle Idee zu realisieren, „machbar zu machen“, wird sie zwar immer konkreter und vorstellbarer, gleichzeitig aber auch immer abgeschliffener und konventioneller.

Der Realisierungs-Winkel

Der Grad der Originalität nimmt auf dem Weg von der ersten Ideenfindung (A) bis schliesslich zum Prototypen (C) rapide ab. Der „Realisierungs-Winkel“ wird immer spitzer.



Das hat im Wesentlichen zwei Ursachen. Erstens treten bei der Realisierung immer wieder unerwartete Probleme auf, die eine Veränderung des ursprünglichen Konzeptes erforderlich machen.

Zweitens: Mit dem dem Finden der Ideen und der Bildung von Ideenkonzepten zu Beginn des Innovationsprozesses wird häufig der kreative Part als „erledigt“ ange-

sehen. Ab hier herrscht dann die Einstellung vor, es müsse „nur noch“ realisiert werden. Für die einzelnene Schritte und (Teil-)probleme werden dann möglichst bekannte - eben „machbare“ - Lösungen eingesetzt. Eine Einstellung der

11

Ins-zenierung X. Die Kreativität wird „vergessen“ einzusetzen, um auch in dieser Phase neue Wege zu gehen und aus einer ungewöhnlichen Idee auch eine aufregende Innovation zu machen.

Wie mit dieser Einstellung eine originelle Idee schrittweise immer „machbarer“ aber schliesslich zu einem banalen Produkt degeneriert, mag folgendes Beispiel plastisch zeigen.

Das schnelle Aus einer aufregenden Idee am Beispiel des „Online-Keks“

Für einen Süsswarenhersteller wurde in einer Ideenfindung mit der Cross-Technik die Stereolithographie des Rapid Prototyping auf die Keksproduktion angewandt. Dabei entstand folgende Idee:

Der Kunde, (Jugendlicher) gestaltet sich zu Haus am PC Kekse nach seinen Wünschen und überspielt die Daten an den nächsten Kiosk . Dort wird in einer Maschine nach stereolithografischem Prinzip die gewünschte Form erstellt und aus der Teigmasse „gefräst“.

Die Geburt des Online-Keks.

Eine Idee mit hohem Originalitäts-Grad, zumindest am Anfang (A) des nun einsetzenden Realisierungsprozesses (B - D), in dem die Idee schrittweise bis zu einem Prototyp (D) verändert wurde:

A - Online Kekse.

Individuell gestaltete, stereolithografisch gefräste Kekse
("Keks on demand")

Realisierungs-Winkel = 90

B - Kekse werden wie Popcorn vor Ort im Kino hergestellt

Realisierungs-Winkel = 70

C- Kekse in unterschiedlichen Formen (Dreieck, Kreis, Viereck)
und lose verkauft , individuell zusammengestellt

Realisierungs-Winkel = 60

D - Kekspackung mit unterschiedlichen Formen.

Name: "Der Kino-Keks" .

Essen on demand. Wann immer Sie wollen.

Realisierungs-Winkel = 30

Schliesslich wurde die zu D modifizierte Produktidee einem Pretest mit Jugendlichen unterzogen. Ergebnis: "langweilig, uninteressant, kein Echo". Das Aus einer Idee. Das Aus eines erfolgreichen Produktes. Das schrittweise Demontieren einer originellen Idee.

12

Auch der Realisierungsprozess muss also anders inszeniert werden: Es müssen Einstellungen und Mechanismen etabliert werden, die den Originalitäts-Grad (= Realisierungswinkel) aufrechterhalten oder zumindest verhindern, dass er so schnell abfällt: Inszenierung Y.

Innovations-Reviews als Komplementär-Prozess

Um etwas verändern zu können, muss man etwas bestehen lassen.

Die meisten Unternehmen haben standardisierte Prozesse, nach denen sie Entwicklungsprojekte managen. Diese sind erprobt und geben Sicherheit, ähnlich einem "Geländer". Solche Prozesse zeichnen sich allerdings auch dadurch aus, dass sie in der Regel keine Mechanismen enthalten, die den Realisierungswinkel aktiv anheben oder stützen.

Es ist daher sinnvoll, einen sogenannten Komplementär-Prozess aufzuschalten, nicht als Ersatz oder Konkurrenz, sondern als Ergänzung mit klaren Zusatzfunktionen :

- Realisierungswinkel vergrößern, hoch halten
- ein Gegengewicht zum "starren Geländer" schaffen insbesondere bei Entscheidungen und Bewertungen.

In jeweils halbtägigen Innovations-Reviews wird bei definierten Meilensteinen im Ablaufplan systematisch gefragt, ist dieser Schritt/Teillösung

- stabilisierend, bremsend?
- dem Realisierungswinkel zu-/abträglich?
- aufzubrechen, neu zu inszenieren?
- dem Innovations-Ziel noch entsprechend?
- bewirkt er positive/negative Konsequenzen?

Dann wird wieder mit Ideenfindungstechniken nach neuen (Teil-)Lösungen und Vorgehensweisen gesucht um den Winkel nicht abfallen zu lassen.

Der Komplementär-Prozess ist das „Innovations-Gewissen“, das verhindert, dass die eigentliche Zielsetzung im Alltagsgeschäft untergeht, weil die Zeit drängt, weil das Budget zur Neige geht, weil...

Risiko-Teams

Bevor interessante Ideen wegen vermeintlich zu hohem Risiko verworfen werden, kann es hilfreich sein, "Risiko-Teams" einzusetzen. Teams aus 2 - 6 Personen, die

13

die kritische Punkte des Szenarios identifizieren und dafür ein Risiko- und Konsequenzen-Assesment durchführen.

Sie spielen die Idee durch, um zu sehen, wo die Probleme liegen, ob und wie sie zu lösen sind und wie hoch das Risiko tatsächlich ist. Als Methode kann hier z.B. eine Konsequenzen-Morphologie eingesetzt werden. Oft zeigt sich, dass erst beim tatsächlichen Durchspielen sichtbar wird, dass die Idee doch machbar ist und die befürchteten Konsequenzen nicht so dramatisch sind.

6. BENCHBREAKING STATT BENCHMARKING

Eine weitere Funktion des Komplementärprozesses ist es, das Benchmarking-Denken neu zu inszenieren und dem Benchmarking das Benchbreaking gegenüberzustellen.

Benchmarking als Inszenierung X ist sinnvoll, birgt jedoch auch die Gefahr, nur auf bereits Realisiertes zu schauen und sich daran zu messen, statt Neues selbst umzusetzen.

Wurde früher nach Japan geschaut, zu den ungewöhnlichen Ideen, die man sich dort "traute" zu realisieren, so ist heute das Benchmarking der Masstab für die eigene Leistung. Beides erzeugt Sicherheit, konserviert aber auch die bekannten Lösungen und verhindert, ganz andere Wege zu gehen.

Also: Follower oder Leader?

Inszenieren wir unseren Innovationsprozess so, dass wir

- das Neue suchen,
aber auf bekannten Wegen gehen ohne neue innere Einstellungen?
- oder
- das Neue suchen,
und neue Wege beschreiten und andere Einstellungen erproben?

Das wäre

7. DER ANFANG WIRKLICHER INNOVATIONEN.

14

Literatur

- (1) Dirlwanger, Arno: „So zünden Ideen“. In: Manager Seminare, Heft 21, 1995, Seite 92-94
- (2) Ohne Verfasserangabe: „Manager lassen sich nicht genug Zeit für innovative Ideen“. In: Blick durch die Wirtschaft, 7.1.1998
- (3) Sidney Parnes (Ed.): „Source Book for Creative Problem Solving“. Buffalo, New York 1992

