

Jens-Uwe Meyer

Händeringend gesucht: neue Ideen

Kurz gefasst:

- Nicht nur in der Wirtschaftskrise brauchen Unternehmen neue Ideen.
- Thomas Edison, der Erfinder der Glühbirne, machte aus der Ideenentwicklung ein Handwerk, das sich lernen lässt.
- Ganz systematisch ging er dabei in sechs Schritten vor.

„Wir brauchen neue Methoden zum Entwickeln innovativer Ideen.“ Diesen Hilferuf vernimmt man zurzeit oft - nicht nur von Unternehmen. Denn die angespannte Wirtschaftslage stellt die Betriebe vor ganz neue Herausforderungen. Also können sie sich bei deren Lösung auch nur bedingt an Best-Practice-Beispielen aus der Vergangenheit orientieren. Wie man neue Ideen mit System entwickelt, das kann man von Thomas Edison, dem Erfinder der Glühbirne, lernen.

Das Edison-Prinzip

„Wir sind gezwungen zur Kreativität“, sagte Bundeskanzlerin Angela Merkel auf dem Weltwirtschaftsforum in Da-

vos. IG Metall-Chef Berthold Huber betonte, die Rettung nicht nur der Automobilbranche sei ohne „neue Ideen“ nicht möglich. Und sogar Würzburgs Diözesanbischof Friedhelm stöhnte aufgrund des sich abzeichnenden weiteren Absinkens der Kirchensteuern als Folge der Wirtschaftskrise: „Jetzt sind neue Ideen gefragt.“ Dass Politiker, Manager und Kirchenväter bei der Suche nach neuen Ideen und Problemlösungen oft gleichermaßen hilflos wirken, hat einen einfachen Grund: Ideen gelten vielerorts als Zufallsprodukte. Doch wenn man die Biografien großer Erfinder wie Thomas Edison studiert, stellt man fest: Sie gingen bei der Suche nach neuen Ideen ganz systematisch vor.

Thomas Edison sagte einmal: „Keine meiner Erfindungen war Zufall.“ Mit

1.093 Patenten - darunter die Glühbirne, der Börsenticker und die Filmkamera - ist er bis heute der erfolgreichste Erfinder aller Zeiten. Denn er fand einen Weg, um erfolgreiche Ideen mit System zu entwickeln und so sein Ziel zu erreichen: „eine kleine Erfindung alle zehn Tage, eine große alle sechs Monate“.

Edisons Arbeitsweise war „extrem strukturiert“. Statt sich im stundenlangen Brainstorming zu quälen, entwickelte er Schritt für Schritt neue Ideen. Das sich dahinter verbergende methodische Vorgehen nutzen inzwischen zahlreiche Unternehmen - darunter Volkswagen, Microsoft Deutschland, Tesa und E.ON Ruhrgas. Die Handelshochschule Leipzig (HHL) bringt das sechsstufige Vorgehen sogar in ihrem MBA-Curriculum angehenden Managern bei.

Edisons erster Schritt: Neue Suchfelder finden

Thomas Edison hatte eine einfache Grundphilosophie: „Was sich nicht verkauft, möchte ich nicht erfinden.“ Er wäre nie auf die Idee gekommen, sich mit Kollegen zusammzusetzen und wild drauflos nach (verrückten) Einfällen zu suchen. Ihm war klar: Die Resultate eines solchen Vorgehens sind weitgehend unbrauchbar. Edison ging daher systematisch auf die Suche nach Problemen, die er lösen konnte. Er analysierte die Schwächen bestehender Produkte und suchte nach Trends. Die Erfindung der Glühbirne ist dafür ein gutes Beispiel: Die damals vorherrschende Gasbeleuchtung war teuer und gefährlich, der Trend zur Elektrifizierung hatte bereits eingesetzt. Für Edison war klar: Wenn er es schaffte, elektrisches Licht in die Häuser der Menschen zu bringen, würde er Erfolg haben.

Im (Arbeits-)Alltag finden sich täglich Hunderte solcher Chancen. Diese gezielt zu identifizieren, versuchen zum Beispiel einige Automobilindustrieanbieter: Sie beschäftigen Mitarbeiter, deren Aufgabe primär darin besteht, an den Fertigungsstraßen ihrer Kunden - den Automobilherstellern - zu beobachten: Wo treten Probleme auf? Welche Teile können die Mechaniker schwer montieren? Wo gibt es Verzögerungen? Wo ist der Verschleiß hoch? Diese „Probleme“ nutzen die Zulieferer als Ansatzpunkte zum Entwickeln neuer Produkte und Dienstleistungen - oder zur Verbesserung bestehender Angebote.

Doch nicht nur die Probleme von Kunden sind eine wahre Innovationsfundgrube. Auch im eigenen Unternehmen lohnt es sich, aufmerksam nach Verbesserungspotenzialen zu suchen. Daimler hat auf diese Art und Weise durch Mitarbeiterideen gerade 109 Millionen Euro eingespart!

Edisons zweiter Schritt: Neue Fragen entwickeln

„Millionen Fliegen können sich nicht irren.“ Gemäß dieser Maxime agieren viele Unternehmen - nicht nur beim Ideensuchen. Das heißt: Sie bewegen

sich stets auf denselben - oftmals ausgetretenen oder verstopften - Denkautobahnen, statt auch einmal über Nebenstraßen zu fahren. Woran liegt das? Sie stellen alle immer wieder die gleichen Fragen. Edisons Motto lautete hingegen: „Ich stelle die gleiche Frage auf hundert verschiedene Weisen.“

20 Erfinder arbeiteten 1879 parallel an der Glühbirne - und verrannten sich. Bis auf Edison. Er suchte systematisch nach Denkwegen, die andere nicht beschrifteten. Und formulierte seine Fragen immer wieder neu. Mit Hilfe dieser assoziativen Vorgehensweise ergeben sich ganz neue Denkanstöße. So fragte sich Edison beim Erfinden der Glühbirne zum Beispiel nicht nur, welches Material das richtige sei. Er bezog das gesamte Umfeld mit ein.

Edisons dritter Schritt: Inspirationen suchen

Ohne Inspirationen kann der kreativste Mensch keine neuen Ideen entwickeln. Ein Unternehmen aus Bayern fand zum Beispiel in der Medizintechnik Inspirationen für neue Kosmetikbürsten, ein Hersteller von Flaschenverschlüssen wurde in der Tauchtechnik fündig. Automobildesigner von Daimler holten sich bei der Entwicklung eines neuen Designs Anregungen vom Aussehen des Kofferfisches. Auch für Thomas Edison war klar: Bei der Suche nach neuen Ideen gehört der Blick über den Tellerrand zur Pflichtübung. Er sagte von sich selbst, er sauge „Ideen aus jeder Quelle“ auf und sei „eigentlich mehr ein Schwamm als ein Erfinder“. In seinen Laboren arbeitete er an bis zu 40 Projekten parallel. So konnte er aus einem Projekt Inspirationen für ein anderes gewinnen. Die Glühbirne entstand beispielsweise aus dem Telefon: Edison nahm das Material, das im Telefonhörer funktionierte, und probierte es aus - mit Erfolg.

Viele neue Geschäfts-, Produkt- und Problemlösungsideen entstehen, indem bereits Bekanntes neu verknüpft wird. Was steckt zum Beispiel hinter der Geschäftsidee von Blacksocks.com, schwarze Socken im Abonnement zu verkaufen: die Idee, das Abokonzert der Zeitschriftenverlage auf den Vertrieb

von Strümpfen via Internet zu übertragen. Und was tat Apple-Chef Steve Jobs, bevor er den ersten iMac in einem transparenten, farbigen Gehäuse auf den Markt brachte? Er kombinierte das innovative Gehäuse mit den Farben von Gummibärchen.

Der berühmte Blick über den Tellerrand hinaus lohnt sich aber meist nur, wenn er gezielt erfolgt. Folglich sollten Unternehmen vorab festlegen, wonach sie konkret suchen. Damit die Mitarbeiter anschließend wissen, worauf sie ihren Blick richten müssen, wenn sie in anderen Branchen oder fremden Disziplinen nach Lösungsansätzen suchen, empfiehlt sich folgendes Vorgehen:

- Eine Ausgangsfrage muss das Problem umreißen (Steve Jobs fragte: „Wie kann ich meinen Computern ungewöhnliche Farben geben?“).
- Aus dieser konkreten wird eine allgemeine Fragestellung abgeleitet („Wo findet man ungewöhnliche Farben?“).
- Anschließend kann die Suche nach gezielten Lösungswegen beginnen („Wie kann ich Know-how aus der Gummibärchenproduktion für das PC-Design nutzen?“).

Edisons vierter Schritt: Geistesblitze erzeugen

Edisons Formel für neue Ideen ist im Kern ganz einfach: Ausgangsfragen + Inspirationen = Ideen. Man nimmt also ein konkretes Ausgangsproblem, entwickelt daraus Suchfragen, sammelt Inspirationen und kombiniert das Ganze miteinander - immer wieder neu und immer wieder anders. Thomas Edison fügte die vorhandenen Einzelteile, ähnlich wie beim Puzzeln, so oft auf unterschiedliche Weise zusammen, bis er die gewünschte Lösung oder gar mehrere gefunden hatte. Und mit der Zeit entwickelte er darin eine gewisse Expertise und Routine.

Ein Geschäftsfreund sagte bewundernd über den Erfinder: „Er dreht den Kopf und die Dinge kommen aus ihm wie bei einem Kaleidoskop in den verschiedensten Kombinationen heraus - und die meisten davon sind patentierbar.“ An-

fangsschwierigkeiten sind dabei ganz normal. Mit einer Portion innerem Druck lassen sich diese aber recht schnell beheben. So sollte sich ein Wissensarbeiter auf Ideensuche zwingen, aus Ausgangsfragen und Inspirationen mindestens 30 Ideen zu entwickeln. Nummer eins bis zehn fällt in der Regel noch schwer, dann beginnt die Routine und spätestens ab Nummer 25 ist die Suche zu einem Selbstläufer geworden.

Edisons fünfter Schritt: Kreative Konzepte entwickeln

Nach den Schritten eins bis vier liegen nun zahlreiche gute Ideen auf dem Tisch - die aber sofort wieder verworfen werden. Denn die Kollegen blocken sie mit dem Totschlagargument schlechthin ab: „Das funktioniert nicht!“ Dabei könnten sie häufig durchaus zu einer Innovation führen, wenn sie zu fertigen Konzepten weiterentwickelt werden würden. Hier beginnt der Teil der Ideenfindung, der Konzeptkreativität genannt wird.

Was würden Sie sagen, wenn Ihre Lampe heute so aussehen würde: Direkt an der Glühlampe hängt eine schwere Batterie, die den Strom liefert. Von der Batterie aus fließt der Strom in einen Thermoregler, der dafür zuständig ist, die Temperatur im Inneren der Glühbirne so niedrig zu halten, dass der Glühfaden nicht durchbrennt. Das ist wichtig, ansonsten ist schlagartig die ganze Wohnung dunkel. Dieses Modell war tatsächlich in Planung, kam aber nie zur Umsetzung. Denn Edisons Grundsatz lautete: „Ideen optimieren, bis sie perfekt sind“. Deshalb funktionierten seine Erfindungen. So beauftragte er einen seiner Mitarbeiter im Labor, ihm Konzeptskizzen für ein neues Bauteil zu erarbeiten. Als der Mitarbeiter am Tag darauf mit drei Entwürfen zurückkam, fragte Edison, ob das alles sei. „Ja“, war die Antwort. Daraufhin nahm Edison die Skizzen, schloss sich zwei Tage ein und kam mit der beeindruckenden Zahl von 50 Entwürfen zurück. Alle verschiedenen, alle anders.

Erst wenn er die einzelnen Umsetzungsmöglichkeiten genau vor sich sah und all ihre Variationen durchdacht hat-

te, entschied er sich für oder gegen eine Idee. Ähnlich können auch Unternehmen vorgehen: Wichtig ist, dass sich die Verantwortlichen - auch wenn die Zeit drängt und das Budget knapp wird - nicht gleich auf ein Konzept festlegen. Denn zuvor müssen sie die mögliche Problemlösung noch auf ihr Optimierungspotenzial hin untersuchen. Oder anders gesagt: „An welchen Stellen kann ich die Idee noch verändern?“

Soll beispielsweise ein neues Getränk entwickelt werden, sollten die Projektbeteiligten mit Hilfe einer so genannten „morphologischen Matrix“ alle Punkte aufschreiben, die man an einem Getränk verändern kann. Dazu zählen zum Beispiel:

- Verpackung: Flasche, Dose, Tetrapack, Design etc.
- Konsistenz: flüssig, perliger, gelartig, sprudelnd etc.
- Geschmack: Himbeere, Kaffee, Rosenblüten, Karibik etc.
- Lebensgefühl: cool, gesund, erfrischend, familiär etc.

Auf diese Weise entstehen schnell und einfach alternative Konzeptideen. Alleine aus den genannten Begriffen lassen sich weit über 200 verschiedene Kombinationen ableiten!

Edisons sechster Schritt: Zum Ideenverkäufer werden

Die beste Idee nützt allerdings wenig, wenn man sie nicht erfolgreich verkaufen oder vermarkten kann - zum Beispiel als Projektmanager den Kollegen. Oder als Unternehmen den Händlern, die für sie das Produkt vertreiben sollen. Dieser Zusammenhang war auch Edison bewusst. Daher erfand er nicht nur die Glühbirne. Er überlegte sich zugleich, was nötig ist, damit diese auch (wirtschaftlichen) Erfolg nach sich zieht. Auf dieser Überlegung aufbauend entwickelte er das gesamte Umfeld, das für den Einsatz von Glühbirnen benötigt wird, mit - inklusive Kraftwerken, Leitungen und Messgeräten. Er konzipierte auch Marketing- und PR-Kampagnen, um seine Idee und die daraus resultierenden Produkte zu vermarkten.

Entsprechend sollten auch Wissensarbeiter vorgehen. Sobald sie eine Idee identifiziert haben, müssen sie Antworten auf die folgenden zwei Fragen finden:

- Wen brauche ich als Unterstützer, um meine Idee tatsächlich zu realisieren?
- Mit welchen Argumenten kann ich diese Person oder Organisation für meine Idee begeistern und als Mitstreiter gewinnen?

Es bedarf also einer Strategie. Denn auch der beste Vorschlag bleibt so lange „nur“ eine Idee, bis er wirklich realisiert wird. Bekanntlich können die Früchte der Arbeit ja erst nach der Umsetzung gepflückt werden. Das gilt vor allem auch für die Wissensarbeit.

Fazit:

Ideenentwicklung ist ein Handwerk, das man erlernen kann. Thomas Edison selbst hat es bereitwillig allen beigebracht, die in sein Labor kamen, um es zu trainieren. Dabei machte er übrigens nie einen Hehl daraus, dass der Weg zum Meisterbrief anstrengend ist: „Genie ist ein Prozent Inspiration und 99 Prozent Transpiration“, so das Credo des Erfinders.



Der Autor:

Jens-Uwe Meyer ist Inhaber des Trainings- und Beratungsunternehmens „Die Ideologen - Gesellschaft für neue Ideen mbH“, Baden-Baden. Er ist Autor des Buchs „Das Edison-Prinzip - der genial einfache Weg zu erfolgreichen Ideen“.

meyer@wissensmanagement.net