

# Innovation braucht Humor

Ideensuche in Workshops kann nur gelingen, wenn Visionäre und Tüftler gezielt eingesetzt werden

„Lasst uns mal einen Innovationsworkshop machen“, beschließen Unternehmen oft, wenn sie neue Ideen suchen. Doch dann sitzt man häufig mit den Kollegen in einem Workshop zusammen und nichts geschieht: Der Ideenstrom ist ein dünnes Rinnsal. Denn für eine erfolgreiche Ideensuche sind die Rahmenbedingungen entscheidend.

Viel zu oft sammelt man mit den Kollegen dann Berge von Ideen an. Das hat aber ein entscheidendes Manko: Oft sind die Ideen entweder nicht wirklich neu oder nicht umsetzbar. Eine Ursache hierfür: Die Suche verläuft unstrukturiert und im Workshop sitzen die falschen Personen.

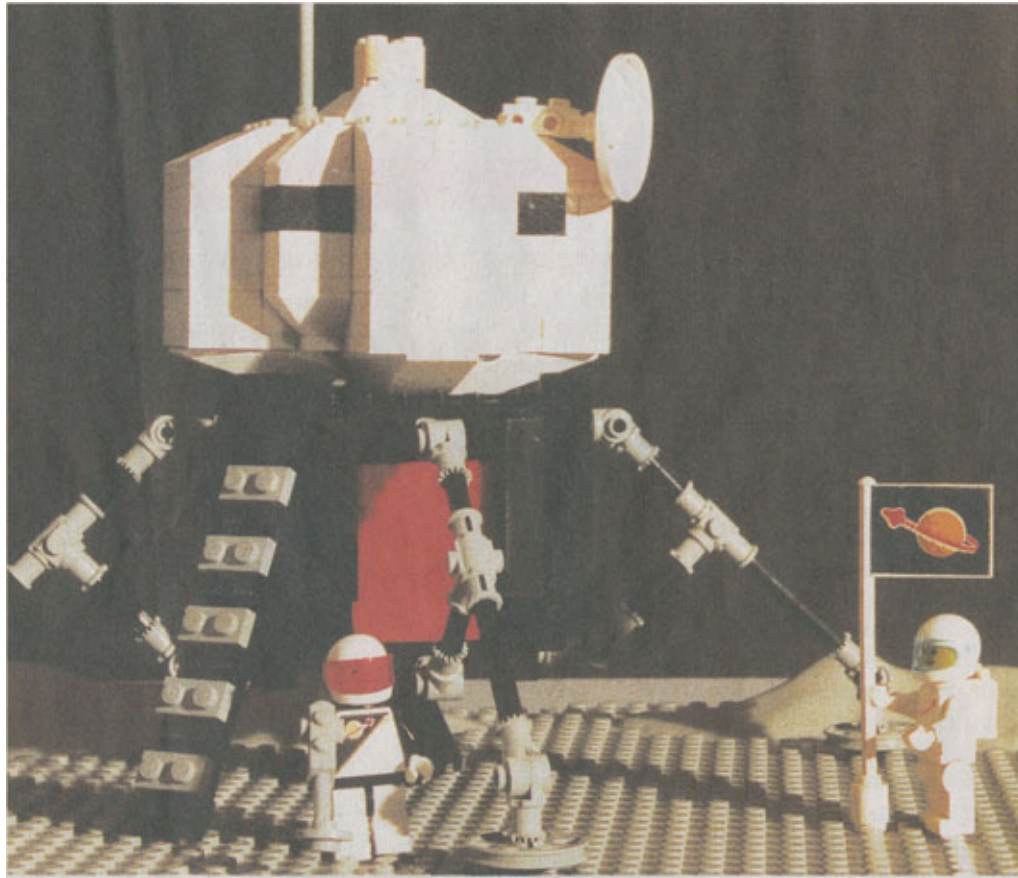
## Kreativität braucht Beschränkungen

„Lassen Sie uns offen an die Sache herangehen - ohne Beschränkungen.“ Wenn Unternehmen so das Ideenfinden angehen, ist der Misserfolg vorprogrammiert. Besser ist es, das Suchfeld zu beschränken, denn bei einer zu allgemeinen Fragestellung verzetteln sich die Teilnehmer schnell. Beschränkungen behindern nicht die Kreativität, sie fördern diese. Denn sie spornen zum Entwickeln kreativer Lösungen an.

Ein Beispiel: Die Mitarbeiter sollen ein neues Cockpit-Design für einen Sportwagen entwickeln. Und weil es innovativ sein soll, wird ihnen keine Beschränkung vorgegeben. Die Folge sind gedankliche Spinnereien mit geringem Nutzwert. Je konkreter die vorgegebene Suchfrage ist, umso besser. Die Frage „Wie kann ein Cockpit aussehen, das die Hälfte kostet?“ ist eine andere Frage als „Wie kann ein Cockpit aussehen, das die Hälfte kostet, aber nach Luxus aussieht?“

## Das Unmögliche verlangen

„Wir entwickeln im Workshop erste Ideen. Ob sie umsetzbar sind, das sehen wir später.“ Falsch! Ideen sollten einen reali-



Wäre ohne Tüftler und Visionäre nicht möglich gewesen: Die Mondlandung der Apollo 11. Foto: Pixelio.de

sierbaren Nutzwert erzielen können, denn nur so kann ein Produkt die Marktreife erlangen.

Große Ziele erreichen Unternehmer nicht mit mittelmäßigen Vorgaben. „Wir werden in zehn Jahren zum Mond fliegen und sicher zurückkommen.“ Als John F. Kennedy dies 1960 sagte, bekamen die Nasa-Techniker einen Schrecken. „Menschen zum Mond zu bringen, ist kein Problem. Aber sie wieder zurück bringen? Das ist unmöglich.“ Kennedy forderte das Unmögliche - nur deshalb landete die Apollo 11 neun Jahre später auf dem Mond.

## Auf die Auswahl der Teilnehmer kommt es an

Viele Innovationsworkshops scheitern, weil die Teilnehmer falsch ausgewählt wurden. So unterscheidet man zwischen Tüftlern und Visionären. Tüftler sind „Problemknacker“ - also

Menschen, die sich gerne mit (technischen) Details befassen. Sie wissen bei neuen Ideen aber meist auch schnell, warum diese „nie funktionieren“ - noch bevor sie die Ideen geprüft haben. Arbeitet man mit zu vielen Tüftlern zusammen, findet man keine Lösung.

## Tüftler und Visionäre mischen

Visionäre ticken anders als Tüftler. Sie sehen beim Ideen-Finden das große Ganze statt die Details. Sie stellen Fragen wie: „Können wir nicht auch mit einer Art Beiboot (sprich Mondlandekapsel) auf dem Mond landen?“ „Muss eigentlich die gesamte Crew auf den Mond?“ Visionäre bringen Ideen ein, bei denen die Tüftler die Hände über dem Kopf zusammenschlagen. Gute Workshops haben ein ausgeglichenes Verhältnis an Visionären und Tüftlern. Dennoch

sollten es auch nicht zu viele Visionäre sein: Denn dann hat man am Schluss zwar zahlreiche tolle Ideen. Doch diese sind - technisch oder finanziell - nicht umsetzbar.

Oft verstehen sich Visionäre und Tüftler nicht. Denn sie leben gedanklich häufig in verschiedenen Welten. Der Arbeitgeber handelt klug, stattdessen Tüftler mit einem unterschiedlichen Erfahrungshintergrund zusammenzubringen.

Zurück zum Beispiel: Ein interaktives Cockpit soll gestaltet werden. Dann könnte man die Tüftler der eigenen Organisation mit Tüftlern aus anderen Branchen mischen. Etwa mit Tüftlern von Mobilfunkunternehmen. Oder von Geldautomatenherstellern und so weiter. Es zeigt sich: Tüftler müssen gezielt ausgewählt werden. Der Arbeitgeber sollte sich fragen: „Welche Kompetenzen benötigen wir im Workshop?“, „Wo finde ich sol-

che Experten?“, „Wie bringe ich sie zusammen?“. Und: „Wie schaffe ich es, dass sie sich verstehen?“ Denn die Tüftler einer Softwareschmiede sprechen möglicherweise ein anderes Fachchinesisch als die Mobilfunkhersteller.

## Ideenklau erwünscht

Pfui, das klingt böse. Ist es aber nicht. Für den Erfolg eines Kreativ-Workshops ist eine systematische Suche nach möglichen Inspirationsquellen wichtig. Denn bei vielen Innovationsworkshops beginnt die Ideenfindung bei null. Kaum sind die Teilnehmer im Raum, sollen sie kreativ werden und schmoren oft nur im eigenen Saft. Übersehen wird: In Tausenden von Innovationsworkshops weltweit wurden schon clevere Lösungen entwickelt. Diese können als Inspirationsquelle genutzt werden.

## Motivation! Motivation! Motivation!

Was ist der wichtigste Erfolgsfaktor für Kreativität? Die US-Wissenschaftlerin Teresa Amabile von der Harvard-Universität hat eine einfache Antwort: Motivation. Ihr Innovationsworkshop sollte ein Erlebnis sein, und die Ideensuche sollte Spaß machen. Hierfür muss der Workshop so moderiert werden, dass die Teilnehmer zu einem ungewöhnlichen Denken animiert werden.

Einen guten Moderator erkennt man daran, dass er fokussiert ist auf das wichtigste Ziel: Erfolg. Zudem hat er Qualitäten, die ihn auch für einen Animatorsjob qualifizieren würden. Denn einer der wichtigsten Treiber bei der Ideensuche ist Humor. Man darf in einem Workshop nicht nur lachen - man sollte es sogar. Viel Spaß!

•• Jens-Uwe Meyer

Der Autor ist Geschäftsführer der „Ideologen - Gesellschaft für neue Ideen GmbH“, Baden-Baden und Autor des Buches „Das Edison-Prinzip“ (Campus 2008)