

# Wie aus Ideen Innovationen werden

KREATIVITÄT ALS STRATEGIE



Foto: pixelio.de

Es klingt paradox: Ausgerechnet jene Unternehmen, die sich besonders um die Förderung von Kreativität bemühen, landen häufig im Innovationsstau. Ideenprofi Jens-Uwe Meyer hat das Phänomen untersucht und dabei eine ganze Reihe von Missverständnissen aufgedeckt, die über Kreativität kursieren. Die fünf größten kreativen Denkfehler, ihre Folgen und wie diese ausgebügelt werden können.

**Preview:** ► Kreativer Imperativ: Warum wir zur Kreativität gezwungen sind ► Wichtige Vorgaben: Warum Beschränkungen Kreativität fördern und nicht behindern ► Nicht prozesstauglich: Wie Innovationsprozesse Innovationen verhindern ► Fehlende Konzeptkreativität: Warum selbst die besten Einfälle nicht zum Selbstläufer werden ► Kreativer Überschuss: Wie Ideen Ideen blockieren ► Schräge Tische und bunte Hütchen: Wie der Mythos entstanden ist, verrückt sein fördere Kreativität

■ Kreativität hat Karriere gemacht. Manager wünschen sie sich von ihren Mitarbeitern. Trendforscher bezeichnen sie als die Schlüsselkompetenz der Arbeitswelt von morgen. Und auch in der Politik hat sie eine starke Lobby: So hat etwa die Europäische Union 2009 zum Jahr der Kreativität und Innovation erklärt, und Bundeskanzlerin Angela Merkel hat unlängst sogar den kreativen Imperativ ausgerufen: „Wir sind gezwungen zur Kreativität!“, sagte sie auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos.

Die eingängige Logik, die hinter diesen Worten steht, fußt auf zwei Argumenten. Erstens: Es gibt irgendwo auf der Welt immer einen, der Material und Arbeitskraft billiger beschaffen kann. Zweitens: Der Know-how-Vorsprung der westlichen Wirtschaftswelt schmilzt dahin, vor allem durch das Internet, über das Wissen vielen frei zugänglich ist. Mithin bleibt den hiesigen Unternehmen eigentlich nur eine Chance, um konkurrenzfähig zu bleiben – Innovationen.

In vielen deutschen Firmen ist diese Botschaft längst angekommen. Es wird getüfelt und getestet, sinniert

## Service

### Literaturtipps

► **André Pappmehl, Peter Gastberger, Zoltan Budai (Hrsg.): Die kreative Organisation.** Gabler, Wiesbaden 2009, 44,90 Euro.

Manager, Wissenschaftler und Personalentwickler beantworten unter anderem folgende Fragen: Wie kann es Unternehmen gelingen, permanent Ideen für neue, einzigartige Produkt- und Dienstleistungen zu entwickeln? Wie können diese Ideen umgesetzt werden? Und wie können Mitarbeiter zu kreativen Mitarbeitern gemacht werden?

► **Jens-Uwe Meyer: Das Edison-Prinzip.** Campus, Frankfurt/M. 2008, 19,90 Euro.

Der Autor dieses Artikels zeigt in seinem neuen Buch, mit welchen Techniken Ideen gezielt entwickelt werden können. Verdeutlicht werden die Methoden anhand von Beispielen aus der Arbeit des Erfinders Thomas Edison.

► **Imke Keicher: Das Jobmodell der Zukunft: Einzigartigkeit schlägt Employability.** managerSeminare 128, November 2008, S. 66-71, [www.managerSeminare.de/MS128AR01](http://www.managerSeminare.de/MS128AR01).

Kreativität ist laut Zukunftsforscherin Imke Keicher eine der Schlüsselkompetenzen in der Arbeitswelt von morgen. Wie aber gelingt die Umschulung vom Wissens- zum Kreativarbeiter? Und in was für einem Arbeitssetting fühlen sich Kreative am wohlsten? Das sind zwei Leitfragen des Artikels.

► **Nadja Rosmann: Arbeit zwischen Genuss und Gewinn.** managerSeminare 115, Oktober 2007, S. 22-27, [www.managerSeminare.de/MS115AR06](http://www.managerSeminare.de/MS115AR06).

Wie unterscheidet sich die Kreativ-Wirtschaft von der Wissens-Wirtschaft? Und wie kann das kreative Potenzial der Beschäftigten erschlossen werden? Antworten von Unternehmern und Personalentwicklern.



Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter [www.managerSeminare.de/podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast) als Audiodatei heruntergeladen werden.



**Der Autor:** Jens-Uwe Meyer hat Deutschlands ersten Lehrauftrag für „Corporate Creativity“ im MBA-Curriculum der Handelshochschule Leipzig (HHL) inne. Mit seiner Firma „Die Ideeologen“ entwickelt er Ideen für Unternehmen und unterstützt sie dabei, kreativer zu werden. Zum Thema Kreativität hat er mittlerweile fünf Bücher verfasst. Kontakt: meyer@ideeologen.de

und studiert, innoviert und rumprobiert, bis die Köpfe rauchen. Doch während einige Firmen sich so bereits passable Plätze im globalen Wettbewerb gesichert haben, will es bei anderen mit der Kreativität nicht klappen. Allen Kreativ-Bemühungen zum Trotz kommen am Ende keine zählbaren, geschweige denn geldwerten Innovationen heraus.

### Missverständnis Nr. 1: Beschränkungen blockieren Kreativität

Die Gründe für die kreative Klemme liegen zumeist in einem der vielen Missverständnisse begraben, die sich trotz – oder gerade wegen – der ganzen Diskussion um Kreativität hartnäckig halten. Am weitesten verbreitet ist wohl jenes, dass Kreativität sich dort am besten entfaltet, wo dem Geist keine Grenzen gesetzt sind. Nur wer den Gedanken freien Lauf lässt, kann sein Kreativpotenzial voll ausschöpfen, so der Glaube. „Lassen Sie uns doch einmal vollkommen frei denken: Wie könnten wir unsere Produktivität steigern?“ Was wie eine Erfolgsanleitung für neue Ideen klingt, führt tatsächlich geradewegs in die Kreativitätsblockade.

Der menschliche Geist ist so konzipiert, dass er nur dann zur (kreativen) Hochform aufläuft, wenn er vor eine konkrete Herausforderung gestellt wird. Dabei fällt der Aktivierungsgrad umso höher aus, desto spezifischer das zu lösende Problem ist. Eher vage formulierte Aufgabenstellungen wie die Vorgabe, beliebige Ideen zur Produktivitätssteigerung zu entwickeln, werden unbewusst als unwichtig bewertet. Das Gehirn schaltet auf Sparflamme. Erschwerend kommt hinzu, dass ohne detaillierte Vorgaben die Ideensuche einem mühsamen Stochern im Dunkeln gleicht, was zusätzlich demotiviert.

„Beschränkungen schärfen und fokussieren Probleme und liefern so Inspirationen“, sagt Marissa Mayer, Entwicklungschefin von

Google. Auf einer Vernissage ist sie einmal einem Künstler begegnet, der Skulpturen herstellt, die gleichzeitig als Uhr fungieren. Warum machen Sie nicht einfach nur Skulpturen, fragte sie den Künstler. Seine Antwort: Ich mag die Herausforderung, etwas Künstlerisches zu schaffen, das gleichzeitig als Uhr nützlich sein muss. Der Bildhauer forcierte seine Kreativität, indem er sich selbst eine klare Beschränkung auferlegte.

Bei der Entwicklung neuer Produkte geht Google mittlerweile den gleichen Weg. Bevor die Kreativen des Internetunternehmens losgelassen werden, erhalten sie eine ausführliche Beschreibung der Ausgangssituation, eine konkrete Problem- bzw. Aufgabenstellung und ein ausformuliertes Ziel mit allen einzuhaltenden Rahmenbedingungen. Dabei gilt laut Mayer: „Die Latte sollte ruhig immer ein Stück höher gelegt werden als nötig.“ Je härter die Nüsse sind, die die Entwickler zu knacken haben, desto kreativer seien sie. Wer als Manager seine Beschäftigten vor (fast) unlösbare Aufgaben stellt, wird unglaubliche Lösungen erhalten.

### Boeing-Ingenieure auf dem Bauernhof

Eine äußerst harte Nuss hatte vor einiger Zeit ein Trupp von Ingenieuren der Boeing-Werke in Renton in der Nähe von Seattle zu knacken. Beim Screening der Produktionsprozesse war ihnen aufgefallen: Der Einbau der Flugzeugsitze – diese wurden in einen Container verladen, der dann mit einem Kran an den Eingang gehoben wurde – dauerte viel zu lange, wodurch Leerläufe bei anknüpfenden Arbeitsschritten entstanden. Die radikale Beschränkung, der sie unterworfen waren: Eine Lösung durfte (fast) nichts kosten. Für eine entsprechende Entwicklung stand kein Budget bereit.

Also suchten die Ingenieure nach einer bereits vorhandenen Technik, die sie adaptieren konnten. Auf einem Bauernhof wur-

den sie fündig: Ein Förderband zum Heustapeln schien ihnen als Verladeinstrument für die Sitze wie geschaffen. Sie fragten den Bauern, ob er so ein Gerät für die Boeing schweißen könne. „1.200 Dollar“, antwortete er. Drei Tage später war das Band für die Boeing 757 fertig. Die ersten Tests waren so erfolgreich, dass sich die Montageteams der 737, 767 und 777 kurze Zeit später auf dem Bauernhof die Klinke in die Hand gaben. Ab sofort wurden alle neuen Verkehrsmaschinen via landwirtschaftlichem Nutzgerät mit Sitzen bestückt.

### Missverständnis Nr. 2: Kreativität lässt sich in Prozesse zwingen

Die radikale No-Budget-Beschränkung war die eine Voraussetzung des kreativen Coups des Boeing-Teams. Die andere: Das Team arbeitete als sogenannte Ideen-Guerilla vollkommen autonom. Die Ingenieure mussten weder dem Entwicklungsleiter ein Exposé über den geplanten Einsatz des landwirtschaftlichen Geräts vorlegen, noch mussten sie der Qualitätssicherung Rede und Antwort stehen. Sie arbeiteten jenseits der üblichen Prozesse.

Den genau gegenteiligen Weg ist im vergangenen Jahr ein Industriekonzern aus Nordrhein-Westfalen gegangen. Dort wurde ein riesiger Innovationsprozess auf die Beine gestellt mit genauen Abläufen, Regeln und Durchführungsanordnungen. Herausgekommen sind ordnerweise ausgefüllte Formulare und Vordrucke, in denen Ideen für neue Produkte, technische Verfahren und Herstellungsschritte skizziert sind. Umgesetzt wurde kaum eine dieser Ideen, zur erfolgreichen Innovation hat es keine gebracht. In dem Unternehmen waren sie einem weiteren, weit verbreitetem Irrtum über Kreativität aufgefressen. Jenem, dass sich Kreativität in Prozesse zwingen lässt.

„Standardisierte Prozesse sind für Kreativität tödlich“, sagt Bernard Arnault, Chef des Luxuskonzerns LVMH, der unter anderem Designerkleidung von Dior und Parfüm von Kenzo vertreibt. Aus zwei Gründen. Erstens: Standardprozesse rauben Ideen das Besondere. „Die Ecken und Kanten werden abgeschliffen, bis der Entwurf sich nahtlos in die bestehende Produktpalette einpasst“, sagt Arnault. Der gleiche Effekt ist übrigens zu beobachten, wenn Unternehmen Produktideen durch die Marktforschung abklopfen lassen. Gut bewertet wird das, was zum aktuellen Mainstream passt, während wirklich originelle Ideen oft durchfallen. LVMH hatte vor einigen Jahren das Parfüm Flowers, dessen Verpackung an eine Blume erinnert, durch die Mühlen der Marktforschung

geschickt. Sein außergewöhnliches Design irritierte, das Produkt wurde als nicht marktfähig bewertet. Der Konzern brachte es trotzdem auf den Markt – mit riesigem Erfolg.

### **Missverständnis Nr. 3: Gute Ideen sind Selbstläufer**

Der zweite Grund, warum sich Kreativität nicht in Prozesse zwingen lassen: „Kreativität und Innovation braucht Menschen mit Mut und Begeisterung“, formuliert LVMH-Chef Arnault. „Beides bleibt in langwierigen Meetings und komplizierten Prozessen über kurz oder lang auf der Strecke.“ Und wenn es keinen mehr gibt, der für eine Idee brennt, bleiben selbst exzellente Einfälle ergebnislos. Denn gute Ideen entwickeln sich in aller Regel nicht – wie vielfach angenommen wird – zum Selbstläufer. Überspitzt gesagt gibt es eigentlich weder gute noch schlechte Ideen. Eine Idee ist eine Idee – nicht weniger und nicht mehr.

Kennen Sie Heinrich Goebel? Er ist der Erfinder der Glühbirne. Sagen zumindest die Menschen in der niedersächsischen Kleinstadt Springe, aus der Goebel stammt.

Goebel ist Mitte des 19. Jahrhunderts in die USA ausgewandert und hat in New York die erste funktionierende Glühbirne gebaut – mehr als 25 Jahre, bevor Thomas Edison 1879 das offizielle Patent für seine elektrische Glühlampe anmeldete. War die Goebel-Glühbirne eine gute Idee? Die klare Antwort lautet: Nein. War Edisons Glühbirne eine gute Idee? Die Antwort ist die gleiche: Nein. Erst das Umfeld, das Edison bestellte, brachte der Glühbirne den Durchbruch: Es gab keine Stromgeneratoren, die eine Glühbirne zum Glühen bringen konnten. Edison entwickelte sie. Es gab keine Stromversorgung in New York – Edison legte die Leitungen. Und es gab auch keine Nachfrage nach Glühbirnen – Edison organisierte Werbefeldzüge, die noch heute legendär sind: Umzüge mit Menschen, die Ketten mit Glühbirnen um den Körper gewickelt hatten.

Kreativität hört nicht bei der Ideenfindung auf. Im Gegenteil. Wenn die Idee geboren ist, beginnt der entscheidende Teil erst: die Konzeptkreativität. Das heißt, es müssen innovative Strategien entwickelt werden, um einer Idee zum Erfolg zu verhelfen. Ein Beispiel aus der heutigen Zeit: Ein Fruchtsaahersteller kommt auf die Idee, einen Drink

## Fünf kreative Missverständnisse

Ob als Schlüsselkompetenz der Arbeitswelt von morgen oder als Wettbewerbsfaktor der Zukunft – Kreativität ist in aller Munde. Doch trotz aller Diskussion halten sich einige Irrtümer über Kreativität hartnäckig.

### ► **Beschränkungen blockieren Kreativität.**

Tatsächlich ist das Gegenteil der Fall: Beschränkungen fokussieren Probleme und liefern so Inspiration. Ideensuche ohne klare Rahmenbedingungen und einem exakt definiertem Ziel gleicht hingegen meist einem Stochern im Dunkeln und ist wenig effektiv.

### ► **Kreativität lässt sich in Prozesse zwingen.**

Klappt nicht. In der Regel behindern Innovationsprozesse Innovationen vielmehr, als sie zu fördern. Den Ideen rauben standardisierte Prozesse das Besondere, den Ideenträgern nehmen sie die Leidenschaft.

### ► **Gute Ideen sind Selbstläufer.**

Falsch. Selbst der exzellente Einfall bleibt ergebnislos, wenn es niemanden gibt, der für ihn brennt und seine Umsetzung vorantreibt.

### ► **Es mangelt an Ideen.**

Dass es in der Wirtschaft an Ideen fehlt, hört man immer wieder. Fakt ist aber, dass selbst im un kreativsten Unternehmen um ein Vielfaches mehr Ideen produziert als umgesetzt werden. Es fehlt nicht an Ideen, sondern an realisierten Ideen, also an Innovationen.

### ► **Verrückt sein fördert die Kreativität.**

Kreativität hat nichts mit Verrücktsein zu tun. Vermeintlich verrücktes Beiwerk wie schiefe Tische oder bunte Hütchen im Kreativ-Meeting erhöhen nicht die Qualität der Ideen, schaden dem Ideen-Output aber auch nicht.

zu kreieren, der die Konzentrationsfähigkeit steigert. Wieder die Frage: Ist es eine gute oder eine schlechte Idee? Weder noch. Es kommt darauf an, wie das Unternehmen die Idee umsetzt. Wird der Saft in dunkelbraunen Flaschen über Reformhäuser an Gesundheitsbewusste vertrieben? Als Pfandflasche mit breiter Zielgruppe im Supermarkt neben Orangenbräuse und Cola? Als Kooperation mit einer bekannten Kindermarke wie „Spongebob“ mit der Hauptzielgruppe Supermütter? Oder in einer Designerdose für Autofahrer an der Tankstelle etwa mit dem Slogan „Mehr Konzentration auf langen Strecken“. Fehlende Konzeptkreativität ist der Grund, warum Unternehmen auf Hunderten von kreativen Perlen sitzen, ohne es zu merken.

#### Missverständnis Nr. 4: Es mangelt an Ideen

Besonders problematisch wird es, wenn fehlende Konzeptkreativität mit intensiver Ideenproduktion einhergeht. Denn dann beginnen Ideen Ideen zu blockieren. Anders ausgedrückt: Wenn Konzeptkreativität fehlt, kann Ideenproduktion sogar kontraproduktiv sein, wie das Beispiel eines süddeutschen Maschinenbauers verdeutlicht.

Die Mitarbeiter des mittelständischen Unternehmens entwickeln immer wieder Ideen für neue Produkte und Dienstleistungen. Von diesen wurde allerdings nur ein winziger Teil umgesetzt, die meisten landeten in Aktenordnern mit der Aufschrift „Ideen“. Diese Ordner bildeten bald eine Kreativschranke. Wenn Beschäftigte ihre Ideen vortrugen, warfen die Chefentwickler oder das Management zuerst einen Blick ins Ideenarchiv, um immer häufiger zu vermelden: „Die Idee gab es schon, sie hat aber nicht funktioniert.“ Dabei übersahen sie allerdings, dass das Scheitern der Idee höchstwahrscheinlich nicht der Qualität des Einfalls, sondern vielmehr mangelnder

Konzeptkreativität geschuldet war. Dass neue Konzeptkreativität entsteht, wurde auf diese Weise verhindert. Eine kreative Abwärtsspirale begann sich zu drehen, an dessen Ende das Unternehmen – voll von kreativen Köpfen – im Innovationsstau steckte.

Ebenso wie bei dem süddeutschen Mittelständler mangelt es in den meisten Unternehmen nicht – wie häufig behauptet wird – an Ideen. Es fehlt vielmehr an umgesetzten Ideen. Selbst in den un-kreativsten Unternehmen entstehen pro Jahr um ein Vielfaches mehr Ideen, als in zehn Jahren umgesetzt werden. Ideen zu generieren ist etwas völlig anderes, als Ideen zu realisieren.

Insofern kann es nur darum gehen, sich im Kreativprozess von der Philosophie der Masse zu verabschieden und zielgerichtet Ideenfindung zu betreiben. Konzentrierte Kreativität statt banalem Brainstorming lautet das Motto einer neuen, strukturierten Kreativität, einer Kreativität 2.0. Was aber wohl auch bedeutet, dass eine – zumindest unterhaltsame – Facette der Ideenfindung verschwinden dürfte: die kuriosen Kreativ-Veranstaltungen und kauzigen Kreativ-Einrichtungen.

#### Missverständnis Nummer 5: Verrückt sein fördert die Kreativität

So hat zum Beispiel ein Unternehmen aus der Nähe von Nürnberg vor einiger Zeit einen Kreativraum eingerichtet. Sein besonderes Kennzeichen: Alle Tische und Stühle stehen schief. Dieses sicherlich ungewohnte – zweifelsfrei aber unpraktische – Inventar sollte die Kreativität der Mitarbeiter beflügeln. Ein IT-Unternehmen aus dem Rhein-Main-Gebiet wiederum rief eine sogenannte Innovationswoche aus: Alle Mitarbeiter mussten bunte Papierhütchen aufsetzen, um dann zu trommeln, Ur-Schreie loszulassen und um die Wette zu laufen, wobei die Ideen in diesem vermeintlich verrückt-kreativem Ambiente wie von allein sprudeln würden, so zumindest die Hoffnung.

Dass Verrücktsein wirklich die Kreativität fördert, dafür gibt es jedoch keinen einzigen Hinweis. Vergleicht man den Output von Kreativitätsworkshops mit halbem Zirkusprogramm und jenen, die in kargen Besprechungsräumen stattgefunden haben, zeigt sich, dass die Qualität der Ergebnisse die gleiche ist. Die vermeintlich verrückten Aktionen sind nette Garnitur – Ideen fließen trotzdem.

Der Irrtum, dass Verrücktsein und Kreativität zwei Seiten derselben Medaille sind, rührt wahrscheinlich daher, dass kreative Lösungen dem Betrachter häufig verrückt erscheinen. Und zwar deshalb, weil sie Dinge vereinen, die in unserem Verständnis eigentlich nicht zusammengehören. Denn genau das ist Kreativität. Die neue Vernetzung von Wissen aus verschiedenen Gebieten. Im Kreativprozess wird also kein originäres Wissen erzeugt, sondern vorhandene Wissensfragmente werden wie beim Puzzeln neu zusammengesetzt.

Was entsteht, wenn Börsenwissen und Comedy-Know-how aufeinandertreffen? Wallstrip.com, eine Mischung aus Finanzanalyse und Slapstick, äußerst erfolgreich in den USA. Was geschieht, wenn ein Architekt einen Termitenhaufen studiert? Er entwickelt neue Ideen für Belüftungssysteme. Und was passiert, wenn ein Fußballmanager sich mit Immobilienwirtschaft befasst? Dann baut er Teile seines Stadiums in Wohnungen um – kürzlich so geschehen beim Londoner Fußballclub Leyton. Ab 300.000 Euro aufwärts ist dort jetzt ein Apartment mit exklusivem Blick auf den Platz zu haben. Fußballverrückte bezeichnen das Apartmentkonzept sicher als geniale Idee. Wer nichts mit Fußball anzufangen weiß, findet es wahrscheinlich einfach nur – nun ja – verrückt.

Jens-Uwe Meyer ■

## Leserbefragung: Kreativität

### Wie helfen Sie Ihrer Kreativität auf die Sprünge?

Durch Gespräche mit Menschen, die gar nichts mit meinem aktuellen Problem oder Thema zu tun haben.	74%
Ich gehe spazieren oder treibe Sport.	67%
Mit Kreativitätstechniken wie Brainstorming oder Mindmapping.	61%

### Wie können Unternehmen die Kreativität ihrer Mitarbeiter fördern?

Indem sie ihren Mitarbeitern zugestehen, Fehler zu machen.	79%
Indem sie ihren Mitarbeitern eine kreativitätsfördernde Arbeitsumgebung anbieten. Zum Beispiel helle Räume oder spezielle Rückzugsmöglichkeiten.	74%
Indem sie in die Persönlichkeitsentwicklung ihrer Mitarbeiter investieren.	69%
Indem sie ihren Mitarbeitern mehr (zeitlichen) Freiraum zum Experimentieren und Spielen lassen.	67%
Indem sie sich nach außen öffnen, firmenübergreifende Projekte durchführen oder in den Dialog mit Kunden und Geschäftspartner treten.	58%

Quelle: Ergebnisse der managerSeminare-Leserbefragung aus Heft 131. Angegeben ist die prozentuale Anzahl jener Leser, die die Frage zustimmend beantwortet haben. Mehrfachnennungen waren möglich. Insgesamt haben sich 129 Leser an der Umfrage beteiligt.