

Aus gewohnten Denkmustern ausbrechen

Kreative Denkprozesse im Unternehmen

«Kreativität» ist als Schlagwort in aller Munde. Der betriebliche Alltag ist aber oft von ermüdender Routine geprägt. KMU LIFE fragte zwei Experten, wie Kreativität im Unternehmen seinen berechtigten Spielraum bekommen kann.

Interview mit Yves Oesch und Olivier Inhelder

von Georg Lutz

Wie komme ich in meinem Büroalltag auf kreative Ideen? Zeit ist ja zunächst kaum da ...

O. Inhelder: Es klingt banal, aber manche Ideen fliegen mir einfach zu. Da lese ich irgendwo etwas, verknüpfe es mit einem gegenwärtigen oder zukünftigen Projekt oder einer Tätigkeit von mir. Rasch an der richtigen Stelle notiert und terminiert. Manchmal erfolgt die Suche gezielt. Ideen notiere ich dann in einer

Mind-Map. Was schon aufgeschrieben ist, fördert Assoziationen.

Anders ist die Situation in grösseren Organisationen. Da benötigt es einige Voraussetzungen, damit Mitarbeitende gewohnte Routinen verlassen und kreative Ideen entwickeln – und dann auch umsetzen können.

Y. Oesch: Die Mitarbeitenden müssen über die Strategie und den Geschäftsgang informiert werden. Nur so entsteht eine Kultur der Kreativität,

die zunächst Ideen hervorbringt, die für das Unternehmen relevant sind. Es gilt eine Firmenkultur zu schaffen, die Kreativität fördert und mögliche Fehler und Flops nicht gleich bestraft, sondern als Lernmöglichkeit für alle betrachtet.

In Unternehmen werden unzählige Meetings durchgeführt, in welchen zu viele Themen besprochen werden. Zeit ist also vorhanden. Wichtig ist zu überlegen, wie diese Meetings strukturiert werden müssen, wer wirklich teilnehmen muss, damit bei Bedarf gute Lösungen entwickelt werden können.

Warum besteht für ein Unternehmen die Notwendigkeit, kreativ zu sein?

Y. Oesch: Grundsätzlich muss ein Unternehmen eine gute Antwort auf folgende Frage haben: Warum sollten Kunden ausgerechnet mit ihm das Geschäft abschliessen? In einem privaten Unternehmen gibt es grundsätzlich zwei Optionen: entweder es produziert besser und billiger als seine Mitbewerber oder es macht etwas ganz anders, um einen oft ruinösen Konkurrenzkampf zu vermeiden. Bei beiden Optionen braucht es kreatives Denken. Im ersten Fall geht es um sehr schnelle und effiziente Prozesse. Im zweiten Fall braucht das Unternehmen eher Kreativität, um neue Geschäftsfelder, neue Dienstleistungen oder neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Ohne kreatives Denken ist Innovation oft gar nicht möglich.

O. Inhelder: Doch nicht nur bezüglich der Produkte oder Dienstleistungen ist Kreativität nötig. Auch innerhalb der Organisation sind ständig Herausforderungen zu bewältigen. Hier ist

Ohne kreatives Denken ist Innovation kaum möglich



das massgebende Kriterium für die Entwicklung und Umsetzung kreativer Ideen nicht die Einzigartigkeit, sondern Best Practice. Ideen müssen also nicht unbedingt neu im Sinne von einzigartig sein, sondern sie müssen optimal zur Situation bzw. den zu erreichenden Zielen passen.

Worin liegt für Sie der Unterschied zwischen Kreativität und Innovation?

Y. Oesch: Kreativität ist die Entwicklung von neuen Ideen. Dabei sollten diese neuen Ideen nur im definierten Kontext neu sein. Ideen sind meistens eine neue Kombination von bekannten Elementen. Innovation ist die Umsetzung von Ideen, die von der gewünschten Zielgruppe angenommen wird. Im umgekehrten Fall ist es keine Innovation, sondern ein Flop.

O. Inhelder: Innovation ist ohne Kreativität nicht möglich. Das Neue muss ersonnen werden. Das kann gezielt mittels Techniken erfolgen oder quasi spontan. Letzteres geschieht allerdings in der Regel in einem inneren, im Unterbewusstsein ablaufenden «Gärungsprozess». Plötzlich ist die Idee da – und muss dann umgesetzt werden, damit sie zur Innovation werden kann.

Ist Brainstorming eine erste Phase, um zu kreativ handeln zu können?

Y. Oesch: Es braucht zuerst einen klaren Fokus. Ein Ideenfindungsprozess ohne klare Fragestellung wäre ja sinnlos. Kriterien, welche die Ideen erfüllen müssen (zum Beispiel Machbarkeit, Zeitbedarf für die Umsetzung, Einzigartigkeit, schwere Kopierbarkeit, gut kommunizierbar, Anwenderfreundlichkeit, Sicherheit, finanzielle Ressourcen, Firmenimage), werden im Voraus festgelegt. Das übliche Brainstorming halte ich



Unterschiedliche Methoden, um die Vielfalt der Ideen zu gewährleisten

nur für geeignet, wenn Ideen nicht neu sein müssen, da Menschen hier in der Regel nur wiederaufbereitete Ideen liefern, die sie schon gehört oder gelesen haben.

Wenn Ideen neu sein sollen, sind zum Beispiel Verfremdungstechniken wie die Zufallswortmethode erste Wahl (vgl. Kasten «Fallbeispiel mit der Zufallswortmethode»). Bei fokussierten Ideenworkshops wenden wir übrigens fast immer drei bis vier unterschiedliche Methoden an, um die Vielfalt der Ideen zu gewährleisten.

O. Inhelder: Eine zentrale Regel für das Vorgehen ist, die Phasen der Ideenfindung und der Ideenbewertung strikt voneinander zu trennen.

Wie habe ich mir das praktisch vorzustellen?

Y. Oesch: Nehmen Sie folgende Situation: Ein Geschäftsleitungsmitglied kommt zum Leiter

«Es gilt eine Firmenkultur zu schaffen, die Kreativität fördert»

Entwicklungsprojekte und teilt ihm mit, dass man mit der Dienstleistung XY in weniger als zwei Jahren kaum noch einen angemessenen Deckungsbeitrag erwirtschaften kann. Es gibt Mitbewerber, die billiger sind und dem Unternehmen vermutlich die Hälfte des bisherigen Marktanteils streitig machen werden. Dann bekommt der Leiter Entwicklungsprojekte die Aufgabe, ein interdisziplinäres Projektteam zu bilden, um neue Alternativen zu entwickeln. Ein zentraler Punkt, um die Vielfalt der Ideen zu unterstützen, ist, ein ausgewogenes Ideenteam auf die Beine zu stellen: Alter, Geschlecht, Hierarchie, Fachbereich, unterschiedlicher Kenntnisgrad über das Thema. ▶

Die Innovationskette

- Innovationsstrategie (im Einklang mit Unternehmensstrategie und Marketingstrategie) mit klaren Schwerpunkten
- Ideensammlung (Trends, Beobachtung anderer Branchen, Screening Internet-Weblogs, ...)
- Ideenfindung: eine Abteilung allein, mehrere interne Abteilungen zusammen, nur extern: Internet-Besucher und Kunden schlagen Ideen auf der Firmenwebsite vor
- Ideenscreening, -Verbesserung, -Auswertung, -Auswahl
- Umsetzung der ausgewählten Ideen (Business Plan, Projektmanagement, ...)



Mit den unterschiedlichen Erfahrungen richtig mixen

► **Können Sie ein kleines Firmenbeispiel aus Ihrem Alltag verraten, in dem Mitarbeiter mit Kreativität weitergekommen sind und anhand dessen eine Vorher- und Nachher-Situation deutlich wird?**

Y. Oesch: Ich habe ein Gastro-Unternehmen im Raum Zürich begleitet. In der ganzen Agglomeration Zürich gibt es ca. 2'000 Gastro-Betriebe. Hier müssen Sie sehr klar positioniert sein. Das von mir erwähnte Fallbeispiel hatte viele Angebote, die nicht alle zu seinem öffentlichen Bild passten. Dort konnten Sie von Hochzeiten bis zum Businesslunch alles bekommen und dies sogar in sehr guter Qualität. Nur das Marketingbudget reichte bei Weitem nicht aus, um alle Angebote wirksam zu vermarkten. Nach intensiven Gesprächen mit dem Geschäftsführer, welcher mich geholt hatte, analysierten wir mithilfe eines Strategieworkshops (Geschäfts-

«Die unterschiedlichen Erfahrungen bringen den richtigen Mix zusammen»

führer, Mitarbeitende und Kunde) die Positionierung und suchten dann die passenden Zielgruppen. Die zentrale Frage war: Welches Bild haben die Leute von uns im Kopf? Für drei Zielgruppen entwickelten wir dann im Rahmen eines anschließenden Ideenworkshops neue, massgeschneiderte Angebote. Vorher gab es über zehn Angebote mit sehr unterschiedlichen Zielgruppen. Nach einer Übergangsphase von ca. sechs Monaten (bis alle neuen Dienstleistungen nach Abklärungen, Verträgen, usw. auf den Markt kommen) werden unter einer klaren, einheitlichen Positionierung weniger als fünf Zielgruppen bedient.

Gibt es einen Zeitrahmen mit unterschiedlichen Phasen?

O. Inhelder: Die erste Phase ist sicher die der Ideensammlung. Man kann Trends analysieren, um in einem weiteren Schritt die Frage zu beantworten, was meine Firma von ihren Voraussetzungen her umsetzen kann. Die Informationsquellen sind heute sehr vielfältig. Beispielsweise kann ich über Weblogs Informationen sammeln oder umgekehrt, eigene Ideen zur Diskussion stellen – und dabei erfahren, was meine Zielgruppe darüber denkt und welchen Nutzen sie erwartet. Dann gibt es die Phase der internen Umsetzung. Wenn ich solche Projekte begleite, achte ich zu Beginn auf den richtigen Mix. So mache ich einen Workshop mit den unterschiedlichsten Hierarchien und Abteilungen in dem betroffenen Unternehmen. Ich lade dazu nicht nur die Marketingabteilung ein. Alle Berufsgattungen und die unterschiedlichen Erfahrungen bringen den richtigen Mix zusammen.

Gerade wenn es um Innovationen geht, hat sich die Gestaltung in Form von Projekten als ►

Fallbeispiel mit der Zufallswortmethode

von Yves Oesch

Wir können unsere Umgebung verstehen und in ihr leben, nur weil unser Gehirn in der Lage ist, Denkmuster zu bilden und einzusetzen. Bei der Ideenfindung kommt es jedoch darauf an, aus diesen vorhandenen Strukturen auszuberechnen. Die Zufallswortmethode ist eine Verfremdungstechnik, die hilft, eine Situation mit neuen Augen zu betrachten. Der berühmte Denkguru, Dr. Edward de Bono, hat dafür den Begriff «laterales Denken» erfunden.

Die Phasen

1. Fragestellung formulieren.
2. Zufallswort wählen (aus einer Zeitung, (Kinder)Wörterbuch, Katalog).
3. Charakteristische Merkmale dieses Zufallswortes auflisten (Elemente, Funktionen, Eigenschaften, Formen, Anordnungen, Handhabungen).

4. Verbindungen zwischen jedem einzelnen Merkmal und der Problemstellung herstellen.

Beispiel

1. Fragestellung: welche neuen Angebote können wir als Reiseanbieter für unsere Städtebesuche entwickeln?
2. Das Zufallswort ist «Lupe».
3. Hilft Detektiven Spuren zu finden, kleine Sachen werden sichtbar, hat oft eine runde Form, man kann damit Feuer machen, Details analysieren, man kann damit spielen (Grimassen), usw.
4. Aus «man kann damit spielen»: Abendspiele mit Einheimischen organisieren (neue Leute in entspannter Atmosphäre kennen lernen);

aus «hilft Detektiven Spuren zu finden»: Detektive-Reise durch die Städte organisieren (z.B. Orientierungslauf mit Wettbewerb zwischen den Reisenden), usw.

► vielversprechender Ansatzpunkt erwiesen. Darunter verstehen wir die Bearbeitung einer relevanten, neuartigen Aufgabe durch zumeist fach-, abteilungs- und hierarchieübergreifend zusammengesetzte Teams.

Was kann externe Unterstützung leisten?

Y. Oesch: Der Consultant hilft den Fachspezialisten beim Kunden, ihr Geschäft mit neuen Augen zu betrachten und gewohnte Denkmuster zu durchbrechen. In der Routine des Alltags wird so etwas eben zu selten gemacht.

Man misst sich oft einfach an den besten Mitbewerbern der eigenen Branche, was schluss-

endlich dazu führt, dass viele Unternehmen die gleichen Angebote auf dem Markt haben.

O. Inhelder: Der Berater übernimmt die Rolle des begleitenden Moderators. Er regt die Beteiligten aus dem Unternehmen dazu an, das Spektrum der Ideen zu öffnen.

Heute stehen mir ja eher zu viele als zu wenige Informationen zur Verfügung. Sie haben das Beispiel der Weblogs erwähnt. Welche Filtersysteme würden Sie anbieten?

Y. Oesch: Die besten Filter sind eigentlich eine klare Strategie, die für die Mitarbeitenden verständlich ist, sowie entsprechende Innovations-schwerpunkte.

Viele Firmen arbeiten mit Datenbanken und anderer Software, um Trends (auch aus anderen Branchen) via Blogs und übrigen Quellen sowie relevante Informationen systematisch zu erfassen.

Fühle ich mich als kleiner KMUler nicht schlicht überfordert, wenn ich mir Ideen, die zu Amazon oder Xing geführt haben, anschau? Das ist doch meilenweit von meinem Alltag entfernt.



Im Labyrinth der Entscheidungen: Die Qual der Wahl

Online-Dossier zum Thema unternehmerische Kreativität

Kreativität ist in aller Munde und wird von vielen für die Schlüsselressource der Zukunft gehalten. Und auch unter Marketingexperten ist es unbestritten, dass sich viele Unternehmen nur noch durch ihre Innovationsfähigkeit von ihren Mitbewerbern abheben können, weil Angebote nach dem Motto «immer mehr vom Gleichen» keine Kunden mehr begeistern! Wenn also kreatives Denken in Zukunft den Unterschied machen soll, wie sieht diese Kreativität aus und wie kann sie gefördert werden?

Olivier Inhelder und Yves Oesch haben sich dieser spannenden Frage angenommen und ein Online-Dossier über das Thema unternehmerische Kreativität zusammengestellt. Ein Interview sowie mehrere Fachartikel, Buchtipps, Kursunterlagen und Tools zeigen konkret, wie unternehmerische Kreativität in der Praxis entstehen kann: www.beratungspool.ch/kreativitaet-innovation

Y. Oesch: Auch die Macher von Xing und Amazon haben klein angefangen. Es gab eine Idee und eine Sensibilität für das Marktgeschehen. Aus der Idee ist ein erfolgreiches, skalierbares Geschäftsmodell geworden, das im Verlauf des Prozesses immer wieder neue, kreative Momente entwickelt hat. Das Zusammenspiel von vielen Ideen ist die Voraussetzung dafür, dass aus einer Idee eine Innovation wird. Man braucht einen Fokus für die Frage, wo man hin will.

O. Inhelder: Überdies sind die Kommunikationsmöglichkeiten, sowohl zwischen Anbieter und Kunde, wie auch zwischen Kunde und Kunde sehr wichtig. Gerade bei neuen Geschäftsmodellen wie Xing oder Amazon zeigt sich dies. Die Frage, wie ich meine Kunden erfolgreich in meine Businessidee integrieren kann, wurde hier erfolgreich beantwortet. Und diese Frage wird immer wichtiger. Da es immer mehr Werbung und Marketingbotschaften gibt, steht die Frage im Raum, wie ich meine Kunden erreiche und wie ich sie regelmässig erreichen kann. Die interaktive Einbindung ist hier ein ganz wichtiges Ziel.

Das ist übrigens auch eine ganz grosse Herausforderung für Marketingexperten.



Olivier Inhelder

Olivier Inhelder, Organisationsberater und Coach BSO, unterstützt KMU und Organisationen in der Organisations- und Personalentwicklung. Als Inhaber und Geschäftsführer des Beratungspools betreut er das Beratungsportal, vermittelt Beratungspersonen und Trainer und organisiert Weiterbildungen sowie Tagungen.

Weitere Informationen

Olivier Inhelder
CH-4058 Basel
Telefon +41 (0)61 683 32 05
inhelder@beratungspool.ch
www.inhelder-consulting.ch
www.beratungspool.ch



Yves Oesch

Yves Oesch aus Olten hat sich auf die Bereiche Strategie- und Ideenentwicklung spezialisiert. 1999 fing er an, Unternehmen dabei zu beraten, neue Ideen und Strategien zu finden, um sich von ihren Mitbewerbern erfolgreich zu unterscheiden. Auf seinem Portal finden Sie mit rund 300 Einträgen die grösste kommentierte Linksammlung zu den Themen Kreativität und Innovation in Europa:
www.mylinea.com/creawork

Weitere Informationen

Yves Oesch, lic. oec.
CH-4600 Olten
Telefon +41 (0)62 296 86 96
yves.oesch@gmx.ch