



**Jahrbuch
der Kreativität
2014**

Inhalt

	Seite		Seite
Vorwort Prof. Dr. Jörg Mehlhorn	5	<i>Prof. Dr. Carsten Deckert,</i> <i>Prof. Dr. Anke Scherer</i> Dao der Innovation	
Einleitung Jürgen Preiß	9	Spannungsfelder der Kreativität im Unternehmen	101
Der CREO und die Preisträger	11	Teil 3: Kreativität – den richtigen Ansatz finden	114
Dr. Gerhard Huhn Laudatio	13	<i>Dr. Klaus Stanke</i> Vor der Idee(nfindung) steht die „richtige“ Aufgabenstellung (zu finden)	120
Teil 1: Creativity – quo vadis?	20	<i>Prof. Dr. Horst Geschka,</i> <i>Martina Schwarz-Geschka</i> Konfrontationstechniken – Entstehung, Ansätze, Methoden	133
<i>Monika Reuter, Ph.D.</i> The crux with creativity research	21	<i>Manfred Damsch</i> Vier Gestaltungsfelder, in denen Unternehmen ihre Innovationskraft optimieren können	152
<i>Stefanie Kirchhoffer</i> Design Thinking: Managementphilosophie der Zukunft?	39	<i>Dr. rer. pol. Joachim H. Böttcher,</i> <i>MBA (OUBS)</i> Nachhaltigkeit – Treiber für Innovationen?	169
<i>Arno Dirlwanger</i> Innovation der Innovation: Science & Fiction-Management statt Innovations-Management!	54	<i>Eduard Hauser</i> Warum die Schweiz nicht mehr Innovationsweltmeister ist?	187
Teil 2: Neue Räume für Kreativität	63	<i>Andy Hostettler</i> Die kommerzielle Wirkung von Kreativ-Tools und -Techniken wird überschätzt	200
<i>Monika Heimann, Michael Schütz</i> Kreative Zwischenräume Erkenntnisse aus einer Studie zur Psychologie des kreativen Denkens und kreativer Prozesse	64	Teil 4: Firmenportraits	208
<i>Hans-Rüdiger Munzke,</i> <i>Hans-Dieter Schat,</i> <i>Viola Hildebrand-Schat</i> Kreativität in 3D	84	Teil 5: Autorenprofile	217

Arno Dirlewanger

Innovation der Innovation

Science & Fiction-Management statt Innovations-Management

Innovations-Management behindert Innovation

Als kontraproduktiv für Innovation muss man heute die Konzepte bezeichnen, die leider immer noch bei Unternehmen und Innovationsmanagern hoch im Kurs stehen wie zum Beispiel

- Stage-Gate-Prozess
 - open innovation
 - crowdsourcing
 - best practice
 - Innovationsmanager
 - lead user-Konzept
 - Trendmanagement
 - lean innovation
 - benchmarking
 - Ideendatenbank
- und ähnliches.

Alle diese Konzepte haben oder hatten einen positiven Kern, sind aber so, wie sie heute meist angewandt werden, für Innovation kontraproduktiv geworden – selbst aus der Sicht einiger Innovationsmanager!

Diese Konzepte sind „abgesichert“ durch Studien oder durch eine Struktur, eine Systematik, Plausibilität oder einfach durch Trend. Sie suggerieren damit eine gewisse Sicherheit, nach der man im per se unsicheren Innovationsgeschäft gerne greift. Oder wie es in einer Hauszeitschrift von Siemens heißt, beim Innovationsprozess gehe es „... nicht nur darum, so sprunghafte Elemente wie Kreativität oder Inspiration in geordnete Bahnen zu lenken, sondern auch darum, von Anfang an strukturiert zu handeln.“¹ Und: „Bei der Bayer AG folgt das Innovationsmanagement einem `Stage-Gate-Prozess`: Um das Risiko bei Entwicklungsprojekten zu minimieren, werden frühzeitig Haltepunkte („gates“) definiert, an denen die Entwicklung auf den Prüfstand gestellt – und gegebenenfalls abgebrochen – wird ...“²

Es werden mit nicht unerheblichem Aufwand Prozesse und Strukturen etabliert um Innovation und Kreativität zu „managen“ und das (oft nur vermeintliche) Risiko zu minimieren. Solch absichernde Verfahren und innere Einstellungen aber führen heute letztlich dazu, dass individuelle Verantwortung, Engagement oder gar Leidenschaft verschwinden beziehungsweise buchstäblich an die Prozesse und Verfahren delegiert werden. Ideen werden in den Stage-Gate-Prozess „eingespeist“ und die gates „regeln“ das Überleben oder den Tod der Idee, der Einzelne braucht (will) nicht mehr um die Realisierung einer ungewöhnlichen Idee zu kämpfen und sich zu engagieren – das macht der Prozess.

So ist zum Beispiel open innovation wohl auch deshalb so beliebt, weil hier die Absicherung doppelt, über das Verfahren und über den Kunden läuft: „Mit open innovation haben wir Kunden und hunderte von Kreativen einbezogen und nach Ideen abgefragt.“ Da stellt niemand mehr die Frage, ob die Ideen auch innovativ sind oder vielleicht ein anderes Verfahren interessanter Ideen hervorgebracht hätte – schließlich hat der Kunde gesprochen! Und wenn dann diese Ideen nicht erfolgreich werden, ist es nicht meine, ist es nicht die Schuld des Innovationsmanagers. Es war ja nicht seine Idee.

Damit einher geht dann auch, dass die Ideen immer weniger aufregend, „quer“ und neu sind, die diese abschleifenden Prozesse überleben. Und eigentlich – so könnte man meinen – wurde das Innovations-Management ja einmal geschaffen um eben jene Kreativität und jene ungewöhnlichen Ideen voranzubringen und zu schützen, die sonst im üblichen Unternehmensalltag untergegangen oder gar nicht erst entstanden wären.

Aus der Sicht des externen Innovationsberaters und Moderators in zahlreichen Innovationsprojekten scheint es mir in der Praxis heute nicht an (solchen) Prozessen, Strukturen und Systematiken, die ja eigentlich nur die „Infrastruktur“ sind, zu mangeln. Viel eher scheint es mir an Eigeninitiative, Verantwortung und Engagement für das Ungewöhnliche, das Neue zu mangeln und es scheint notwendig, den Fokus wieder mehr auf das zu richten, womit Innovation eigentlich ursprünglich verbunden ist: der Fähigkeit und Bereitschaft, Neues zu schaffen.

Beispielhaft kann man diese Entwicklung deutlich machen an der Ideenbewertung und der Ideenkonkretisierung bzw. -realisierung.

Beispiel Bewertung:

Das Kartoffel-Paradoxon

Heiße Ideen erzeugen und dann doch fallen lassen

Bei der Bewertung im Ideen-Workshop und später an den Gates werden häufig die ungewöhnlichen Ideen abgewählt und die eher naheliegenden, als „machbar“ eingeschätzt, bevorzugt. Sprüht bei der Ideengenerierung noch die begeisterte Kreativität und werden hier die verrücktesten Ideen entwickelt, so scheint dies bei der anschließenden Bewertung in das genaue Gegenteil umzuschlagen. Die ungewöhnliche Idee wird wie eine heiße Kartoffel schnell fallengelassen. Die Ideengenerierung wird als kurzfristige, befreiende Spielweise verstanden („jetzt spinnen wir mal richtig“), deren Ergebnisse aber dann nicht wirklich ernst genommen werden sondern angeblich „jetzt wieder auf den Boden der Realität zurück“ gebracht werden müssen. Dies geschieht dann bevorzugt mit Bewertungskriterien wie „Machbarkeit“, „Marktvolumen“ und Bewertungsverfahren, bei denen man Punktwerte auf-

summieren kann und der höchste Punktstand, vielleicht noch mit Gewichtungsfaktoren versehen, entscheidet, welche Idee überlebt. Mit einer solchen Einstellung und solchen Methoden ist die Wahrscheinlichkeit, dass vielleicht die Idee für eine neuartige Getränkeflasche ohne Verschluss in die Endauswahl kommt oder gar realisiert wird, nicht sehr groß. Damit macht man die zuvor bei der Ideengenerierung aufgebrauchte Kreativität wieder zunichte.

Hier benötigt man also

- mehr Vorstellungsvermögen, dass auch das nicht sofort auf den ersten Blick „machbar“ Erscheinende doch machbar ist
- mehr Bereitschaft für wirklich Neues
- entsprechende Bewertungsverfahren, die auch dem Ungewöhnlichen eine Chance geben.

Beispiel Ideenkonkretisierung:

Dreieckige Ideen „rund-konkretisiert“

Das Neue schrittweise domestizieren

Bei der Ideenkonkretisierung und der Ideenrealisierung geht man meist davon aus, dass die Idee „nur noch“ konkretisiert und umgesetzt werden muss. Und zwar so, wie man es gewohnt ist. Da dreieckige Räder uns nicht sofort vorteilhafter erscheinen als die bekannten runden Räder und die in der Länge faltbare Karosse auf den ersten Blick als „sehr teuer“ taxiert wird, wird bei der Neuentwicklung des Stadtautos aus dieser Idee schließlich ein (banales) dreirädriges Gefährt mit Faltdach!

Man wollte zwar etwas „innovatives“, ist nun aber froh, dass man sich nicht mit den „utopischen“ dreieckigen Rädern vielleicht lächerlich machen könnte und nun etwas handfestes, „machbares“, vor sich hat.



Domestizierung accomplished könnte man sagen. Was in der Idee tatsächlich stecken könnte, wurde gar nicht erst erkundet oder versucht, sich vorzustellen. Denn mit der Einstellung „Risiko minimieren“ oder „Kreativität in geordnete Bahnen lenken“ haben naheliegende und bestehende (Detail-) Lösungen immer den Vorrang vor einer ernsthaften Explorierung der Idee. Dass wir uns aber ja gerade das Neue erst noch erschließen müssen indem wir die Idee explorieren, scheint nicht im Fokus zu sein und das Vorstellungsvermögen abgeschaltet.

So werden also auch sehr kreative Ideen, die glücklicherweise die Bewertungs-Hürde geschafft haben, spätestens hier bei der Konkretisierung oft auf das naheliegend „Machbare“ zurechtgestutzt und somit auf das mehr oder weniger schon Bekannte. Dass man hier auch Kreativität für die Detaillösungen, spezielle Methoden oder spezielle settings benötigt wie es zum Beispiel bei der Ideengenerierung inzwischen allgemein bekannt und akzeptiert ist (spezielle Methoden, Raum, Moderator usw.), ist nahezu unbekannt.

Experimente, Vorstellungsvermögen, Verantwortung

Trotzdem scheint man im heutigen Innovations-Management an der Veränderung dieser Situation weniger interessiert zu sein als an der Einführung, Etablierung und dem Feilen an Strukturen und Prozessen, die verspre-

chen, Innovation zu „liefern“ und zwar sicher, weil bekannt. Gates und Prozesse sind bekannte Vorgehensweisen und Arbeitsstile, deshalb werden sie leicht akzeptiert. Der Stage-Gate-Prozess ist einfach ein schrittweises Vorgehen mit zwischengeschalteten Entscheidungen. Neu wäre, die Entscheidungen zum Beispiel nach dem soziokratischen Konsensmodell zu treffen. Oder nach einer anderen, neuartigen Entscheidungsmethode. Das wäre aber riskant, das wäre vielleicht ein Experiment?

In den genannten Beispiel-Fällen also stehen der wirklichen Innovation die innere Einstellung und die Methoden im Wege. Mag die vorstehende Darstellung dramatisch klingen und nicht überall so anzutreffen sein, so ist sie in der Tendenz doch sicher zutreffend. Wir brauchen daher im Innovations-Management, in Forschung und Entwicklung

- andere Einstellungen
- andere Methoden
- die (wieder)
- mehr Experimente
- mehr Vorstellungsvermögen
- mehr Verantwortung und Leidenschaft fördern und honorieren um das in Strukturen, Prozessen und absichernden Einstellungen erstarrte Innovations-Management wieder aufzufrischen.

Innovation braucht Science UND Fiction

Um Ideen zu erzeugen und um Ideen in Innovationen umzusetzen, benötigt man Kreativität, Phantasie, Vorstellungsvermögen. Oder anders gesagt: Wir brauchen „FICTION“. Fiction im Sinne der englischen Bezeichnung für Erfindung, Erfundenes, Fiktion, Annahme. Gleichzeitig benötigen wir aber auch Wissen, Technologie, Wissenschaft, Hardware zur Realisierung der Ideen.

Kurz: wir brauchen „SCIENCE“ im weitesten Sinne.

So ermöglichen dann Science UND Fiction schließlich Innovation und ein so verstandenes „Science & Fiction-Management“ kann das heutige Innovations-Management ablösen und wieder mehr die Fiction-Anteil forcieren sodass beide Teile gleichberechtigt stehen.

Das Science & Fiction-Management

Ein Bereich, der von Fiction und unbegrenzter Kreativität, Phantasie und Vorstellungsvermögen lebt, in dem mit Neuem experimentiert, in dem das Unvorstellbare vorstellbar und realisierbar gemacht wird und in dem ungewöhnliche Ideen exploriert und detailliert ausgestaltet werden, ist die Science Fiction. Science Fiction (kurz: SF) bietet daher viele Elemente, Konzepte und Ideen für ein anderes Verständnis des Innovations-Managements, für ein S&F-Management.

In meiner 35-jährigen Praxis in Innovationsprojekten habe ich hierfür neue Methoden und Einstellungen entwickelt und erprobt und dabei Analogien, Metaphern und andere Anregungen aus der SF übernommen. Sie werden detaillierter in meinem Buch gleichen Titels, das 2015 erscheint, in 14 „Parallelwelten“ beschrieben.

Um „Science“ und „Fiction“ wieder mehr ins Gleichgewicht zu bringen, wird im S&F Management vorgeschlagen, einige der erstarrten und kontraproduktiv gewordenen

- Routinen
 - Methoden
 - Einstellungen
- im Bereich des
- kreativen Denkens

- innovativen Klimas
 - Innovationsprozesses
- durch Neuinszenierung aufzufrischen:

Kreatives Denken

Inspiriert durch Science Fiction

- Parallelwelt 1
Kreativitätstraining der anderen Art:
Paperback-Training – Kreatives Denken mit David Brin
- Parallelwelt 2
Anders Denken auf Eridani A:
Star Trek View – die Welt anders sehen

Innovatives Klima

Raumchoreographie und mindset neu inszenieren

- Parallelwelt 3
Sprachlos im täglichen Meeting:
Schweigende Meetings – Arbeit statt Rituale
- Parallelwelt 4
Space matters. Choreographie von Meetingräumen bereinigen:
lean room – 80% weniger Tische im Meetingraum
- Parallelwelt 5
Alien Contact. Zusammenarbeit neu inszenieren:
AIR – Alien in Residence

Der Innovationsprozess

Vertraute Elemente, neue Methoden

- Parallelwelt 6
Innovationsprojekte:
Deep Space Mission – das Innovationsprojekt als Expedition
- Parallelwelt 7a
Suchfelder:
Vier-Welten Matrix – Suchfeld-Identifizierung in anderen Welten
- Parallelwelt 7b
Suchfelder:
Star Trek-Scan – Suchfelder aus vorhandenen Informationen

- Parallelwelt 8a
Innovationsworkshops:
Aliens im Innovationsworkshop –
Teilnehmer der dritten Art
- Parallelwelt 8b
Innovationsworkshops:
Alien-Invasion – der Pusher Workshop
- Parallelwelt 9
Innovationsworkshops:
Der 7. Blick –
Aliens im Datenbankworkshop
- Parallelwelt 10
Ideen-Generierung:
SF-Transfer-Technik – Ideen von Alpha
Centauri statt Brainstorming
- Parallelwelt 11
Ideen-Generierung:
Ideen gezielt selbst erschreiben
- Parallelwelt 12
Ideenbewertung:
Star Trek-Bewertung –
Ideen anders bewerten
- Parallelwelt 13
Ideen-Konkretisierung:
Out of process – Ungewöhnliche Ideen
ungewöhnlich konkretisieren
- Parallelwelt 14
Ideen-Konkretisierung:
Product Fiction – Ideen-Konkretisierung
mit SF-Stories

Parallelwelten als Experimentierlabor für Innovation

Ein zentrales Element von SF sind sogenannten Parallelwelten, in denen andere Gesetze gelten wie zum Beispiel in dem SF-Roman „Schwere Welten“ von dem Astronom und Chemiker Harry Clement Stubbs. Hier wird eine Welt, beschrieben, in der eine 700fache Schwerkraft besteht. Die Herausforderung ist nun, sich auszumalen, wie Lebewesen unter diesen Bedingungen leben können, wie ihr Verkehrssystem aussehen

könnte, auf welche Weise sie miteinander kommunizieren und gar ein Besucher von der Erde hier sich bewegen kann?

Wenn wir uns erlauben, solchen Parallelwelten zeitlich begrenzt zu betreten und darin unter anderen Gesetzen uns neue Welten - sprich: neue Produkte, neue Problemlösungen - ausdenken, kommen wir vielleicht eher zu wirklicher Innovation. Es geht also darum, eine Zeit lang bestehende Gesetze auszuschalten oder zu verändern um sich neue Denk- und Experimentier-Räume zu erschließen und sie dann in die „normale“ Unternehmenswelt herüberzubringen. Dabei muss nun nicht unbedingt die Schwerkraft verändert werden wie im Beispiel oben, das können bestimmte Regeln im Unternehmen, Gewohnheiten, „Heilige Kühe“, „Sachzwänge“, technische Grundannahmen, Lehrmeinungen, Paradigmen sein. Es kann auch sein, dass ich einfach das Gesetz „Räder sind rund“ temporär außer Kraft setze und mir erlaube, einmal über dreieckige Räder genauer nachzudenken und dann vielleicht Lösungen finde, die in der „realen“ Welt, der Welt I auch funktionieren.

Dieses Konzept eignet sich sehr gut, um im Unternehmen immer wieder solche „Parallelwelten“ zu etablieren, in denen mal etwas ausprobiert werden kann „parallel“ zum üblichen F&E-Alltag. Es sind „Labors“ für Neues, in denen die Unternehmensgesetze temporär nicht gelten, in denen andere Gesetze gelten in denen experimentiert werden kann. Drei beispielhafte Parallelwelten des S&F-Managements sollen im Folgenden stellvertretend und verkürzt dargestellt werden.

Innovatives Klima

Parallelwelt 5: AIR – Alien in Residence

Dass Externe, die weit weg von der Aufgabenstellung sind, sehr hilfreich sind, neue Ideen für die Problemlösung zu finden, ist eine Tatsache und weiß man inzwischen auch im Innovations-Management. Bis zu zwei Drittel der Ideen, die in die Endauswahl kommen, kommen nach meiner Erfahrung der letzten Jahre entweder direkt von solchen Externen oder sind durch sie ange-regt. Ihr Einsatz ist daher seit Jahren Stan-dard bei meinen in Innovationsworkshops.

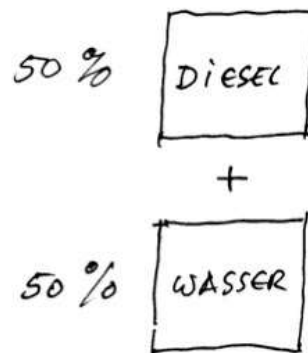
Der Modedesigner

Ein ganz anderes Konzept ist es aber, solche Externe, solche „Aliens“ auch außerhalb von Innovationsworkshops einzusetzen. Nicht nur kurzfristig im Workshop als Ideenliefe-rant sondern permanent in der täglichen Arbeit – „in Residence“. Also zum Beispiel statt eines weiteren Ingenieurs für die Ent-wicklung eines spritarmen Dieselmotors einen Modedesigner einstellen! Was passiert dann? Was wäre der Nutzen davon? Wie ginge das? Ein „Alien-Contact“, wie wir ihn auch in SF-Romanen bei der Begegnung mit Außerirdischen, mit Aliens beschrieben finden. Auch hier werden die verschiedens-ten Konzepte angewandt, um sich zu verste-hen und die Unterschiedlichkeit sogar zu nutzen. In der Film-Serie Star Trek gar ist der Außerirdische Mister Spock eine Art „Alien in Residence“, ein AIR als Mitglied der Führungsmannschaft im Raumschiff Enterprise.

Wasser im Diesel

Wenn wir annehmen, dass der Modedesign-ner nicht mehr Kenntnisse über einen Motor hat als der durchschnittliche Autofahrer, scheint seine Mitarbeit bei der Entwicklung eines Fahrzeugmotors nicht Wesentliches beizutragen. Wenn wir aber diese Problem-

ferne nicht als Nachteil sondern als Vorteil versuchen zu sehen, könnte sie vielleicht doch von Nutzen sein: nämlich keine Scheuklappen zu haben, nicht durch Vorur-teile oder Fachwissen, heilige Kühe, „Sach-zwänge“, eingeengt zu sein und so das Prob-lem vielleicht ganz anders, freier zu sehen. So zum Beispiel das Problem „Treibstoff zu sparen“: Das könnte man doch, indem man dem Fahrer empfiehlt, immer nur halbvoll zu tanken und den Rest mit Wasser aufzufül-len? Wäre das Unsinn (aus Unkenntnis)?³



Weiter wird ein AIR (unangenehme) Fragen stellen und die Fach-Kollegen zwingen, sich anders als bisher auszudrücken, keine Fach-floskeln zu benutzen und so vielleicht auch selbst das Problem nochmal anders sehen. Nicht zuletzt kann er auch freier und „nai-ver“ herangehen, da er im Unternehmen keine Karriere machen und sich profilieren muss, da er nach einer gewissen Zeit wieder das Unternehmen verlässt.

Es wird sich also sicher eine andere Kom-munikation in der Abteilung oder im Projekt entwickeln. Ziel des AIR ist es nicht, nur exotische Ideen zu liefern sondern die Kommunikation und damit das Klima in der Abteilung zu verändern, Offenheit für Un-