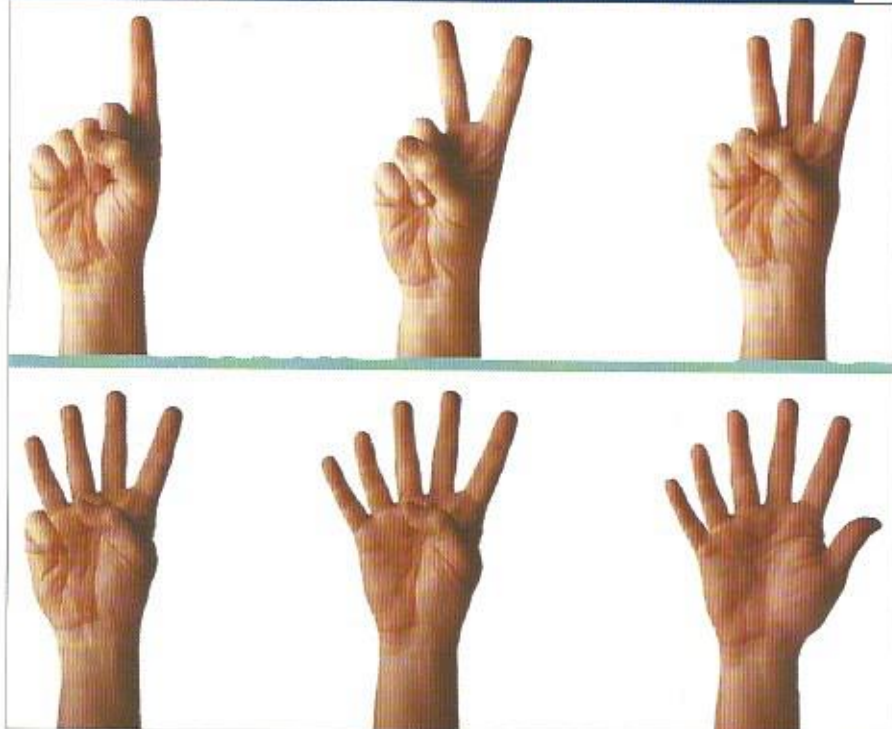




SECHS ENTSCHEIDENDE ASPEKTE müssen bei der Entwicklung von Ideen beachtet werden. Nur so lassen sich auch deren Umsetzung und Erfolg sichern.

Ideenfindung nach de Bono

Den Lösungen auf die Sprünge helfen

Unternehmen benötigen heutzutage stärker denn je Innovations-(vor)sprünge. Nur so lässt sich die Konkurrenz schlagen. Doch der gute Wille für Ideen reicht allein nicht aus.

Die Debatte zwischen den kreativen Spin- nern und Traditionsdenkern hat sich längst entschieden. Die Kreativität ist aus der „Schmuddelecke der Fantasten“ getreten. Sie hat in den letzten Jahren einen Feldzug angetreten, der weltweit die Chefetagen führender Konzerne wie IBM, NTT, OBI oder DuPont erobert. Längst hat sich die Jagd des freien Marktes verschoben. Sicherlich – Rohstoffe, Kapital und Technologie zählen nach wie vor als wichtige Faktoren für den unternehmerischen Erfolg. Doch letztlich wird zukünftig eine Gabe mehr denn je ein Unternehmen beherrschen: die Fähigkeit, gute Ideen zu entwickeln und durchzusetzen.

Kritiker sehen in der Kreativitätseuphorie lediglich einen weiteren neuen Managementtrend. Bisher lief ja auch ohne die Jagd nach den Kreativen alles in guten Bahnen. Doch haben sich die Vorzeichen verändert: „Niemand hat mehr etwas unternommen, was auch nur im entferntesten mit Risiko verbunden war“, so Edward de Bono, Kreativitätsforscher und Denkstrategie, „es ging nur noch um Downsizing, Effizienz und das Bestreben, das besser zu tun, was man schon immer gemacht hat.“ Allerdings hat diese Strategie nun ihre Grenzen erreicht, ein weiteres Wachstum ins Unendliche lediglich durch das Optimieren bestehender Prozesse kann nicht mehr erreicht werden.

Veränderungen sind nötig

„Wir leben in einem Jahrzehnt der minus 30 Prozent“, so Trendexperte Christian Hehenberger. Im Klartext heißt dies: Bis zum Jahr 2005 werden in vielen Branchen 30 Prozent der Unternehmen schließen. Um so eine Vorwärtsstrategie für das eigene Unternehmen zu entwickeln, bedarf es neuer Ideen. „Womit berühren wir den Kunden? Welche Trends gibt es wie zu nutzen? Wie die Mitarbeiter eigenverantwortlicher handeln lassen?“ – das sind wohl nur einige Fragen, die in das kreative Blickfeld gehören. Nur kommen sie dort auch an?

Widerstand aus den eigenen Reihen

Fast könnte von einer tief sitzenden Anti-Kreativitäts-Routine gesprochen werden. „Die meisten Geschäftsinhaber“, so Thomas Giesen, Forum für kreatives Denken, „besitzen gar keine Erkenntnis, dass es im Unternehmen an Kreativität mangelt.“ Verwunderlich ist dies kaum, denn meistens scheitern die ersten Versuche, kreative Prozesse einzuführen, am internen Widerstand. Und an Erfahrungen, die die meisten erst einmal bei den üblichen Kreativitätssitzungen wie Brainstorming machten: „Wer am lautesten brüllt, hat später das Ruder in der Hand.“

Ebenso verbreitet wie bei Blockierern beliebt sind auch die typischen Killerphrasen „Dies haben wir schon immer so gemacht.“ Solch ein Verhalten tötet aber jegliche Kreativität. Denn die vorgebrachten Ideen werden nicht nach ihrem tatsächlichen Wert beurteilt, sondern regelrecht zerpfückt. Schließlich kommen in jeder Besprechung Bedenken und Einwände ohne Ende auf. Da werden dann lieber wieder die „Schotten dicht gemacht“ und nach altbewährter Tradition fortgefahren.

Kommunikation ohne Blockaden

Kreativität fordert also nicht allein eine mentale Offenheit, um aus gewohnten Denkweisen auszubrechen. Es fordert auch ein Kommunikationsverhalten, das keine Blockaden schafft. „Was uns hinderte, in einer Diskussion schnell auf einen Punkt zu kommen“, so Utho Creusen, Vorstand Franchise-Center OBI, „war das entgegengesetzte Denken zum gleichen Zeitpunkt. Die

Foto: © Haa Oul/Schulter/1 online

PRAXIS

Kreativität bei OBI

Johanna Meessen, Leiterin der Unternehmenskommunikation OBI, schildert ihre Erfahrungen bei der Einführung der Kreativitätstechnik nach de Bono:

„Wie albern, mit Hüten zu denken – Auf diese Reaktion stießen wir oft, als die Methode der Six Thinking Hats 1996 als Basis des Ideenmanagements in unserem Unternehmen etabliert wurde. Es hat schon einige Zeit gedauert, bis sich alle daran gewöhnt hatten. Denn alles Neue gebiert Widerstand. Doch hat sich dies schnell gelegt. Zum einen, weil unsere Geschäftsleitung voll dahinter steht, die Methode mit erlernt und präsentiert hat, zum anderen, weil die Ergebnisse überzeugen.“

Gerade bei sehr kontrovers laufenden Diskussionen oder emotionalen Debatten machten wir die Erfahrung, dass sich die Diskussion nach den sechs Hüten besser gestalten lässt und effektiver Ergebnisse erzielt werden. Jeder Mitarbeiter hat auch ein Kärtchen erhalten, auf denen die sechs Hüte vermerkt sind und die in jede Tasche passen. So kann jeder versuchen, eigene Gedanken selbst danach zu strukturieren. Ein wichtiger Aspekt. Denn Vorschläge werden nun anhand der sechs Hüte überprüft und eingereicht.

Wir setzen diese Methode auch bei Großveranstaltungen ein. Bei unserem zwei Mal im Jahr stattfindenden Führungskräftemeeting, bei dem über tausend Personen teilnehmen, war früher keine echte Diskussion möglich. Durch die sechs Hüte hat sich dies geändert. Das Thema wird nach der Präsentation durch den Referenten in Gruppen anhand der sechs Hüte diskutiert. Diese Ergebnisse werden in Stichworten und mit Hilfe der Metaplantchnik den anderen Teilnehmern in einer Pause vorgestellt. So kann jeder Teilnehmer durch ein Punktesystem markieren, was gefällt oder missfällt. Damit gelingt es, tausend Einzelmeinungen auf fünfzig Ideen verdichtet als Gruppenergebnis zu präsentieren.“

Grundidee ist, das parallele Denken zu stärken.“ De Bonos „The Six Thinking Hats“ ist solch eine Methode (siehe Kasten Seite 57), die das parallele Denken stärkt. Praktisch angewandt, wird ein Problem oder Fragestellung durch die Teilnehmer der Gruppe jeweils unter einem bestimmten Blickwinkel diskutiert, der durch die Farbe eines Hutes symbolisiert wird.

Mit dieser einfachen Geste ziehen „plötzlich“ alle an einem Strang, weil die Teilnehmer sich wirklich nur auf die Thematik konzentrieren, für die der jeweilige Hut steht. Verschiedene Denkstile wie Einwandsargumentation oder Ideenentwicklung werden so erfolgreich behandelt. Gleichzeitig wird so eine Fragestellung wirklich unter allen Aspekten systematisch betrachtet.

Nach sieben Minuten sind alle in einer Sackgasse

„Oftmals lassen wir zu Beginn eines Seminars“, so Giesen, „ein kritisches Thema nach der üblichen Methodik diskutieren. Nach sieben Minuten befinden sich alle in einer Sackgasse. Der Einsatz der sechs Hüte beschert in der gleichen Zeit Ergebnisse.“ Ähnliche Erfahrungen machte auch der Maschinenbaukonzern ABB, der üblicherweise zur Besprechung eines komplexen Problems 20 Tage benötigte. Durch Anwendung der de Bono-Methodik ließ sich die Zeit auf ein Zehntel, also auf zwei Tage, reduzieren, ohne Verlust an Ergebnissen. Bei Statoil in Norwegen wurde ein Problem, das Kosten von 100.000 Dollar pro Tag verursachte, in nur zwölf Minuten dank der sechs Hüte gelöst, statt wie üblicherweise in sechs Tagen. IBM senkte seine Sitzungszeit um ganze 75 Prozent.

Das Vorschlagswesen stockt

Für Manager entwickelt sich so eine interessante Perspektive, denn im Durchschnitt verbringt jeder Manager 40 Prozent seiner Zeit in Meetings. Jetzt eine Besprechungsmethodik anzuwenden, die Zeit spart, die Effizienz der Lösungsfindung erhöht und gleichzeitig noch Raum für kreatives Denken beschert, lässt endlich neue Wege im Wettbewerb betreten. Und dies ohne, dass neue Fachkräfte angeheuert werden müssen. „Das archaische Modell mit Analyse,

Diskussion, Konfrontation“, so de Bono, „ist zu wenig leistungsfähig in einer Zeit, die nach großen, neuen Lösungen sucht. Unser Denken ist exzellent, aber inadäquat.“

Nur sollte diese Kultur des neuen Denkens in allen Reihen des Unternehmens etabliert werden. Und gerade hier liegt bei vielen Unternehmen die Schwierigkeit. Zwar existiert ein Vorschlagswesen. Doch zum einen ist die Einreichung der Ideen in der Regel viel zu bürokratisiert. Zum anderen fließen die Informationen, sowohl von oben nach unten als von unten nach oben, noch immer nicht ungehindert.

„Bei uns ist die Innovationskraft oft paralyisiert“, so Gottlieb Guntern, Systemwissenschaftler und Kreativitätsforscher, „weil sich „die da oben“ von „denen da unten“ weitgehend entkoppelt haben.“ Und so können keine Vorschläge entstehen, geschweige gemeinsam eine Umsetzung getragen werden. Gleichzeitig herrscht auf allen Seiten nach wie vor Angst und auch Unsicherheit im Umgang mit der Freisetzung der eigenen Kreativität. Angst, weil vielleicht die Idee eine Umstrukturierung, gar Rationalisierung des Arbeitsplatzes zur Folge hat. Unsicherheit, weil die bisherige Erfahrung eher Ablehnung erlebte. Aber auch weil die Unternehmenskultur keine gemeinsame Sprache geschaffen hatte, sondern das Gemeindegewebe weiter belebte.

Nicht ohne den Mitarbeiter

Die oben genannten Ängste und Unsicherheiten gilt es, bei der Einführung und Verstärkung der Ideenfindung im Unternehmen unbedingt zu berücksichtigen. Vorteile sollten somit nicht allein „von oben nach unten“ kommuniziert werden, sondern gerade „von unten nach oben“, das heißt der Mitarbeiter erkennt, welche Gewinne in seinen Ideen stecken. Gerade für ihn selbst, sonst entsteht schnell die Meinung: „Die fahren Gewinne durch meine Idee ein und wo bleibe ich?“ Ein entsprechendes Bonussystem wird sicherlich Abhilfe schaffen. Doch zuerst müssen die mentalen Weichen für diesen Prozess bei allen gestellt werden.

Bill Gates stellte bereits 1992 fest: „Der einzige Aktivposten einer Gesellschaft ist die menschliche Imagination.“ Deshalb ist die Unternehmenskultur gefordert, verhärtete

Vorstellungen und Handlungsweisen zu hinterfragen und zu erneuern, um so offener gegenüber den Mitgliedern eines Unternehmens zu werden. „Ein Unternehmen, das mit echtem Innovationsgeist geführt wird“, so Guntern, „das entsprechend plant, produziert und verkauft, schlägt der Konkurrenz dauernd neue Schnippchen. Es kann aus dem gängigen Verdrängungswettbewerb ausbrechen und sich in einer neuen Marktnische etablieren.“

Und de Bono bringt es auf einen weiteren Punkt. „Wenn ich Kreativität in ein Unternehmen bringe, geht davon keine Gefahr aus. Kreativität schafft zusätzliche Möglichkeiten, und das ist stets positiv zu bewerten.“ Auch in der Praxis zeigt sich, wie wichtig es für alle Beteiligten ist, unter vielen guten Optionen wählen zu können. Das kann sich als wertvoller Input für interne Veränderungen genauso auszahlen wie bei der Entwicklung langfristiger Strategien,

um Vorteile im internationalen Wettbewerb zu sichern. Denn mit Sicherheit hängt der wirtschaftliche Erfolg nicht nur von den so genannten „harten“ Faktoren ab, mehr und mehr entscheidend werden künftig die „weichen“ Faktoren wirken: die nach innen und außen erlebte Innovationskultur. Dazu bedarf es kreativitätsfördernder Verhaltens- und Führungsnormen.

Autorin: Brigitte Miller

METHODE THE SIX THINKING HATS

Die Spielregeln zur Ideenfindung nach de Bono

Durch den Einsatz der „Six Thinking Hats“ wird nicht länger sinnlos diskutiert, vielmehr ziehen alle Teilnehmer mental an einem Strang. Welche Sichtweise an der Reihe ist, visualisiert der entsprechende Hut, den sich ein Teammitglied aufsetzt.

Die „Six Thinking Hats“ können vom Moderator systematisch eingesetzt werden, in dem er für die bevorstehende Thematik eine gezielte Reihenfolge der Hüte festlegt.

In Besprechungen können die Hüte darüber hinaus einen besonderen Nutzen bieten, ohne dass es sich um eine Kreativitätssitzung handeln muss. Hat sich die Diskussion festgefahren, kann eine neue Sichtweise schnell weiterhelfen.

Der Einsatz der Hüte ist jedoch nicht nur für Gruppen oder Besprechungen. Auch alleine lässt sich so ein Thema gezielt unter den diversen Sichtweisen betrachten, ohne dass der eigene Geist „abdriftet.“

Das „Hut-Denken“	Mögliche Aussagen	Fragestellung
Weißer Hut Symbolisiert die Sammlung von Daten, und Fakten.	„Ich sammle erst alle Fakten.“ „Diese Daten muss ich berücksichtigen.“	„Gibt es Informationen noch einzuholen?“ „Wurden Fakten vergessen?“
Roter Hut Signalisiert Gefühle und Intuition, Vorschläge müssen nicht begründet werden.	„Diese Idee begeistert mich.“ „Dass wir dann outsourcen, stört mich.“	„Was sagt das Gefühl?“ „Wie sieht die Intuition die Entwicklung?“
Schwarzer Hut Mahnt zur Vorsicht, Einwände und Wertungen werden vorgebracht.	„Der Vorschlag widerspricht den Fakten.“ „Der Zeitplan ist zu lang.“	„Welche Maßregeln wurden übersehen?“ „Was könnte als Schlimmstes passieren?“
Gelber Hut Symbolisiert Optimismus, eine logische Sichtweise und sucht nach dem Nutzen.	„Es bringt viele langfristige Vorteile.“ „Wie stark aber ist der sofortige Nutzen?“	„Wie groß ist die Effektivität?“ „Was ist der Gewinn?“
Grüner Hut Steht für kreatives Denken, neue Ideen und die Suche nach Alternativen.	„Gibt es noch Alternativen?“ „Ich benötige Ideen für das Projekt-ABC.“	„Was kann verbessert werden?“ „Welche Alternativen gibt es?“
Blauer Hut Steht für die Kontrolle von Methoden und Verfahren.	„Wir sollten das in zwei Schritten realisieren.“ „Im Mai erfolgt die erste Kontrolle.“	„Welche Umsetzung bietet sich an?“ „Gibt es Lücken im Verfahren?“