

# SO GEHT INNOVATION PLUG & PLAY

## EINSTÖPSELN UND LOSLEGEN: DIE SPIELREGELN

Innovation Plug & Play gibt Ihnen effektive Konzepte, Tools, Methoden und Denkipulse an die Hand und in den Kopf, mit denen Sie Ihre Innovationsfähigkeit aus dem Stand von 0 auf 100 bringen. Die vorgestellten Tools sind praxiserprobt, effizient und kommen ohne gruppendynamisches Selbsterfahrungs-Gedöns aus. Aber das Beste ist: Sie sind schnell und Sie können sie selbst durchführen – es ist Ihr Spielplan. Und wie bei jedem anspruchsvollen Spiel gibt es ein paar einfache Regeln, ohne die es nicht funktioniert. Eine lautet: »Sie müssen nicht bei >Start< beginnen.« Eine sehr wichtige andere: »Kritisieren Sie nie zu früh.«

Es gibt so viele Innovationsprozesse, wie es Unternehmen oder Produkte gibt – jeder Impuls benötigt und nimmt seinen eigenen Weg. Allen gemeinsam sind jedoch unterschiedlich ausgeprägte Phasen der Divergenz und Konvergenz: Öffnung des kreativen Möglichkeitsraums mit einem **Setup** und die anschließende Verdichtung und Bewertung der Ergebnis-

se via **Evaluate**. Wer das Maximum herausholen will, bereitet sich und seine Mitspieler mit der **PREPARE**-Phase möglichst gut vor. Zu jedem Zeitpunkt können, dürfen, sollten Sie noch Schritte erneut durchlaufen – iterieren –, wenn die Qualität der Ergebnisse nicht mit Ihren Erwartungen übereinstimmt.

1. **PREPARE**
2. **INITIATE**: hier starten, wenn man weder Plan noch Idee hat
3. **IDEATE**: hier, wenn es vage Vorstellungen gibt
4. **GENERATE**: und hier, wenn schon eine gute Idee existiert
5. **ITERATE**

Einige Abbildungen aus dem Buch, die Sie praktisch einsetzen können, finden Sie zum Download unter [www.mitp.de/0295](http://www.mitp.de/0295).

## PREPARE

Was Sie unbedingt über die Natur von Ideen und den Umgang mit Ihnen wissen müssen.

Welche förderlichen Voraussetzungen können und sollten Sie in Ihrem Unternehmen oder Bereich installieren, um Innovationen nicht nur punktuell entstehen zu lassen? Mindset: Was muss in den Köpfen der Beteiligten und des Unternehmens passieren?

## INITIATE

Handlungsfelder identifizieren: Finden Sie systematisch und konstruktiv heraus, wo Sie innovativ ansetzen können.

## IDEATE

Systematische Ideenproduktion: Mit den produktivsten Kreativmethoden und -techniken generieren Sie zu den vielversprechendsten Ansatzpunkten spannende Impulse, Lösungsansätze, Ideen und Visionen.

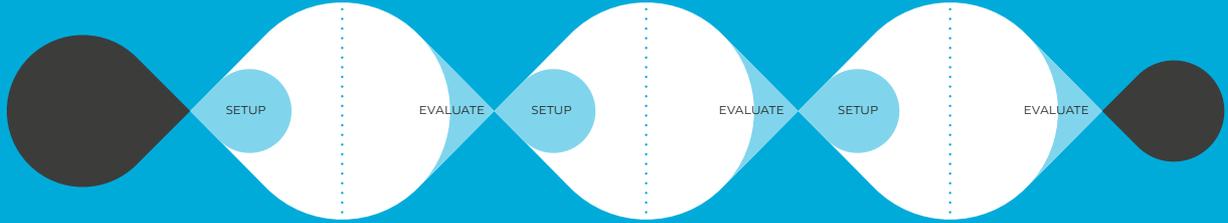
## GENERATE

Es wird konkret, denn kaum eine Idee kommt als fertiges Produkt auf die Welt: Aus den gefilterten Ideen werden Innovationssteckbriefe, Grobkonzepte und Geschäftsmodellenszenarien, die sich schließlich zu Prototypen, Umsetzungskonzepten und Businessplänen verdichten.

## ITERATE

Nach der Innovation ist vor der Innovation – und mittendrin auch. Vom Lernen, Neuanfangen, Zurückgehen, Abbrechen, Iterieren und Verstetigen erfolgreicher Prozesse über Verbesserungs- und Routine-Innovationen und Next-Generation-Denke.

Dieses Plug&Playbook gibt Ihnen Handlungs- und Denkanleitungen, zahlreiche Tools und erprobte Workshopformate an die Hand, um Ihre Innovationsfähigkeit produktiver, kreativer und vor allem zielgerichteter zu gestalten.



PREPARE

**INITIATE**

**IDEATE**

**GENERATE**

ITERATE

# PREPARE

## STATUS QUO: INNOVATION MÖGLICH MACHEN

### Status quo

In nahezu allen Unternehmen existiert das Bewusstsein, innovativ sein zu müssen, oder der Wille, es zu werden ... nach dem nächsten Projekt, wenn sich dann endlich die erhoffte Zeit und Gelegenheit dazu findet: »Ich habe keine Zeit, meine Axt zu schärfen – ich muss Bäume fällen.« Und dort, wo erste Initiativen zur Steigerung der Innovationsfähigkeit ergriffen wurden, erschöpfen sie sich nur allzu häufig in betrieblichen Verbesserungs- oder Vorschlagswesen. Die führen zweifellos auch zu Routine-Innovationen und mitunter zu Effizienzsteigerungen. Allerdings sind das nur allzu oft lediglich inkrementelle, eben sehr kleine Schritte. Von oben verordnete – Top-down – oder im Team hinter vorgehaltener Hand praktizierte Prozesse – Bottom-up – funktionieren hier auch nicht, weil der Innovationswille idealerweise von allen getragen werden muss. »Nun seid mal schön kreativ« ohne entsprechende Kompetenzen, Freiräume und Strukturen ist ebenso zum Scheitern verurteilt wie: »Ich hab' da eine Idee, aber bei uns interessiert sich keiner dafür.«

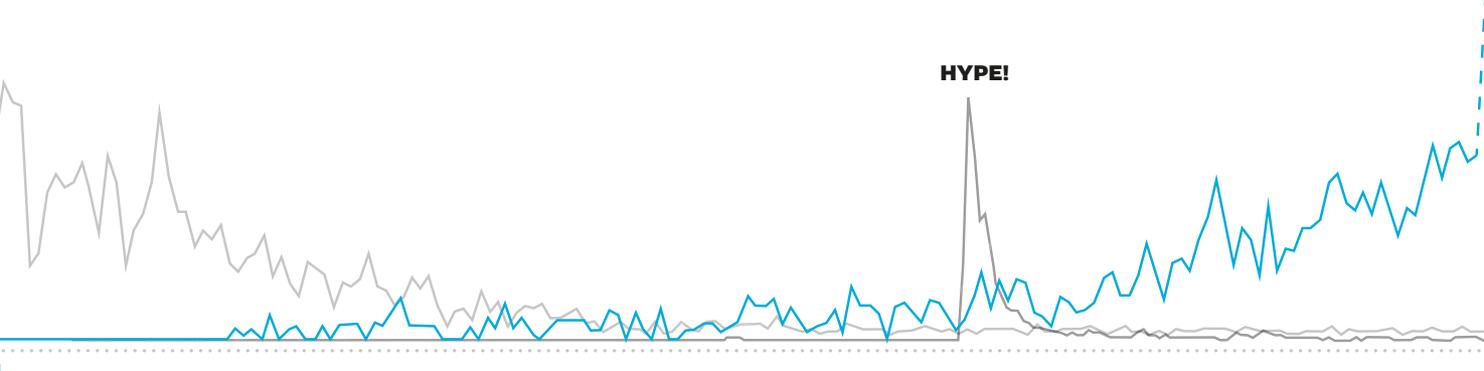
In jüngerer Vergangenheit werden nach Vorlage der FabLabs hippe Innovation-Hubs in leer stehenden Werkstätten mit lustigen Möbeln und obligatorischen Kickertischen eingerichtet – der Rest kommt dann von

allein, so die Hoffnung. Mitnichten. Die Schaffung kreativitätsfördernder Arbeitsumgebungen ist sicher ein wichtiger Baustein, aber eben nur einer, und das auch längst nicht für alle Beteiligten in gleicher Art und mit gleicher Wirkung.

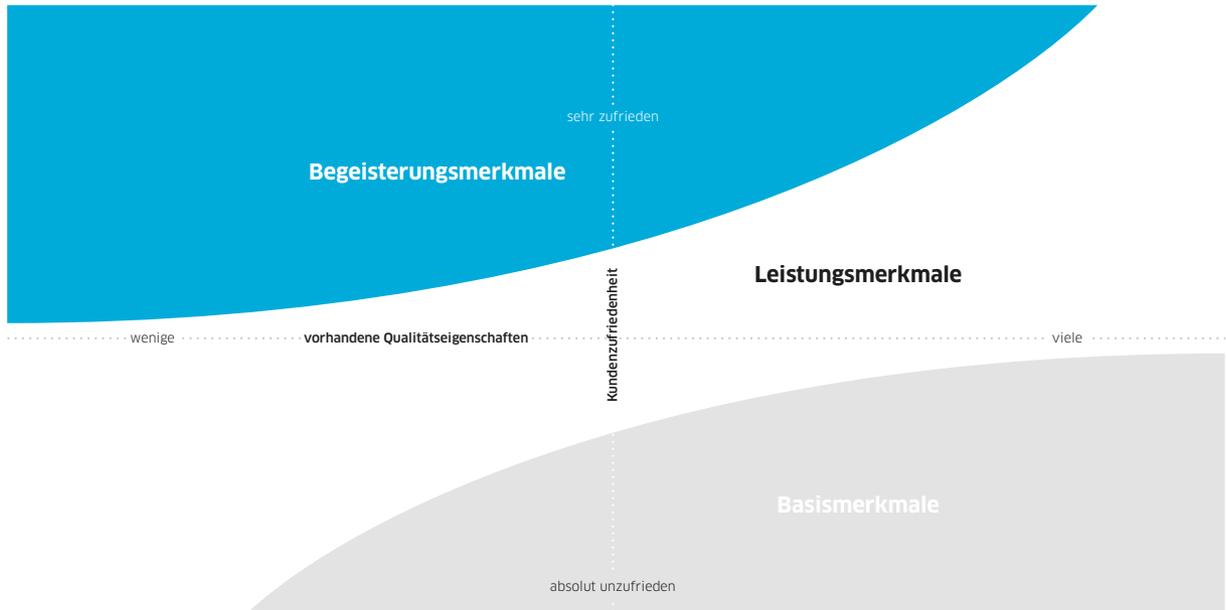
Innovation ist vor allem eine Frage Ihrer Werte und Identität – Skills, Verhalten und Einrichtungen folgen.

### Warum Innovation?

Warum ist Innovation sinnvoll und wichtig? Ganz einfach: Für nahezu jede Produkteigenschaft lassen sich schnellere, einfachere, besser angepasste, nachhaltigere, wirksamere, stärkere ... Erwartungen formulieren. Die gilt es mit Innovationen zu entdecken und zu befriedigen. Und: Soziale, technologische, ökonomische, ökologische, politische, rechtliche, ethische und demografische Treiber verändern Gebrauchsgewohnheiten, Märkte, Obsoleszenzen und uns als Gesellschaft insgesamt. Was einst als der hipste Shit vom Ponyhof galt, wird irgendwann Standard, später zur Lame Duck. Beharren ist nur in Nischen möglich. Das Kano-Modell beschreibt diese Entwicklung von Begeisterungs- über Leistungs- bis zu Basismerkmalen sehr anschaulich.



**HYPE!**



## Innovation ist aktiv

Wie kommt man aber zu den großen, umwälzenden, aufsehenerregenden, radikalen, disruptiven Innovationen, die alle für sich herbeihoffen? Innovation sollte als eigenständiges Tätigkeitsfeld begriffen werden, das nicht beiläufig und nebenher »passiert«, sondern proaktiv betrieben werden muss. Schließlich heißt es Innovationsmanagement und nicht Innovationsphlegmatismus.

## Zuversicht

Warten Sie nicht auf »den« Geistesblitz. Durch die intensive, kreativ geführte Auseinandersetzung mit unterschiedlichsten Handlungsfeldern, mit Treibern und diversen Gegenstandsbereichen entstehen automatisch enorm viele Inspirationen und Impulse. Innovationsmanagement sorgt dafür, dass daraus Ideen entstehen, dass zunächst keine verloren geht, dass spannende Impulse weiterkommen und die wirklich, wirklich dummen Gedanken auf dem Weg fallen gelassen werden. Dass Ansätze ausgiebig untersucht und bewertet werden, zu starken Konzepten veredelt und schließlich in hervorragende Produkte, Prozesse oder Dienstleistungen umgesetzt werden.

Nicht jeder Gedanke ist eine Spitzenidee, aber wenn Sie eine gute Idee haben wollen, brauchen Sie erst einmal viele Ideen. Häufig entsteht daraus sogar eine Art Luxusproblem: nämlich mit welchem vielversprechenden Ansatz Sie beginnen wollen.

## Vom Reflex zur Idee

Kennen Sie Daniel Kahnemanns »Schnelles Denken, langsames Denken«: Den Namen der französischen Hauptstadt schütteln Sie aus dem Ärmel; wenn Sie 237 mit 49 multiplizieren sollen, müssen Sie (höchstwahrscheinlich) wirklich nachdenken. Disruptive Innovation funktioniert ähnlich: Die spannenden Lösungen sind keine reflexhaften Antworten, sondern Ergebnis intensiver Beschäftigung, darüber hinaus kreativer Auseinandersetzung und einer guten Portion Vorstellungsvermögen. Geben Sie sich nicht mit den erstbesten Ideen zufrieden, graben Sie weiter, denken Sie Kahnemann-langsam.

*»Wenn man eine gute Idee haben will, muss man viele Ideen haben.«*

**Linus Pauling**

zweifacher Nobelpreisträger

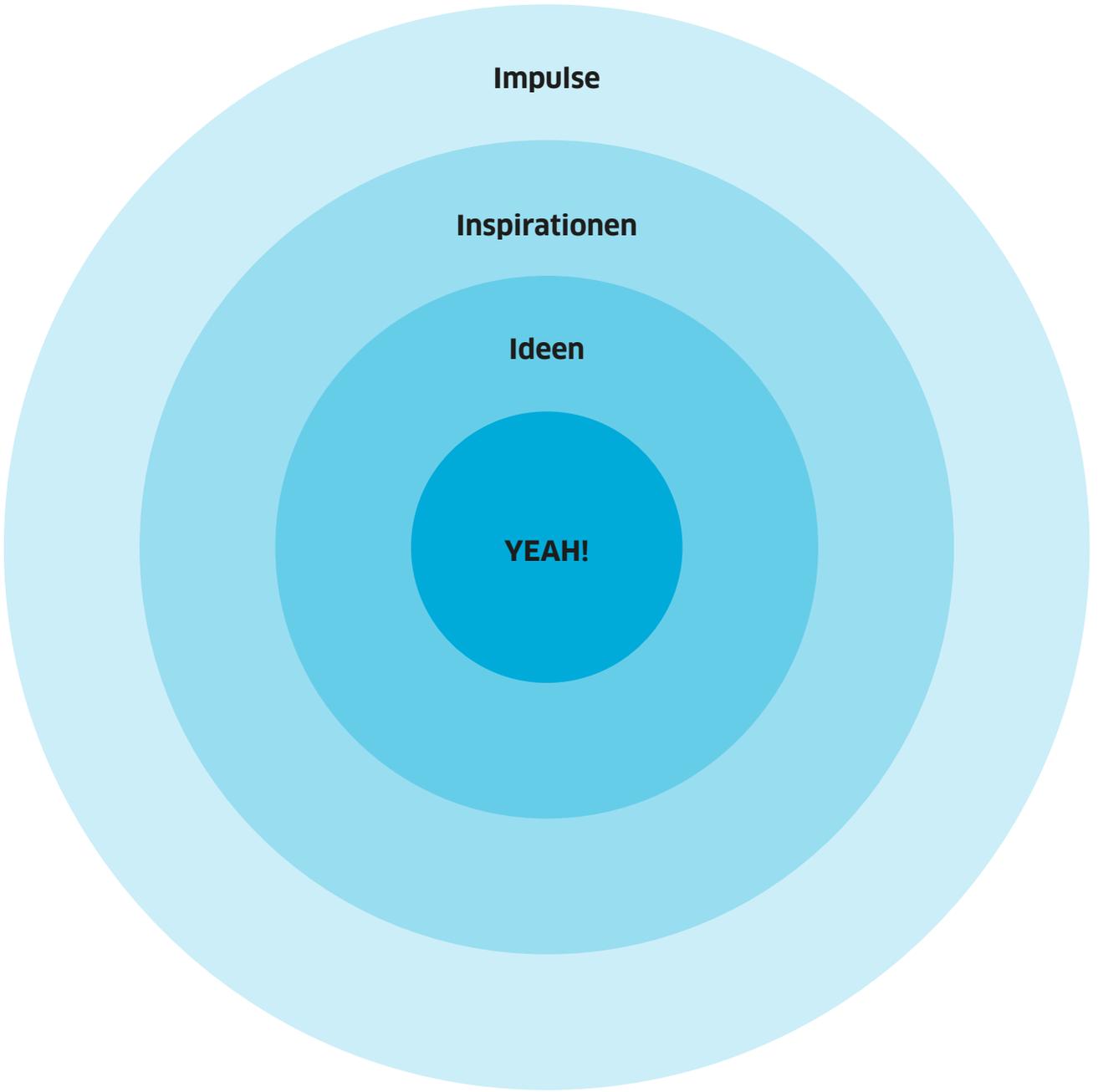
**Umfeld**

**Impulse**

**Inspirationen**

**Ideen**

**YEAH!**

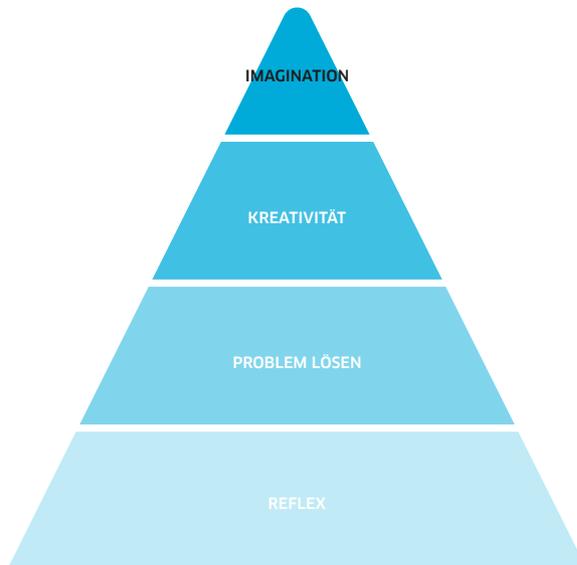


## Ideen generieren – Ideen bewerten

Im Umgang mit Ideen sollten Sie einen Grundsatz konsequent beachten: Trennen Sie die Ideengenerierung von der Ideenbewertung. Diese einfache Regel wird Ihnen deutlich mehr, und vor allem besseren, vielfältigeren, abwegigeren und disruptiveren kreativen Output liefern. Nicht jede verrückte Idee wird umgesetzt. Aber jeder verrückte Gedanke wird weitergesponnen, anskizziert und zumindest zu Ende gedacht. Erst zum Schluss werden Ideen und Ansätze bewertet. Wie Sie mit Ideenkilern umgehen, lesen Sie im Abschnitt [Mindset](#).

## Neugier kultivieren

Sie ist wesentlicher Treiber von Innovationen und Charaktereigenschaft kreativer Menschen schlechthin – Neugier. Damit ist jedoch keinesfalls soziale Sensationslust gemeint, die von Klatschblättern und vom Flurfunk befeuert wird, sondern epistemische Neugier: etwas Unbekanntes erkunden, Wissen aneignen, sich neuen Eindrücken aussetzen, Logiken erschließen, den wahren Ursachen auf den Grund gehen. Stellen Sie sich ein Team zusammen, das neugierig ist, und sorgen Sie für ein Umfeld, das Neugier fördert, Impulse liefert, die zu Nachfragen, Nachhaken, Dranbleiben ermutigt. Mehr dazu im Abschnitt [Kreativkiller](#).



*»Perlen liegen nicht am Ufer,  
man muss nach ihnen tauchen.«*

### Chinesisches Sprichwort

## Aufwand

Der Aufwand für einen Innovationsprozess oder ein -management ist mindestens so flexibel wie Ihre Ansprüche an den Erfolg oder die Erwartungen Ihrer Innovationsstrategie. Von einfachen, überschaubaren Aktionen bis zu unternehmensweiten und langfristig angelegten Innovationsprozessen, von Sessions über Tagesworkshops bis zu verstetigten Abläufen, von agilen, kreativen Schnellbooten bis zum mächtigen, aber behäbigen Innovationstanker ist alles denk- und machbar.

Es ist Ihr Unternehmen und Ihr Projekt – der Innovationsprozess muss Ihren Zielen und Möglichkeiten angepasst sein. Starten Sie mit einem kleinen, motivierten Team und überschaubaren (Teil-)Projekten. Lassen Sie sich bei den allerersten Schritten von einem erfahrenen Innovationsmanager führen oder begleiten, um operative Fehler zu vermeiden. Probieren Sie unterschiedliche Verfahren, Schritte, Methoden, Techniken aus. Erlangen Sie als Team und Unternehmen Methodenkompetenz und damit Sicherheit und Zuversicht. Verstetigen Sie Prozesse, die sich für Sie als produktiv und effizient erwiesen haben.

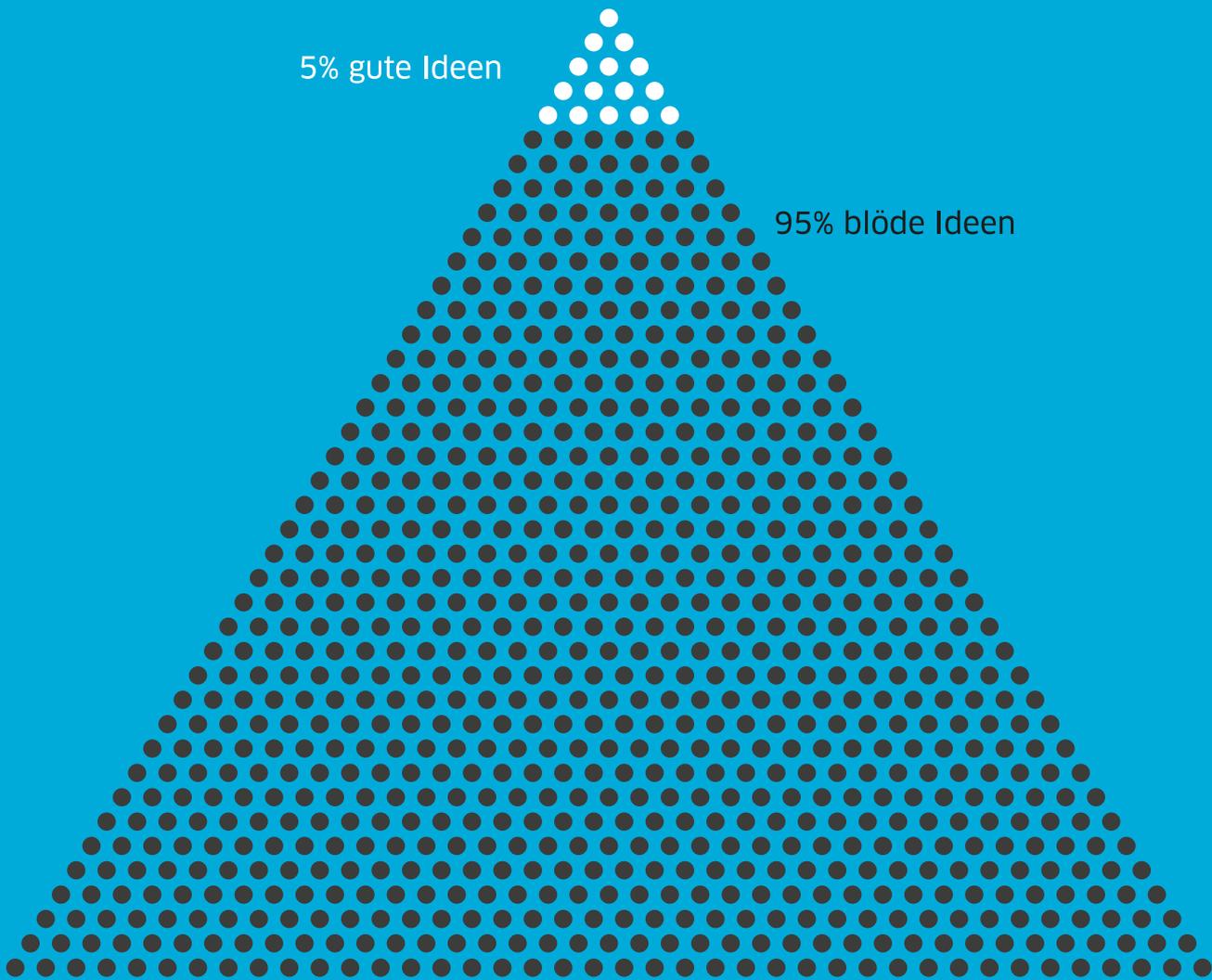
Die Frage »Was kostet ein Auto« ist genauso einfach zu beantworten.

## Doing

Bieten Sie jedem Innovationsprojekt eine angemessene Bühne: Bereiten Sie sich, das Team und Unternehmen vor – mental und organisatorisch. Identifizieren Sie mögliche Handlungsfelder, die Sie mit kreativen Methoden und Techniken durchpflügen. Denken Sie in Chancen und Möglichkeiten, wenn Sie Ideen bewerten und zu Konzepten, Prototypen oder Geschäftsmodellen ausarbeiten. Bleiben Sie agil und scheuen Sie sich nicht, einen oder mehrere Schritte zurückzugehen. Und beziehen Sie alle entscheidenden Stakeholder mit ein, wenn aus den Ansätzen schließlich konkrete Produkte und Services werden sollen.

5% gute Ideen

95% blöde Ideen



# MINDSET

Neben dem puren Willen, Innovation voranzutreiben, und Mitteln, dies umzusetzen, braucht es vor allem motivierte und kompetente Teamer mit der richtigen Innovations- und Chancen-Denke – einem offenen, kreativen Mindset.

Denn jeder Einzelne trägt mit seinem Kopf und Können sehr individuell zum Erfolg bei – mit jedem einzelnen Gedankenschritt. Ein kreatives Mindset ist unter anderem durch Neugier, Aufmerksamkeit, Problembewusstsein, Experimentierfreude und Frustrationstoleranz geprägt. Sie kennen und verlassen Ihre Komfortzone, beziehen alle Sinne in Überlegungen ein und lassen Ideen erst einmal im Kopfkino spielen. Und Sie wissen Kreativkiller zu vermeiden, doch dazu im nächsten Abschnitt mehr.

## Kreativsein ist auch Arbeit

Viele glauben, dass Kreativität eine Gabe ist und Ideen einfach irgendwann auftauchen – oder eben nicht. Ist einem etwas eingefallen, muss man sich nur noch an die Realisation machen, und fertig ist die Laube. Tatsächlich arbeiten nicht wenige Künstler so, aber überraschenderweise auch viele Wissenschaftler, Produktentwickler, Designer, ja ganze Abteilungen und Unternehmen setzen z.B. auf das betriebliche Vorschlagswesen.

Systematische Kreativmethoden, wie Brainstorming oder Mindmapping, sind zwar namentlich bekannt, werden aber selten angewandt. Und wenn, dann leider viel zu häufig auch noch dysfunktional oder ineffizient, was schnell zu enttäuschenden Ergebnissen, Frustration und schließlich Ablehnung dieser Methoden führt.

Andere schwören auf Radfahren, Joggen oder Duschen – grundsätzlich und wissenschaftlich bewiesen funktioniert das auch –, allerdings

in einem reichlich begrenzten Rahmen. Denn dort entsteht fast immer nur eine Idee.

Und so führen das beengte (Miss-)Verständnis von Kreativität und die missglückte Ausführung moderner Methoden dazu, dass viele Einzelgänger und mit ihnen ihre Unternehmen deutlich hinter ihrem kreativen Potenzial bleiben.

Gute Ideen poppen zwar sporadisch auch von allein auf, aber will man sich auf den Zufall, eine günstige Gelegenheit oder einen zeitlich unbestimmten Punkt verlassen? Wer will oder kann mit einem aktuellen, vielleicht dringenden Problem so lange warten, bis ihm irgendwann eine intelligente Lösung dafür zufliegt?

Angesichts der vielen Hoffnungen und hohen Erwartungen, die man in die Ergebnisse der Ideenfindung setzt, ist die Art und Intensität der kreativen Auseinandersetzung mit dem Problem häufig erschreckend schwach ausgeprägt. Vergleichen Sie mal: Wie lange haben Sie zum Beispiel an Ihrer letzten Präsentation oder etwas Vergleichbarem gearbeitet, und wie lange haben Sie sich zuletzt mit der kreativen Lösung eines Problems beschäftigt? So sorgfältig, ausdauernd und systematisch, wie man sich der Vorbereitung einer Präsentation, einem Konzept, der Steuererklärung, einem Hobby oder der Urlaubsplanung widmet, so ernsthaft und intensiv sollte man sich auch um die Ideenfindung kümmern.

So gesehen ist Kreativsein zwar auch Arbeit – zum Glück aber eine, die richtig viel Spaß machen kann. Genau dafür finden Sie hier eine sehr gut gefüllte Kiste mit den besten Denkerwerkzeugen, die ich in vielen Jahren in der Praxis ausprobiert und jetzt für Sie zusammengestellt habe.

Erkennen Sie Kreativsein als eine aktive, konzentrierte Tätigkeit. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit dafür. Lassen Sie sich nicht ablenken, bleiben Sie dran.

*»Ein bisschen Spaß muss sein.«*

**Roberto Blanco**  
Entertainer

## Aufmerksamkeit

Wer regelmäßig aktiv nach Inspirationen Ausschau hält, bewegt sich automatisch aufmerksamer in seinem Umfeld: Man nimmt Dinge wahr, die sonst unbemerkt blieben. Das mag häufig ziemlich unspektakulär sein, birgt aber auch Potenzial für interessante Produkte oder Services. Denn oft sind es eben nur Kleinigkeiten, die das Gewöhnliche zum Außergewöhnlichen machen, die den entscheidenden Unterschied machen. Und genau diese Kleinigkeiten gilt es zu entdecken und zu nutzen.

Wichtig ist: genau hinschauen, vergleichen und vor allem entdecken. Details, Unterschiede, Verwendungsalternativen, bislang für Sie Unbekanntes. Umwege erhöhen die Ortskenntnis.



*»Im Optimismus steckt eine gesunde Missachtung des Unmöglichen.«*

**Frederik Pferdt**

Google Innovation and Creativity Programs

## Experimentierfreude

Etwas kreativ Neues wird kaum entstehen, wenn man immer den gleichen, ausgelatschten Weg geht. Immer die gleichen Methoden, immer die gleichen Werkzeuge, die gleichen Materialien, die gleichen Prozesse. Um in der Weg-Metapher zu bleiben: Entweder passiert dort rein zufällig etwas Besonderes, aber dann sind Sie nicht der Kreative, sondern Beobachter. Oder Sie verändern etwas: Dann sind Sie kreativ.

Statt also auf dem ausgelatschten Weg zu gehen, können Sie auch rollen, mal Gas geben, auf den Händen laufen, auf einem Bein entlanghüpfen, krabbeln, mit dem Bulldozer fahren, einen Weg parallel dazu erschließen oder ihn nur kreuzen.

Es gilt, die Routinen zu verlassen und mehr herumzuprobieren. Dabei beschränkt sich die Experimentierfreude hier ausdrücklich nicht nur auf Ihre Arbeit.

Immer nur ein Parameter wird Stück für Stück verändert und anschließend auf das Ergebnis geschaut. In der Produktentwicklung können das Materialien, Mengenverhältnisse oder wechselnde mechanische Prinzipien sein (siehe weiter hinten im *Kapitel 3 GENERATE TRIZ*); Dienstleister probieren unterschiedlichste Features ihrer Produkte aus.

Dabei wünscht man sich natürlich einen erfolgreichen, nützlichen Ausgang des Experiments, aber oft sind völlig unerwartete Ergebnisse der Beginn für etwas komplett Neues – die Produkt-Kategorie »versehentlich erfunden« ist ziemlich groß.

Variieren Sie systematisch Ihre konkreten Arbeitstechniken und -prozesse und vergleichen Sie die unterschiedlichen Ergebnisse miteinander. Freunde des »Was wäre wenn«-Spiels kommen hier voll auf ihre Kosten.

Diese Leseprobe haben Sie beim  
 [edv-buchversand.de](https://www.edv-buchversand.de) heruntergeladen.  
Das Buch können Sie online in unserem  
Shop bestellen.

[Hier zum Shop](#)