

**Partizipativer Innovationsprozess**

# Kreativität von Mitarbeitenden, Kunden und freiwilligen Querdenkern nutzen

Von Prof. Dr. Lukas Schmid und Prof. Thomas Utz

*Innovationen werden noch immer meist hinter verschlossenen Türen entwickelt. Die Öffnung und Institutionalisierung des Innovationsprozesses eröffnet Unternehmen aber neue Chancen: von der Nutzung des Potenzials aller Mitarbeitenden bis zur Etablierung einer positiven Innovationskultur.*

Innovationen erfolgreich zu entwickeln, ist heute ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Das Zusammenspiel der Einflussfaktoren, welche auf die Innovationsfähigkeit einwirken, ist allerdings sehr komplex. Ein einfaches Erfolgsrezept gibt es nicht. Die Fähigkeit, kontinuierlich Innovationen hervorzubringen, beruht auf strukturellen und kulturellen Voraussetzungen, aber auch auf der Planungs- und Handlungskompetenz einzelner Mitarbeitender. Im

Zentrum des Innovationsbegriffs steht der Mensch mit seinen kreativen Ideen auf der einen und mit seinen Wünschen und Bedürfnissen auf der anderen Seite. So wünscht sich manch ein Unternehmen von Zeit zu Zeit einen Steve Jobs oder Thomas Edison in seinen Reihen, wenn es um die Entwicklung einer erfolgreichen Innovation geht. Die gute Nachricht vorweg: Dies ist nicht zwingend notwendig, denn die Kreativität der eigenen Mitarbeitenden, Kunden, Partner und freiwilligen Querdenker genügt.

Mit dem Ziel die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens zu erhöhen, haben sich in letzter Zeit offene und partizipative Ansätze herausgebildet und bewährt. Im Zentrum steht dabei eine Systematik, mit der das Wissenspotenzial und die Kreativität der Mitarbeitenden genutzt und mit externem Wissen erweitert werden. Erkennt-

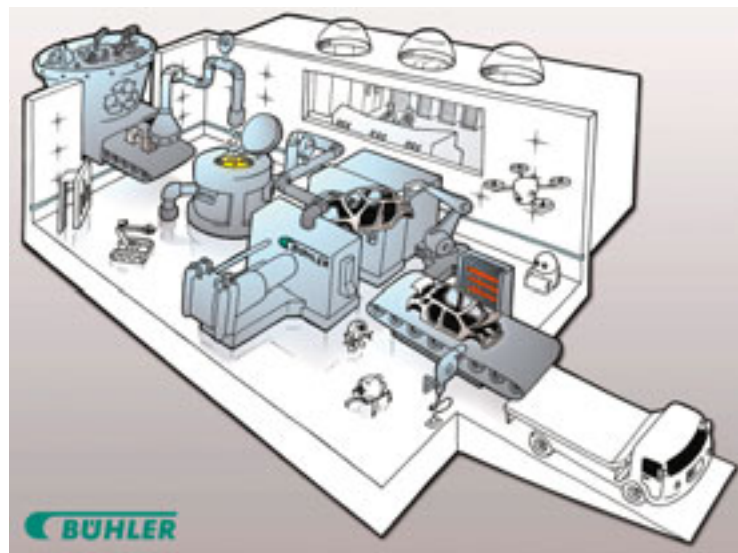
mittelt eine gewisse Ohnmacht angesichts der unendlichen Vielfalt möglicher Ideen. Diese Ohnmacht behindert den Findungsprozess von neuen Ideen. Der Zugang zur Kreativität der Mitarbeitenden erfolgt einfacher über Inspirationsquellen. Inspiration schafft Anreize für kreatives Denken, erschliesst neue Gedanken und hilft so, aus gewohnten Denkmustern auszubrechen. Gleichzeitig schränkt sie die Ideen-suche ein, da sie die Aufmerksamkeit auf spezifische Themenfelder fokussiert. Eine solche Einschränkung ist für eine zielgerichtete Ideenfindung entscheidend.

Als Inspirationsquellen können unterschiedlichste Medien dienen, von einfachen Bildern hin bis zu visualisierten Geschäftsmodellen. Einen besonders fruchtbaren Boden für die kreative Ideenfindung bildet die Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Trends. Unter einem Trend werden dabei nicht irgendwelche Modeerscheinungen verstanden, sondern Einflusskräften die auf Märkte, Unternehmen und Produkte wirken. Sie entsprechen Strömungen im gesellschaftlichen Wandel und verdeutlichen die sich verändernden Bedürfnisse der Gesellschaft [1]. Die Beschäftigung mit Trends öffnet nicht nur den Blickwinkel für mögliche Zukünfte, son-

nisse aus verschiedenen Forschungs- und Dienstleistungsprojekten haben gezeigt, dass die Nutzung unterschiedlicher Inspirationsquellen, die Kombination von Ideenfragmenten durch Kollaboration sowie das Erstellen von Modellen zur Überprüfung einer Idee Erfolgversprechende Elemente dieses systematischen Vorgehens sind.

### Nutzung unterschiedlicher Inspirationsquellen

Ein weisses Blatt verbunden mit der Aufgabenstellung, eine möglichst kreative Idee zu formulieren, ver-



Modell einer zukünftigen Druckgiesszelle illustriert vom IZSG-FHS

**Prof. Dr. Lukas Schmid und Prof. Thomas Utz**  
 Innovationszentrum St.Gallen IZSG-FHS,  
 Rosenbergstrasse 59, 9001 St.Gallen, Tel.  
 +41 71 226 12 28, lukas.schmid@fhsg.ch,  
 thomas.utz@fhsg.ch, www.fhsg.ch/izsg.  
 Das Innovationszentrum St.Gallen der FHS  
 St.Gallen unterstützt Unternehmen und Organi-  
 sationen bei der Identifizierung und Entwick-  
 lung von trendbasierten Leistungssystem-  
 und Geschäftsmodellinnovationen, indem es  
 eine wissenschaftsbasierte Brücke zwischen  
 der Trend- und Zukunftsforschung und dem  
 anwendungsorientierten Innovationsmanagement  
 bildet.

dem prägt diese massgeblich. Gelingt es einem Unternehmen, seinen Mitarbeitenden wie auch Kunden eine glaubwürdige Geschichte über die Zukunft zu erzählen, so kann deren Verhalten beeinflusst und damit die eigene Zukunft gestaltet werden. Darüber hinaus sind Trends hervorragend geeignet, um mit Partnern und Konkurrenten eine spannende Diskussion anzuregen, ohne Strategien und Geschäftsgeheimnisse zu verraten.

### **Kombination von Ideenfragmenten durch Kollaboration**

Nicht nur die Erfindung des Internets durch Tim Berners-Lee, sondern auch die Geschichte zahlreicher Innovationen zeigt, dass häufig erst eine Kombination verschiedener Ideenfragmente zum Erfolg führte [2]. Übertragen auf Unternehmen bedeutet dies, dass viele Mitarbeitende mit der Hälfte einer erfolgreichen Idee herumlaufen. Um das Innovationspotenzial des Unternehmens bestmöglich zu nutzen, gilt es entsprechend die vorhandenen Ideenfragmente zu kombinieren. Dies kann durch physische Kreativitätsworkshops, aber auch durch virtuelle Ideensammlungen über das Internet geschehen.

Physische Kreativitätsworkshops bieten den Vorteil, dass ausgewählte Personen gemeinsam an der Entwicklung der Ideen arbeiten. Dies stärkt das Vertrauen und die Wertschätzung zwischen den verschiedenen Mitarbeitenden und trägt zu einer positiven Innovationskultur bei. Besonders ergiebig sind solche Workshops, wenn es sich um eine möglichst heterogene Gruppe von Teilnehmenden handelt und die Motivation der Teilnehmenden durch einen spielerischen Ansatz zusätzlich gesteigert wird.

Die Sammlung der Ideen über das Internet erlaubt es, nicht an der Unternehmensgrenze halt zu machen, sondern zusätzlich zu den Mitarbeitenden auch Kunden,

Partner und freiwillige Querdenker in den Innovationsprozess miteinzubeziehen. In diesem Fall spricht man von «Crowdsourcing» und meint damit die Auslagerung von Wissensgenerierung und Problemlösung an externe Akteure durch einen öffentlichen Aufruf an eine grosse Gruppe [3]. Das Einbeziehen externer Personen erhöht die Bandbreite von Ideenfragmenten und ergänzt damit perfekt das vorhandene Kreativpotenzial. Entscheidend bei der Kombination von Ideen ist, dass die Beteiligten keinen Anspruch auf Besitz erheben. Nur so können die einzelnen Fragmente von anderen Personen aufgegriffen und weiterentwickelt respektive ergänzt werden. Viel zu oft wird leider beobachtet, dass Mitarbeitende Ideen für sich behalten, aus Angst, andere würden sich damit profilieren. Mitarbeitende sollten im Gegenteil dazu aufgefordert werden, spannende Lösungen auf das eigene Unternehmen und die eigenen Produkte zu transferieren.

### **Mit Modellen Ideen veranschaulichen**

Das Durchlaufen eines systematischen Ideenfindungsprozesses bringt in kürzester Zeit einige Hundert Ideenfragmente und deren Kombination einige Dutzend vielversprechende Handlungsoptionen. Um zu eruieren, welche dieser Optionen die erfolgversprechendsten sind, ist die Modellierung einer Idee hilfreich. Dies kann beispielsweise mittels eines Rasters zur Strukturierung von Geschäftsmodellen (z.B. «Business Model Canvas» [4]) erfolgen, es kann aber genauso gut eine Visualisierung oder ein plastisches Modell der Idee sein. Entscheidend ist, dass beim Abstraktionsvorgang der Modellbildung die wesentlichen Aspekte der Idee ausgearbeitet werden und so auch komplexe Ideen in Bezug auf ihre Konsistenz überprüft werden können. Wird sogar ein quantitatives Modell der Erfolgslage einer Idee erstellt, kann

die Robustheit einer Handlungsoption unter verschiedenen Szenarien überprüft werden. Neben der Überprüfung hilft ein Modell auch die Idee zu veranschaulichen und innerhalb des Unternehmens zu kommunizieren, indem es den Nukleus einer Geschichte bildet. Dabei dürfen auch visionäre oder sogar utopische Elemente integriert werden, damit sie eine lebendige Auseinandersetzung mit der Idee auslösen. In der Abbildung ist als Beispiel das Modell einer Druckgiesszelle der Zukunft dargestellt, wie es in Zusammenarbeit mit der Firma Bühler AG erarbeitet wurde.

### **Innovationskultur verankern**

Die beschriebenen Elemente einer Systematik zur Steigerung der Innovationsfähigkeit haben sich in vielen Projekten bewährt. Ein darauf aufbauender Innovationsprozess verspricht effektiv und effizient zu Innovationen zu führen. Nachhaltig erfolgreich zu sein, bedingt aber die Verankerung einer Innovationskultur. Eine solche Verankerung braucht Zeit und ist verbunden mit einer umfassenden, mitunter existenziellen Auseinandersetzung mit bestehenden Weltbildern, Normen, Strategien, Prozessen und Verhaltensweisen. So haben etablierte Unternehmen Regeln, die einzuhalten sind: was man berücksichtigen muss, was zum Unternehmen passt, wer zu fragen ist und was man auf keinen Fall machen darf. Diese Regeln existieren immer, ob geschrieben oder ungeschrieben. Dabei schränken sie nicht nur den Handlungsspielraum ein und verlangsamen Entwicklungsprozesse, sie schaffen auch Denkverbote. Entsprechend gilt es diese kreativ zu umgehen oder zumindest Spielraum zu schaffen, in dem diese Regeln nicht gelten [5]. Als erster Schritt hin zu einer positiven Innovationskultur kann die Implementierung eines systematischen Innovationsprozesses dienen, an dem die Mitarbeitenden teilhaben können. Werden daran anknüpfend nieder-

schwellige Innovationen umgesetzt, können Erfolgserlebnisse erzielt werden, die als Anstoss zu weiteren Aktivitäten motivieren.

### **Literatur**

- [1] Horx, M. et al.: Zukunft machen – Wie Sie von Trends zu Business-Innovationen kommen. Campus Verlag. 2009
- [2] Johnson, S.: Where Good Ideas Come From – The Natural History of Innovation. Riverhead Hardcover. 2010
- [3] Gassmann, O.: Crowdsourcing – Innovationsmanagement mit Schwarmintelligenz. Carl Hanser Verlag. 2010
- [4] Osterwalder, A. und Pigneur, Y.: Business Model Generation – Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Campus Verlag. 2011
- [5] Breuer, M.: Notizen aus der Provinz. <http://notizen.stein-grau.de>. 27. Januar 2014 ■

### **Innovationsmanagement ist lernbar**

Der Masterstudiengang in Corporate Innovation Management an der Fachhochschule St.Gallen wird mit den Schwerpunkten «Marktorientierte Innovation» oder «Unternehmensorientierte Innovation» angeboten. Das Studium orientiert sich an Design Thinking und vermittelt die benötigten Werkzeuge, um Innovationsprozesse effektiv durchführen zu können. Der Studiengang ist modular aufgebaut und startet viermal jährlich.

Nächster Informationsanlass in St.Gallen:

Freitag, 14. März 2014

Montag, 19. Mai 2014

Donnerstag, 14. August 2014

Montag, 15. September 2014

Mittwoch, 19. November 2014

Nächste Starttermine:

Freitag, 25. April 2014,

Modul Prozessoptimierung

Freitag, 29. August 2014,

Modul Komplexitätsmanagement

Freitag, 14. November 2014,

Modul Change Management

Freitag, 24. April 2015,

Modul Design Thinking

Weitere Informationen unter:

[www.fhsg.ch/innovation](http://www.fhsg.ch/innovation)