

Mit System innovativ

Von Birgit Obermeier

30. Juli 2004 Manchmal genügt eine gute Flasche Rotwein und der zündende Gedanke kommt von allein. Bisweilen führt ein Zufall zu einer bahnbrechenden Neuerung, wie etwa bei den Klebezettelchen Post-it: Ein Mitarbeiter der US-Firma 3M suchte nach einer einfachen Möglichkeit, ein Lesezeichen in seinem Chorbuch zu befestigen - und erinnerte sich an einen Klebstoff, der in seiner Firma entwickelt, aufgrund seiner schwachen Haftkraft aber verworfen wurde.

Kreative Lösungen erhält man aber auch durch System, behauptet eine Forschergruppe der Hebrew University in Jerusalem. Systematic Inventive Thinking, kurz: SIT, heißt ihre Methode, die den scheinbaren Widerspruch zwischen Genialität und Struktur auflöst. Sie beruht auf der Erkenntnis, daß die meisten Innovationen wiederkehrende Muster bergen. Der russische Wissenschaftler Genrich Altshuller belegte dies bereits in den 50er Jahren durch die systematische Analyse von Patenten. Seine Innovationstechnik TRIZ (Theory for Inventive Problem Solving) kommt heute vor allem im Ingenieurwesen zum Einsatz.

Mit fünf Denkwerkzeugen zum Ziel

Die SIT-Erfinder knüpften daran an und entwickelten fünf Denkwerkzeuge, die nach ihrem Dafürhalten universell einsetzbar sind. Firmen wie Philips, Procter & Gamble und die Werbeagentur McCann Erickson nutzen sie in den Bereichen Produktentwicklung und Werbung. Der Ansatz der Kreativitätstechnik ist ungewöhnlich: Während als Informationsquelle für Neuerungen üblicherweise die Wünsche des Kunden, technologische Entwicklungen oder die Konkurrenz herangezogen werden, setzt SIT am bestehenden Produkt an. Dieses wird so lange nach bestimmten Regeln verändert, bis sich ein neuer Nutzen dafür ergibt. Die oberste Prämisse dabei lautet: Gehe stets den Weg des größten Widerstandes.

Das zeigt sich beispielsweise anhand des Denkwerkzeugs der „Subtraction“: Dabei werden zunächst die einzelnen Komponenten eines Produkts aufgelistet. Ein oder mehrere der besonders essentiell erscheinenden Bestandteile werden dann gestrichen. Für das verbleibende virtuelle Produkt gilt es nun, neue Anwendungen und Märkte zu identifizieren. Anpassungen sind nur erlaubt, wenn unbedingt nötig. Was auf den ersten Blick widersinnig erscheint, kann zu innovativen Lösungen führen. Produkte wie alkoholfreies Bier oder koffeinfreier Kaffee entsprechen diesem Prinzip. „Die Umwege, die man mit SIT geht, eröffnen Potentiale, die sich sonst nicht erschließen würden“, sagt Matthias Moser, der die Methode gemeinsam mit einem Partner seit kurzem in Deutschland vermarktet.

Im geschlossenen Rahmen denken

Wichtigstes Prinzip der Kreativitätstechnik ist es, möglichst ohne Zugriff auf externe Ressourcen innerhalb eines bestehenden Rahmens zu arbeiten („Closed World“). Dadurch, so die SIT-Erfinder, werden Entwicklungskosten gespart und die vorhandene Expertise optimal ausgeschöpft. Was für den Markt eine Innovation darstellt, mag für das Unternehmen durch die Bündelung von Ressourcen nur ein kleiner Schritt gewesen sein. Als problematisch kann sich hierbei in der Praxis freilich erweisen, dass in vielen Branchen, beispielsweise in der Automobilindustrie, ein großer Teil des Know-Hows mittlerweile ausgelagert ist.

Besonders deutlich wird das „Closed World“-Prinzip am Denkwerkzeug der „Task Unification“, das nach möglichst effizienten Lösungen strebt. Dazu werden zunächst wieder die Komponenten eines Produktes samt ihrer Funktionen aufgelistet. Anschließend gilt es zu überlegen, welche Komponente eine zusätzliche Funktion übernehmen könnte. So dienen heute etwa die Heizdrähte in der Heckscheibe häufig auch als Antenne für das Autoradio.

Anders als bei Kreativitätstechniken wie Brainstorming, wo sämtliche Assoziationen erlaubt sind, oftmals aber nicht zu Ende gesponnen werden, strukturiert SIT den gesamten Prozeß der Ideenfindung. Das setzt voraus, daß Entscheider aus allen Abteilungen mit am Tisch sitzen um die Machbarkeit der Vorschläge zu bewerten. Gefordert ist zudem die Bereitschaft, gegen den Strich zu denken. Wer intuitiv nach Lösungen suche, orientiere sich oftmals am Bekannten und versuche Neues einzuordnen, sagt Moser. „Echte Innovationen aber sind erst mal unbequem.“

Text: FAZ.NET