

# IDEEN FINDEN

---

**Top-Tools für kreative Köpfe**



**FINANCIAL TIMES PRENTICE HALL**

München • Amsterdam • Hong Kong • Kapstadt  
London • Madrid • New York • Paris • San Francisco  
Singapur • Sydney • Tokio • Toronto

# Die Aufgabe ausloten

»Machen Sie sich doch einmal Gedanken, wie wir die interne Papierflut im Unternehmen eindämmen können.« Oder: »Wir müssen mit dem neuen Produkt früher auf den Markt kommen. Machen Sie mir bis Montag einen Vorschlag, wie Sie die Entwicklungszeit mit Ihrer Abteilung um drei Monate abkürzen.« – So der Auftrag Ihres Chefs.

Klären Sie in einem solchen Fall zunächst einmal ab, was genau erreicht werden soll. Lassen Sie sich auch Informationen zur Vorgeschichte geben, damit Sie wissen, warum diese Aufgabe gerade jetzt aktuell ist, beziehungsweise was genau den Zeitdruck verursacht hat. Alternativ könnten Sie sich auch selbst eine Aufgabe stellen, weil in Ihrer Gruppe oder Abteilung irgendetwas noch nicht zu Ihrer Zufriedenheit läuft. So könnten Sie etwa das Gefühl haben, dass zu viel Zeit für Aufgaben verbraucht wird, die dem Unternehmen kein Geld einbringen. Beobachten Sie genau, wo die Ursachen liegen. Fragen Sie die betroffenen Mitarbeiter, wo sie Möglichkeiten sehen, Zeit für produktivere Aufgaben einsparen zu können. Ein konkretes Beispiel: Sie sind in einem Medizinverlag für das Informationsangebot im Internet verantwortlich. Ihre Zielgruppe sind an Gesundheit interessierte Privatleute. Für

**Erfassen Sie schon  
die Aufgabe kreativ**

das Aufbereiten der Informationen stehen Ihnen zehn Mitarbeiter zur Verfügung. Darüber hinaus greifen Sie auf Presse- und andere medizinische Informationsdienste zu. Bevor Sie ins Unternehmen kamen, hat jeder Ihrer jetzigen Mitarbeiter nach eigenem Gutdünken gemacht, was er für richtig hielt. Jetzt ziehen Sie Bilanz und fragen sich, warum die Informationen im Internet so dünn sind.

Im Folgenden finden Sie die genannten Beispiele einzeln aufgefächert.

### **Die interne Papierflut reduzieren**

Das ist eine lohnende Aufgabe, wenn man bedenkt, wie viel Papier für interne Informationen in großen Unternehmen verbraucht wird. Ihnen fällt sicherlich sofort eine Lösung ein. Sie könnten also eine Anweisung an alle Mitarbeiter und Führungskräfte vorbereiten, die diese auffordert, nunmehr alle Informationen per Intranet zu verbreiten, um Papier und damit auch Kosten zu sparen. Schöner Nebeneffekt: Die Umwelt wird geschont.

So weit, so gut. Nur wird das Ergebnis sein, dass jeder im Unternehmen nun die drei- bis vierfache Menge an E-Mails erhält und so im Informationsmüll erstickt. Das war nicht Sinn der Sache. Das hören Sie jetzt auch von Ihrem Chef, der Ihnen ja den Auftrag gegeben hatte, die Papierflut zu verringern. Obwohl Sie dieses vordergründige Ziel wahrscheinlich erreicht haben, wird er Sie für die von Ihnen initiierte Maßnahme nicht zur Beförderung vorschlagen. Diesen Fehlschlag hätten Sie vermeiden können,

wenn Sie dem Problem und den damit verbundenen Zielen auf den Grund gegangen wären. Sie hätten also zunächst einmal herausfinden müssen, wer wann von wem was über die Hauspost bekommt. Wenn jemand das Gefühl hat, zu viel Papier zu bekommen, heißt das häufig auch, dass er den Inhalt nicht wichtig findet. Also geht es darum, zu überlegen, wer welche Informationen benötigt, wie oft er sie braucht und in welchen Intervallen. Erst wenn diese Fragen geklärt sind, können Sie an die Lösung der Aufgabe gehen und wissen, dass »weniger Papier« nur ein Teil der Aufgabe ist. Die Hauptaufgabe könnte sein, ein System zu erfinden, nach dem jeder zur richtigen Zeit die richtigen und relevanten Informationen in der idealen Form bekommt.

## Die Entwicklungszeit verkürzen

In einem laufenden Projekt die Entwicklungszeit um drei Monate zu verkürzen, ist ebenfalls keine einfache Aufgabe. Erste, spontane Lösungsansätze könnten sein: Sie ordnen für die betroffenen Mitarbeiter Überstunden an, Sie verhängen eine Urlaubssperre oder Sie ändern den Projektplan entsprechend und verteilen neue, straffere Termine an Ihre Mitarbeiter. Damit allerdings sammeln Sie keine Pluspunkte in Ihrer Abteilung und laufen zudem Gefahr, dass Ihr Lösungsvorschlag – bewusst oder unbewusst – boykottiert wird. Etwas eleganter wäre es, sich mit den Beteiligten zusammzusetzen und gemeinsam zu überlegen, wo und wie Zeit eingespart werden kann.

## Vorsicht vor vorschnellem Aktionismus

Vorsicht vor übereilem Aktionismus. Erst müssen die Ziele der Aufgabe offen gelegt werden. Dann finden Sie auch Lösungen, die mehr Betroffene mittragen und aktiv umsetzen und die außerdem das Problem an der richtigen Stelle packen. Es könnte ja sein, dass der Grund für die Verkürzung der Entwicklungszeit darin begründet liegt, dass Ihr Hauptkonkurrent an einem ähnlichen Produkt arbeitet. Dann ist es absolut legitim, dass Ihr Unternehmen unbedingt als Erster auf dem Markt sein will, um endlich die Marktführerschaft auf diesem Gebiet zu übernehmen. Eine ganz andere Ausgangslage ist es, wenn Ihr Vorstandsvorsitzender in den Ruhestand geht und sich als letzte Amtshandlung wünscht, dieses Produkt noch zur Marktreife zu begleiten.

### **Internet-Informationen verdoppeln**

Sie haben das Gefühl, Ihre Mitarbeiter sind alle fleißig und arbeiten emsig vor sich hin. Trotzdem kommt kaum etwas Zählbares dabei heraus. Als erste erfolgversprechende Lösung fällt Ihnen vielleicht ein, einen Arbeitsplan aufzustellen. Hier halten Sie fest, wie lange aus Ihrer Sicht an welchen Aufgaben gearbeitet werden darf. Sie könnten auch ein Pflichtenheft aufstellen, nach dem jeder Mitarbeiter eine bestimmte Anzahl an Texten pro Tag oder Woche für den Einsatz im Internet fertig stellen muss. Höchstwahrscheinlich werden sich Ihre Mitarbeiter bevormundet und unter Stress gesetzt fühlen, schließlich arbeiten sie ja schon so viel, wie es nach ihrer Meinung geht.

Liegt der geringe Output Ihrer Abteilung daran, dass Sie in Ihrer Abteilung zwar fähige Mediziner, Chemiker und Ernährungswissenschaftler haben, aber keiner von ihnen genau weiß, wie man recherchiert oder eine Information so aufbaut, dass sie zugleich informativ und interessant ist? Oder gibt es technische Schwierigkeiten, die verhindern, dass die zuhauf vorhandenen Artikel ins Internet gestellt werden können? Oder liegt es an internen Verfahrensabläufen und Arbeitsanweisungen, die es Ihren Mitarbeitern unmöglich machen, bestimmte Arbeiten schnell und eigenverantwortlich auszuführen? Es gibt in der Aufgabenstellung noch einen anderen Aspekt, der die Lösung möglicherweise in eine ganz andere Richtung lenkt: Womit verdient die Abteilung eigentlich Geld? Mit mehr Artikeln, die Interessierte kostenlos im Internet aufrufen können, sicher nicht. Also könnte die Frage lauten: Was können wir mit unseren Informationen noch anstellen, um damit für das Unternehmen einen Deckungsbeitrag zu leisten?

Sie sehen, diese Frage führt zu einem ganz anderen Lösungsansatz. Je genauer Sie das gestellte Problem in seine Bestandteile zerlegen, desto besser und effektiver wird nachher die Lösung sein. Dabei können Sie nach dem so genannten Problemfächer vorgehen.

## **Der Problemfächer**

Sie haben ein Problem – etwa den zu hohen Papierverbrauch. Sie sollten verschiedene Hypothesen aufstellen, woran das liegen kann:

**Eine andere  
Ausgangslage führt  
immer zu einer  
anderen Lösung**

1. Informationen werden nicht in Umlauf gegeben, sondern für jeden kopiert.
2. Die Informationen liest sowieso keiner.
3. Die Informationen sind zu umfangreich.
4. Jeder hat Angst, nicht ausreichend informiert zu werden.
5. Die meisten internen Informationen landen noch am gleichen Tag im Papierkorb.

Zu jeder Hypothese sollten Sie nun vertiefend Erklärungsansätze suchen, also das Thema weiter auffächern und Ursachenforschung betreiben:

- Zu 1. ▶ Keiner will warten, bis der Ranghöhe die Infos weitergibt.
- ▶ Die Durchlaufzeiten sind zu lang.
  - ▶ Die Informationen könnten für den Arbeitsbereich wichtig sein.
  - ▶ Es sind schon mal Fehler gemacht worden, wegen des zu schleppenden Informationsflusses.
- Zu 2. ▶ Die Leute haben zu viel zu tun.
- ▶ Der Stil der Informationen ist zu akademisch, die meisten verstehen nicht, was gemeint ist.
  - ▶ Man erkennt nicht, was für den eigenen Aufgabenbereich von all dem wichtig und nützlich ist.
- Zu 3. ▶ Die internen Notizen sind schlecht gegliedert.
- ▶ Visuelle Elemente fehlen.
  - ▶ Die Verfasser trauen sich nicht, sich auf das Wesentliche zu beschränken.

- ▶ Jeder bekommt alle Informationen, ob sie für ihn relevant sind oder nicht.
- Zu 4. ▶ Aus Angst, etwas zu verpassen, wird jedes »Flohusten« für alle Mitarbeiter vervielfältigt.
- ▶ Die Verfasser haben Angst, eine Informationsauswahl zu treffen.
- ▶ Die Mitarbeiter wollen zum bevorzugt informierten Kreis gehören.
- ▶ Interne Informationen schaffen Bindung ans Unternehmen.
- Zu 5. ▶ Man fühlt sich belästigt von so viel Information.
- ▶ Da auch über alles Nebensächliche berichtet wird, glaubt keiner mehr an die Wichtigkeit der Information.
- ▶ Die Mitarbeiter haben neben ihrer Arbeit keine Zeit, so umfangreiche Nachrichten zu lesen.

## Auf den Punkt

Sobald Sie die Aufgabe von allen Seiten beleuchtet haben, geben Sie am besten Ihrem Auftraggeber eine Rückmeldung. Wenn Sie ihn über Ihre neue Problemdefinition in Kenntnis setzen, vermeiden Sie, dass er sich später gegen die Lösung stemmt, nur weil er andere Erwartungen hatte. Ein solches Rückbriefing empfiehlt sich immer bei großen Projekten für wichtige Zwischenschritte. Wenn Sie grünes Licht für die Zwischenschritte bekommen, können Sie weiterarbeiten, ansonsten ist nur eine Etappe zu wiederholen.

## Betreiben Sie Ursachenforschung

Sie sehen also, dass Ihre Kreativität bereits gefragt ist, wenn es darum geht, die Aufgabe richtig zu erfassen. Denn nur, wenn Ihnen alle Erklärungen und Möglichkeiten einfallen, können Sie alle Ursachen des Problems bei der Ideenfindung berücksichtigen. Und nur, wenn Sie die tatsächliche(n) Ursache(n) kennen, können Sie das Problem auch dauerhaft beheben. Je mehr Leute Sie kennen, die Sie etwas fragen können, wenn Sie eine Aufgabe oder ein Problem haben, desto besser. Das gilt für alle Phasen des kreativen Prozesses. Äußerst hilfreich ist es, wenn man von jemandem eine ehrliche und unvoreingenommene Resonanz auf eine ungewöhnliche Idee bekommt. Umgekehrt sollten auch Sie für andere in gleicher Weise mit einem Feedback zur Verfügung stehen.

## Für das nächste Mal

Schaffen Sie sich Ihr Informationsnetz: Zum einen haben Sie Ihren Auftraggeber als Informanten. Fragen Sie ihn erst einmal aus – nach allen Regeln der Kunst. Und dann empfiehlt es sich, Kontakte zu möglichst vielen Menschen zu unterhalten. Darunter sollten Experten aus dem eigenen Haus, aber auch externe Personen sowie ein paar geduldige Zuhörer anderer Fachrichtungen sein, die Ihnen ganz unbefangenen und interessiert Verständnisfragen stellen können.