



# Buch Das IDEO Innovationsbuch

## Wie Unternehmen auf neue Ideen kommen

Tom Kelley und Jonathan Littman

Econ, 2002

Auch erhältlich auf: Englisch

---

## Rezension

Tom Kelley präsentiert die internen Arbeitsweisen von IDEO, einer Designfirma und Ideenfabrik, und schafft das nahezu Unmögliche: Er liefert einzigartige Einblicke in Kreativität und Innovation. Um es in einfache Worte zu fassen: Werfen Sie sämtliche Bücher, die Sie je zu diesen Themen gekauft haben, aus dem Fenster und tauchen Sie ein in dieses hervorragend geschriebene Werk. Kelley entwickelt aus den oftmals diffusen Konzepten von Brainstorming und Teamwork Leitlinien mit Anwendungsbeispielen aus dem wahren Leben. Seine Ansichten zur Entwicklung von Prototypen sind erfrischend, aufschlussreich und praxisorientiert. Seine breit gefassten Erläuterungen veranschaulichen nicht nur, wie Unternehmen Innovationen angehen sollten, sondern auch, wie leicht kreative Initiativen durch stumpfsinnige Bürokratie zerstört werden. Wenn überhaupt, so lässt sich an diesem Buch nur eins kritisieren: Es zu lesen ist ein bisschen so, wie ein Video über die Kinder eines Freundes anzuschauen - man erwartet geradezu von Ihnen, dass Sie in Begeisterungstürme ausbrechen. Davon einmal abgesehen empfiehlt *BooksInShort* das Werk als eines der ganz wenigen Bücher zum Thema Innovation und Kreativität, das Sie auf keinen Fall übergehen sollten.

## Take-aways

- Innovation beruht auf der Entwicklung von Prototypen, Brainstorming und Beobachtung.
- Die Entwicklung von Prototypen ist die Kurzform der Innovation.
- Wie jede andere Tätigkeit wird auch Brainstorming durch regelmässiges Üben effizienter.
- Brainstorming-Sitzungen an abgelegenen Orten sind zwar nett, aber nur begrenzt effektiv.
- Brainstorming sollte zu einem festen Bestandteil der täglichen Arbeit werden.
- Eine sichere Art, eine Brainstorming-Sitzung scheitern zu lassen, besteht darin, den Chef als Ersten reden zu lassen.
- Die Zielgruppen- und Marktforschung wird häufig überbewertet.
- Ein Produkt, das den Verbraucher vor Fehlern und Missgeschicken schützt, ist grundsätzlich wertvoll.
- Das eigenbrötlerische, innovative Genie ist im Grunde ein Mythos; heutzutage entstehen Innovationen aus Teamwork.
- Es gibt keine Innovation ohne das Risiko eines Fehlschlags.

# **Zusammenfassung**

## **Das Innovations-Outsourcing**

Warum lagern viele Unternehmen ihre Kreativitäts- und Designfunktionen aus? Die Erfahrungen der Vergangenheit haben gezeigt, dass es hierfür vier Hauptgründe gibt:

1. Kapazität: Die Unternehmen wollen mehr Innovation, als sie mit eigenen Mitteln schaffen können.
2. Zeitersparnis: Die Unternehmen können diese Funktionen zwar selbst erfüllen, benötigen jedoch schnellere Ergebnisse.
3. Expertenwissen: Es fehlt den Unternehmen an Fachkenntnissen auf einem bestimmten Gebiet, sodass sie Hilfe benötigen.
4. Innovation: Die Unternehmen suchen einen Partner, der über den Tellerrand hinausblickt.

## **Die Grenzen der Marktforschung**

Wenn Sie Innovationen generieren wollen, müssen Sie lernen, sich nicht auf die Marktforschung, sondern auf Ihre eigenen Instinkte zu verlassen. Wenn Sie Ihre Gäste fragen, ob ihnen der Braten schmeckt, werden sie die Frage mit Sicherheit bejahen, selbst wenn es nur aus Höflichkeit ist. Dasselbe kann bei Ihren Produkten passieren. Daher sollten Sie sich an den Gedanken gewöhnen, dass Sie viele Ihrer Ideen aufgrund Ihrer eigenen Überzeugungen bewerten müssen. Auch Zielgruppenanalysen können am Ziel vorbeischiessen. Wenn Sie wirklich wissen möchten, wie Sie ein besseres Produkt schaffen können, sollten Sie die Personen berücksichtigen, die es wirklich benutzen - nämlich die Kunden.

## **Das perfekte Brainstorming**

Die meisten Unternehmen wenden Brainstorming-Techniken an, doch die wenigsten führen sie richtig durch. Viele Unternehmen haben weniger als ein Brainstorming im Monat. Dieser Gedankenaustausch sollte jedoch wöchentlich, wenn nicht gar täglich durchgeführt werden, und die Sitzungen sollten auf ca. 60 Minuten begrenzt sein, denn nach dieser Zeitspanne werden die Ideen langweilig und eintönig. Es folgen sieben Tipps für ein besseres Brainstorming:

1. Fokussieren Sie. Definieren Sie das Problem mit einer gezielten Aussage und achten Sie darauf, dass keiner vom Thema abweicht. Denken Sie daran: Der erste Schritt zur Lösung eines Problems besteht darin, das Problem genau zu definieren.
2. Spielen Sie. Vermeiden Sie es, den Nutzen einer Idee bereits am Anfang zu diskutieren; dies kann den Ideen die Energie rauben.
3. Verwenden Sie Zahlen. Nummerieren Sie Ihre Ideen durch. Dadurch erhalten Sie einen Massstab für die Anzahl der Ideen, die Sie gesammelt haben, und haben gleichzeitig die Möglichkeit, zwischen den einzelnen Ideen hin und her zu springen, ohne die Übersicht zu verlieren, da sich die Teammitglieder auf die Nummern beziehen können.
4. Entwickeln und springen Sie. Diese Techniken sollte der Moderator anwenden, wenn das Brainstorming an Impuls verliert. Entwickeln bedeutet, ein früheres Konzept wieder aufzugreifen und gleichzeitig den nächsten Schritt zu präsentieren, der zur Vervollständigung der Idee unternommen werden muss. Springen bedeutet, eine komplett andere Richtung einzuschlagen und eine vollkommen neue Lösung auszuprobieren.
5. Breiten Sie sich aus. Bedecken Sie jeden verfügbaren Platz mit Papier, sodass Sie Ihre Ideen im ganzen Raum aufschreiben können. Dadurch erhalten Sie die Möglichkeit, Ideen voneinander abzugrenzen, indem Sie sie räumlich voneinander trennen.
6. Führen Sie Gedächtnisübungen durch. Wenn eine Gruppe bisher noch nie zusammengearbeitet hat oder aus irgendeinem Grund unkonzentriert ist, kann es hilfreich sein, die Gruppenarbeit mit einer Aufwärmübung zu beginnen. Ein guter Moderator hat mit Sicherheit Vorschläge für erfolgreiche Übungen parat.
7. Werden Sie körperlich aktiv. Die besten Brainstormingexperten bedienen sich häufig verschiedenster Gegenstände; es empfiehlt sich daher, Dinge wie Bauklötze oder Isolierband etc. mitzubringen.

## **Teamwork und Innovation**

Das Konzept des eigenbrötlerischen Genies, das wertvolle Innovationen erfindet, ist im Grunde ein Mythos. Heutzutage werden

grossartige Projekte von grossartigen Teams oder „Hot Groups“ entwickelt. Ihr Team sollte ein klares Ziel und ein realistisches Zeitlimit haben. Es gibt acht verschiedene Persönlichkeitstypen, die in Ihren Teams eine zentrale Rolle spielen werden:

1. Der Visionär. Er zählt oftmals zu den „Elder Statesmen“ und ist oft der Erste, der entscheidet, was als Nächstes zu tun ist. Diese Person steht meist über den alltäglichen Streitigkeiten.
2. Der Feuerwehrmann. Dieses Teammitglied reagiert ungeduldig gegenüber den Fehlern anderer und kommt sofort zur Sache. Der Feuerwehrmann ist frei von politisch-diplomatischen Ängsten und kann auch schon mal bei anderen Teammitgliedern anecken. Sein Beitrag ist jedoch unverzichtbar.
3. Der Bilderstürmer. Er ist das Gruppenmitglied, das grundsätzlich alles auf seine eigene Weise angeht. Er hat häufig Recht und steht meist ein wenig abseits von der Gruppe.
4. Der Pulsmesser. Diese Person stellt persönliche Beziehungen zu anderen Personen her und hält die Gruppe zusammen.
5. Der Handwerker. Diese Person greift die Ideen auf und findet einen Weg, sie realistisch anzuwenden.
6. Der Technologe. Er ist der Freak in der Gruppe. Heutzutage ist solch eine Person unverzichtbar. Er sucht oftmals nach dem tieferen Zusammenhang zwischen den Dingen.
7. Der Unternehmer. Dieses Teammitglied greift die Ideen auf und setzt sie in die Tat um.
8. Der Quereinsteiger. Hierbei handelt es sich um eine Person, die sich auf einer Vielzahl von Gebieten auskennt. Sie ist in der Lage, Barrieren zu überwinden und Konzepte in verschiedenen Bereichen umzusetzen.

## Die Entwicklung von Prototypen

Die Entwicklung von Prototypen ist die Kurzform der Innovation. Sie ist die Grundlage der Problemlösung. Grundsätzlich kann jedes neue Produkt und jede Dienstleistung prototypisiert werden.

„Die Unternehmen der Gegenwart scheinen einen unstillbaren Durst nach Wissen, Sachkenntnis, Methoden und Arbeitspraktiken zu haben, die der Innovation dienen.“

Das Wichtigste ist, die Sache erst einmal ins Rollen zu bringen. Sobald Sie damit beginnen, einen Prototyp herzustellen, haben Sie bereits einen Teil Ihres Ziels erreicht. Prototypen sind Testobjekte, die häufig zu bahnbrechenden Einfällen führen und die ständige Verbesserung einer ursprünglichen Idee fördern, indem sie kontinuierlich umgestaltet und überarbeitet werden.

„Versuchen Sie, Ihre Produkte und Dienstleistungen selbst zu ‚fahren‘, so als würden Sie sie zum ersten Mal ausprobieren.“

Das schnelle Entwickeln von Prototypen bedeutet handeln, bevor man Antworten gefunden hat; es bedeutet auch, Risiken einzugehen, kleinere Fehler zu machen und es am Ende doch richtig zu machen. Merke: Es gibt keine Innovation ohne Risiko. Risiken sind ganz einfach ein Teil des Prozesses. Wenn Sie oft scheitern, kann das dazu führen, dass Sie schneller Erfolg haben - diese Perspektive sollten Sie sich bei Ihrem Streben nach Innovation vor Augen halten.

## Der bereichsübergreifende Ideenaustausch

Eine der wichtigsten Voraussetzungen für jede Innovation ist die Fähigkeit zum gegenseitigen Ideenaustausch, oder anders gesagt: zur Übertragung von Kenntnissen aus einem bestimmten Bereich auf eine völlig andere Situation. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, diesen bereichsübergreifenden Ideenaustausch zu einem integralen Bestandteil Ihres Arbeitsalltags zu machen:

- Sammeln Sie begierig Informationen. Surfen Sie in Ihrer Freizeit im Internet und abonnieren Sie wichtige Fachzeitschriften.
- Versuchen Sie sich als Regisseur. Nehmen Sie die Rolle eines Filmregisseurs ein. Beobachten Sie Ihre Mitarbeiter bei der Arbeit und analysieren Sie, wie diese ihre Aufgaben erledigen.
- Führen Sie immer ein offenes Haus. Laden Sie neue Köpfe in Ihre Mitte ein, z. B. aus anderen Abteilungen, damit sich diese Ihre Prototypen anschauen und Ihnen ihre Ideen mitteilen.
- Fördern Sie Spezialisten. Wenn sich jemand auf einem bestimmten Gebiet spezialisiert hat, fordern Sie ihn auf, sein Wissen anzuwenden.
- Fördern Sie eine gebietsübergreifende Ausbildung Ihrer Mitarbeiter. Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter Kenntnisse auf neuen Gebieten erwerben.

# Die Entwicklung grossartiger Produkte

Wie entwickelt man ein grossartiges Produkt? Folgende Schritte sollten Sie in diesem Zusammenhang berücksichtigen:

1. Hinterlassen Sie immer einen grossartigen ersten Eindruck. Ihr Produkt muss den Verbraucher unmittelbar ansprechen. Der Verbraucher sollte sich willkommen und wohl fühlen.
2. Verwenden Sie Metaphern. Versuchen Sie, Ihr Produkt mit Metaphern zu beschreiben, die Ihre Design- und Produktziele widerspiegeln.
3. Suchen Sie nach Produkten, die unentbehrlich sind. Ein gutes Beispiel hierfür wäre die herkömmliche Aktentasche. Dinge, die sowohl für die Arbeit als auch für die Freizeit von Bedeutung sind, werden immer Erfolg auf dem Markt haben.
4. Farben inspirieren. Denken Sie an den Erfolg des iMac auf dem Markt. Farben können dafür eingesetzt werden, eine neue Produktlinie in auffälliger Weise einzuführen.
5. Der Backstage-Ausweis. Sie können die Loyalität Ihrer Kunden gewinnen, indem Sie sie einmal hinter die Kulissen schauen lassen. Halten Sie sie auf dem Laufenden über Ihr Produkt und informieren Sie sie über Ihre Fortschritte.
6. Vereinfachen Sie die Dinge. Denken Sie daran, dass ein Klick immer besser ist als zwei. Wann immer Sie einen Zwischenschritt beseitigen können, schaffen Sie ein wertvolles Stück Bequemlichkeit für den Verbraucher.
7. Machen Sie Ihr Produkt idiotensicher. Denken Sie z. B. an die nützliche Funktion der automatischen Speicherung in Textverarbeitungsprogrammen oder an Befehle, die bestimmte Vorgänge rückgängig machen können. Ein Produkt, das den Verbraucher vor Fehlern und Missgeschicken schützt, ist ein wertvolles Produkt.
8. Seien Sie verbraucherfreundlich. Richten Sie sich nach den Wünschen Ihrer Kunden und gestalten Sie Ihr Produkt benutzerfreundlich.
9. Erstellen Sie eine Checkliste. Sie sollten eine Checkliste der wichtigsten Merkmale und Vorteile erstellen, die Ihr Produkt erhalten soll, bevor Sie mit dem Design beginnen. Überprüfen Sie diese Liste regelmässig, um sicherzustellen, dass Sie nichts vergessen haben.
10. Bieten Sie grossartige Extras. Manchmal können grossartige Accessoires den gesamten Erfolg eines Produkts ausmachen. Versuchen Sie, den Wert Ihres Produkts durch herausragende Zusatzmerkmale zu steigern.

## Über die Autoren

**Tom Kelley** ist General Manager von IDEO, einem führenden Design-Consulting-Unternehmen, das sich auf die Bereiche Produktentwicklung und Innovation spezialisiert hat. Er beteiligt sich aktiv am Brainstorming und an der Entwicklung von Prototypen in seiner Firma. **Jonathan Littmann** ist der Autor von *The Fugitive Game* und *The Watchman* und schreibt Beiträge für die Zeitschrift *Red Herring*.

---

---