

planung & analyse

Zeitschrift für Marktforschung und Marketing www.planung-analyse.de
Eine Marke der dfv Mediengruppe

1/2014 D11700F

Special

Marktforschung
undercover:
Mystery Research

Report

Mehr als Telefonie:
Moderne
CATI-Forschung

Forschung

Markenerfolg
durch
Gender-Balance

Schwerpunkt

Insight, Ideen, Innovationen



Der Beginn eines Innovations- oder eines Ideation-Prozesses ist ein Fuzzy Front-End, das von qualitativen Kreativtechniken geprägt ist. Im planung & analyse Interview erläutern **Heiner Junker** und **Laura Ostländer**, **Produkt + Markt**, was erfolgreiche Kreativtechniken ausmacht und welche Regeln es zu berücksichtigen gilt, wenn es darum geht, erfolgreich konkrete Ideen und Inspiration zu generieren.

Man muss sich Geistesblitze erarbeiten

planung & analyse: *Herr Junker, Sie sind bereits seit vielen Jahren in der Innovationsforschung tätig und mit vielfältigsten Kreativtechniken vertraut. Welche Technik nutzen Sie persönlich am liebsten, um Ideen zu finden?*

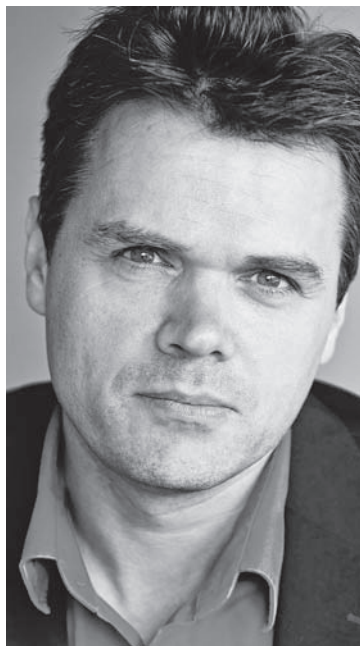
Heiner Junker: Die beste Methode, zu Ideen zu gelangen, ist es, vorurteilsfrei und offen mit neuen Eindrücken und Informationen umzugehen. Ein Beispiel: Vor einiger Zeit habe ich ein sehr interessantes Seminar zu Kreativtechniken in der Marktforschung besucht. Einige der Dinge, die dort diskutiert und vorgestellt wurden, waren mir neu, viele bekannt und selbst erlebt. Dennoch hat mich die Veranstaltung nachhaltig inspiriert, denn bereits nach zwei Stunden interaktiver Seminararbeit und Gesprächen mit Teilnehmern und Coach konnte ich fünf Ideen für neue Marktforschungstools und Workshopübungen notieren. Die Ideen wurden zwar im Seminar selbst gar nicht vorgestellt, sie hatten sich aber irgendwie in meinem Kopf manifestiert, so dass ich sie wie automatisch und sehr konkret aufschreiben konnte.

Wie gelingt es, kreativ zu werden?

Laura Ostländer: Viele Menschen kennen dieses Phänomen: Man brüdet oft tagelang über einer Fragestellung und sucht erfolglos nach einer Lösung. Unser kreatives Zentrum – das es ja in Wirklichkeit gar nicht gibt – scheint in solchen Phasen wie vernagelt. Dann aber, unvermittelt beim Joggen, in einem Meeting oder unter der Dusche, haben wir die Erleuchtung. Die Idee wird vor unserem geistigen Auge geradezu greifbar und es fällt uns leicht, sie weiter zu konkretisieren. Oft sind es die kleinen Dinge, die Erfahrungen und Sichtweisen anderer Menschen, die uns helfen, unseren eigenen Denk- und Handlungs-Highway zu verlassen und unsere vermeintlich perfekten Lösungen zu hinterfragen.

Kann man diesen Zustand gezielt erreichen und steuern?

Junker: Die Antwort ist einfach, leider aber auch unbequem. Man muss sich seine Geistes-



Heiner Junker ist seit 2005 geschäftsführender Gesellschafter bei Produkt + Markt. Zu den Schwerpunkten seiner Tätigkeit zählen die Insight- und Innovationsforschung.
✉ hjunker@produktundmarkt.de

blitze erarbeiten. Der Arbeitsprozess der Ideenfindung verläuft dabei in fünf Phasen: Fokussierung und Zieldefinition, Präparation mit der Sammlung von Wissen und Informationen, Inkubation als eine Art Reifeprozess, Illumination, also der Moment, in dem der Geistesblitz erfolgt, und schließlich als fünfte Phase die Elaboration, in der es darum geht, die Ideen auf den Prüfstand der Eignung und Machbarkeit zu stellen, sie zu konkretisieren und zu verbessern.

Das klingt machbar, warum ist es in der Praxis dennoch oftmals so schwierig erfolgreiche neue Ideen zu produzieren?

Junker: In den meisten Fällen reicht es nicht aus, nur eine Idee zu haben, um das eigene Unternehmen voran zu bringen. Denn selbst

wenn uns unser eigener Geistesblitz als die perfekte Lösung erscheint, bedeutet das noch nicht, dass wir damit die Entscheider im Unternehmen, geschweige denn unsere Kunden, begeistern. Die meisten Ideenprojekte laufen daher nach dem Motto „viel hilft viel“. Es werden dabei möglichst viele Ideen produziert, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, eine Top-Idee zu finden. Wir nennen das „Ideen schleudern“, da es bei diesem Vorgehen nicht auf Machbarkeit, Zielgenauigkeit und Konkretisierung ankommt, sondern vielmehr darauf, ein breites Spektrum an „Inspirationspunkten“ zu setzen. In der Praxis versanden leider viele Innovationsprojekte, da sie nicht über die Phase des „Ideenschleuderns“ hinauskommen. Dies liegt vor allem daran, dass wichtige Regeln im Ideenprozess missachtet werden und der Innovationsprozess nicht konsequent bis zum Ende durchgeplant wird.

Das Problem liegt also in den meisten Fällen nicht darin, dass zu wenige Ideen generiert werden, sondern dass diese nicht entsprechend weiter verfolgt werden?

Junker: Genau. Bei einem Ideenprozess geht es darum, Grenzen zu überschreiten und Regeln zu brechen. Das klingt nach Spaß und Anarchie, funktioniert in der Praxis aber nur, wenn man den Prozess systematisch plant, sich Grenzen setzt und Regeln der Ideenfindung einhält. Für einige unserer Kunden wirkt es am Anfang ungewöhnlich, wenn wir über Querdenken reden und über faszinierende Ideen philosophieren, dabei aber gleichzeitig unser „Regelbuch“ zücken, über die detaillierte Eingrenzung der Suchfelder sowie über die Raumgestaltung und die exakte Anzahl der benötigten Pin-Wände und Flipcharts nachdenken.

Wie sehen nach Ihrer Erfahrung die Regeln aus, die zu erfolgreichen Ideen führen?

Ostländer: Diese Regeln haben mehrere Dimensionen. Zuerst ist es wichtig, Grenzen zu setzen. Bei Konzentration der Ideensuche auf konkret beschriebene Suchfelder werden deutlich konkretere Lösungen entwickelt als

wenn grenzenlos an die Sache herangegangen wird. Deshalb ist es wichtig, Suchfelder so konkret wie möglich zu definieren und zu priorisieren, gleichzeitig aber genügend Raum zum Querdenken zu lassen.

Ein Such- oder Innovationsfeld beschreibt dabei den Fokus und Rahmen, in dem Ideen für Innovationen generiert werden sollen. Suchfelder sollen nicht die Originalität der Ideen einschränken, wohl aber eine Ausrichtung oder einen Ausgangspunkt vorgeben. Suchfelder können dabei durch verschiedenartige Parameter definiert werden z.B. Zielgruppe, Berührungspunkte, Positionierungsdimensionen, Nutzendimensionen, Problemlösung, Prozessphasen.

Junker: Auch die Vorbereitung der Teilnehmer ist ein wichtiger Punkt. Es kommt darauf an, jedem einzelnen genügend Zeit zu geben, in das Thema einzutauchen. Deshalb geben wir unseren Ideengebern mehrere Tage Zeit, die genaue Problemstellung auf sich wirken zu lassen und stellen ihnen bereits Tage vor dem Ideenworkshop konkrete Aufgaben.

Wie sieht das konkret aus?

Ostländer: Bei einem Projekt für die Entwicklung neuartiger und überzeugender Serviceversprechen und Servicegarantien eines Finanzdienstleisters forderten wir die Ideengeber auf, ihre schönsten und furchtbarsten Erlebnisse mit der Bank, der Versicherung, dem Stromversorger, dem Fitnessstudio etc. aufzuschreiben. Anschließend sollten sich die Teilnehmer selbst in den Dienstleister versetzen und faszinierende Versprechen entwickeln, die die positiven Erlebnisse garantieren und die negativen glaubwürdig ausschließen. Die eingegangenen Lösungen waren bereits gut und originell. Aber darauf kam es uns dabei gar nicht an. Viel wichtiger war es, dass die Fragestellung im Kopf der Ideengeber reifen konnte und sich viele Ansatzpunkte für wirklich faszinierende Ideen bildeten.

Was gilt es bei der Moderation zu beachten?

Junker: Das sind mehrere Punkte. Es ist wichtig, die Aufgabenstellung ambitioniert zu formulieren. So sollte eine Zielsetzung nicht lauten: „Wie schaffen wir es, unsere QM-Meetings für die Mitarbeiter attraktiver zu gestalten?“, sondern vielmehr: „Welche völlig neue Idee hast Du, damit jedes QM-Meeting zum ultimativen Highlight für jeden Mitarbeiter wird?“. Überspitzungen und Übertreibungen demonstrieren allen Beteiligten, dass wir keine naheliegenden Durchschnittslösungen suchen, sondern originelle, nützliche, ultimative Ideen. Durch die Art der Formulierung ändert sich die



Laura Ostländer ist Psychologin und seit Februar 2012 bei Produkt + Markt als Junior Research Consultant im Bereich Customer and Service Research tätig.

✉ lostlaender@produktundmarkt.de

Denkhaltung aller Ideengeber von Beginn an. Sie geben sich weniger schnell mit der Qualität von Ideen zufrieden und arbeiten ambitionierter an der Weiterentwicklung.

Ostländer: Außerdem ist es wichtig, Fragen anders zu stellen und Perspektiven zu wechseln. Hierzu ein Beispiel: Eine Fragestellung wie „wie viel ist 8:2?“ impliziert, dass nach genau einer Lösung gesucht wird. Das Ergebnis ist dann vermutlich spontan „4“. Um zu mehr als nur einer Lösung zu gelangen, muss die Perspektive gewechselt werden. Alternative Fragestellungen wie zum Beispiel „Was ist die Hälfte von 8?“, „Finde alle denkbaren Wege, um Acht durch 2 oder die Hälfte von Acht darzustellen!“ oder „Welche ungewöhnlichen und überraschenden Ideen hast Du, Deine Achten jeweils in zwei Teile zu teilen?“ können zu vielfältigen Antworten führen, etwa „8 Halbe“, „16 Viertel“, „halb Acht“ oder „19:30 Uhr“. Bei visuellen Menschen kann es auch sein, dass eine durchschnittliche Acht gezeichnet wird.

Junker: Immer dann, wenn der Ideenfluss ins Stocken kommt, sind Perspektivwechsel erforderlich. Die geschickte Veränderung der Aufgabenstellung ist dabei außerordentlich hilf-

reich. Wichtig bei der Formulierung ist es, die Suchfelder im Fokus zu haben und sie weitläufig abzudecken.

Welche Kreativtechniken eignen sich dafür denn besonders?

Junker: Bei den Kreativtechniken ist weniger mehr, denn sie sind die Eselsbrücken der Kreativität. Sie zeigen Abkürzungen und neue Wege zu vielfältigen, nützlichen und originellen Ideen. Es ist nicht notwendig, möglichst viele Techniken einzusetzen, vielmehr geht es darum, wenige Techniken – diese aber sicher – zu beherrschen. Ein sicheres und selbstbewusstes Auftreten des Moderators ist dabei entscheidend.

Welche Kreativtechniken besonders effektiv sind, lässt sich pauschal nicht sagen. Die Wahl der geeigneten Technik hängt u.a. davon ab, in welcher Phase des Kreativprozesses sie eingesetzt werden soll und ist nicht zuletzt auch eine Frage der persönlichen Vorliebe des Moderators.

Die eigene Toolbox sollte Kreativtechniken für mindestens folgende Anwendungen enthalten: zum Ideen-Schleudern beispielsweise Brainstorming oder -writing, zur Provokation neuer Perspektiven und origineller Verknüpfungen etwa Bisoziation, für die Konkretisierung und Realisierbarkeit der Ideen beispielsweise 6-W-Fragen und für das Ordnen und Priorisieren etwas wie Problemanalyse oder Prioritätsmatrix. Mit einer solchen Toolbox ist man sehr gut für erfolgreiche Ideation gerüstet.

Ist Ideenfindung eigentlich noch Marktforschung?

Ostländer: Ideenprozesse sind weniger prozess- als viel mehr ergebnisorientiert. Das bedeutet, die entwickelten Ideen oder Konzepte stehen im Mittelpunkt und weniger der Weg, auf dem diese entstanden sind.

Wir erleben jedoch immer wieder, dass Kreativtechniken hervorragend dazu geeignet sind, Insights zu gewinnen. In unseren Workshops arbeiten die Teilnehmer intuitiv, kombinieren Elemente neu, assoziieren und konstruieren Ideen auf der Basis verbaler oder visueller Stimuli und geben uns dabei einen Einblick in ihre verborgenen Wünsche und Motive. Hinter jeder kreativen Idee verbergen sich inspirierende Insights über die Wünsche der Verbraucher. Daher ist es notwendig, auch nicht realisierbare oder abwegige Ideen genauestens auf ihren Inspirationsgehalt zu überprüfen.

Heiner Junker und Laura Ostländer, vielen Dank für das Gespräch!