

Thomas Strobel

## Denkbares machen statt Machbares denken

**Erfolgreiche Wissensarbeit besteht zu einem Großteil aus kreativer Denkleistung. Zum Erreichen von Geschäftszielen müssen vorhandene Erfahrungen mit verfügbarem Wissen so verknüpft werden, dass daraus neue, realisierbare Lösungen entstehen können. Doch als Folge von logikgeprägter Ausbildung und gesammelter Berufserfahrung laufen wir Gefahr, die kindliche Fantasie, mit der zunächst alles vorstellbar ist, zu verlieren. Statt das Denkbares zu machen, neigen wir unbewusst dazu, ausschließlich das Machbares zu denken. Impulse, die unseren Horizont erweitern und neue Blickwinkel eröffnen, sind hilfreich, um ausreichende Denkräume für Neues zu schaffen. Zukunftslandkarten sind dafür ein in der Praxis bewährter Ansatz. Ihr Nutzen besteht darin, dass insbesondere in Teams für eine vorstellbare Zukunft Zusammenhänge erarbeitet und anschließend für vorausschauende Schlussfolgerungen verwendet werden. Diese Vorgehensweise hilft, kreative Ideen für Zukunftsmärkte und neue Geschäftsmodelle zu entwickeln.**

### Kreativität als Schlüssel für Verbesserungen

Kreativität ist zunächst ein sehr umfassender Begriff, um auszudrücken, dass in Gedanken etwas Neues entsteht. Im

Arbeitsumfeld gibt es davon verschiedene Ausprägungen. So wird Kreativität beispielsweise gebraucht,

- um akut auftretende Probleme in Prozessen und Abläufen zu lösen,
- um Verbesserungen in Geschäftsabläufen anzustoßen und umzusetzen,
- um neue, Erfolg versprechende Produkte, Dienstleistungen und Lösungen zu definieren,
- um viel versprechende Zukunftsmärkte frühzeitig zu erkennen,
- um neue profitable Geschäftsmodelle zu entwerfen und aufzubauen sowie
- um die Entwicklung eines Geschäftes auf vorhersehbare Chancen und Risiken in der Zukunft vorzubereiten.

Wie Erfahrungen zeigen, kann zielgerichtete Kreativität auch Lösungen hervorbringen, um bisher unbefriedigende Ergebnisse nutzbar zu machen: Der uns bekannte Tesa-Film hatte eine gescheiterte Karriere als Wundpflaster und Fahrradfliege hinter sich, bevor er mit einer neuen Anwendungsidee den Weg in die Büros antrat. Seitdem ist er dort nicht mehr wegzudenken. Der geschäftliche Erfolg des ursprünglich 1896 entwickelten Beiersdorf-Kautschuk-Klebefilms begann dadurch erst 40 Jahre später.

Wer jetzt der Meinung ist, dieses Beispiel läge sehr weit in der Vergangen-

heit, muss sehen, dass auch der heute populäre Haftzettel angeblich als gescheiterter Sekundenkleber gestartet ist. Erst der Transfer seiner unpassenden Eigenschaft „haftet zwar überall, lässt sich aber mühelos wieder abziehen“ in ein neues Anwendungsfeld, schuf die Grundlage für den jetzt schon 30 Jahre andauernden Erfolg des selbstklebenden Notizzettels. Diese Beispiele geben den klaren Hinweis, dass es für Effizienz im Umgang mit Wissen lohnend ist, jetzt zu überlegen, wo und unter welchen Voraussetzungen es zukünftig Zusatznutzen stiften kann.

### Voraussetzungen für Kreativität

Kreative Arbeitsergebnisse von Teams haben wesentliche Voraussetzungen, die für eine fruchtbare Zusammenarbeit erfüllt sein müssen. Andernfalls bleiben große Potenziale ungenutzt, was dann einer Verschwendung der Ressource Wissen gleichkommt. Ausgewählte Erfolgsfaktoren für den erfolgreichen Umgang mit Kreativität in der Ideenfindung sind:

- die Einstimmung auf das kreativ zu bearbeitende Thema mit einem angemessen festgelegten Zielrahmen oder auch Lösungsraum: Wofür werden Ideen gesucht?,
- keine Hierarchie im Team, sondern Gleichberechtigung aller Beiträge,
- eine interdisziplinäre Teambesetzung und die Offenheit der Teammitglieder für unerwartete und ungewöhnliche Gedanken,
- die Bereitschaft, sich von den Gedanken anderer anregen zu lassen und sie weiter zu entwickeln,
- eine klare Trennung der Sammlung von Ideen bzw. Assoziationen von ihrer Bewertung,
- Assoziationen ungefiltert aussprechen und dokumentieren – jede Idee ist willkommen,
- die umfassende, gesamtheitliche Betrachtung des Zielrahmens – Denkbarkeit geht dabei vor Machbarkeit.

In der heutigen Arbeitswelt ist der Zugang zu Informationen breiter als je zuvor. Moderne Kommunikationsformen wie Intranet-Portale, Wikis und Blogs organisieren Firmenwissen für die Mitar-

© M.E. / PIXELIO – www.pixelio.de

beiter eines Unternehmens. Internetseiten und Suchmaschinen ermöglichen vielfältige Recherchen inzwischen an fast jedem Punkt der Erde. Doch mit mehr Information werden wir nicht automatisch schlauer. Oft haben wir das Gefühl, zu viel zu wissen, um den Überblick zu behalten und gleichzeitig zu wenig zu wissen für eine abgesicherte Entscheidung.

Um Informationen zu strukturieren, die die Zukunft betreffen, ist eine Zukunftslandkarte sehr hilfreich. Das Ziel ist dabei nicht die Zukunft vorherzusehen. Der Nutzen besteht darin, wichtige Aspekte einer denkbaren Zukunft so zu verstehen, dass die erkannten Zusammenhänge die Entscheidungsfindung erleichtern.

### Das Konzept einer Zukunftslandkarte

Was ist der Inhalt einer Zukunftslandkarte? Die Zukunftslandkarte verknüpft bekannte und vorstellbare Trends zu einer gesamtheitlichen Sicht einer möglichen Zukunft. Dabei wird nachvollziehbar, welche Trends sich verstärken, welche sich gegenseitig hemmen oder sogar ausschließen. Ein Team kann sich so für einen festgelegten Betrachtungsrahmen ein Zukunftsbild erarbeiten, aus dem abgeleitet werden kann, wie sich Märkte verändern werden und welcher Kundenbedarf daraus zukünftig entstehen wird. So kommt man zu einer Vorstellung über die potenziellen Kunden von morgen, aber auch über die Kunden der eigenen Kunden und neue Zukunftsmärkte. Der Vorteil ist, dass in der Zusammenarbeit eines Teams eine neue, gemeinsame Sichtweise der Zukunft entwickelt wird. Da sie Beiträge aus den Denkwelten aller Teammitglieder beinhaltet, erleichtert sie die Diskussion, und bereichert gleichzeitig die Ideenfindung. Es wird weniger über die eigenen Erfahrungen der Vergangenheit gesprochen, sondern mehr über das, was nach dem Wissensaustausch vorstellbar ist.

### Vernetzte Trends verstehen

Am Beispiel des Treibhauseffekts wird hier kurz beschrieben, welche Zusam-

menhänge relevant sind, um die Probleme für eine nachhaltige Zukunft beherrschbar zu gestalten. Dazu ist es weder ausreichend noch zielführend, die heute bekannten Verursacher wie Automobile oder Kohlekraftwerke isoliert zu betrachten. Wichtig ist das gesamtheitliche Verständnis, wonach der Treibhauseffekt von mehreren Gasen verursacht wird: CO<sub>2</sub>, Methan und Stickoxide. Im Vergleich zu Kohlendioxid hat die gleiche Menge Methan die 25-fache Wirkung, bei Stickoxiden sogar die 310-fache. Die beiden letztgenannten Gasarten stammen heute zu einem großen Anteil aus der Landwirtschaft und aus auftauenden Permafrostböden. Andererseits müssen wir berücksichtigen, dass Elektroautos indirekt auch CO<sub>2</sub> ausstoßen, solange der Strom auch aus üblichen Kohle-, Öl- und Gaskraftwerken gewonnen wird.

Vor dem Hintergrund dieses Wissens wird schnell deutlich, dass der Treibhauseffekt für die Aspekte Mobilität, Transport, Ernährung und Landwirtschaft in Summe betrachtet werden muss. Kreative Lösungen und Innovationen in all diesen Bereichen müssen folglich aufeinander abgestimmt werden, um nachhaltige Verbesserungen erzielen zu können. Relevante Fragestellungen, abgeleitet aus einer Zukunftslandkarte, lauten dann:

- Welcher Ernährungsmix aus Pflanzen und Fleisch ist für eine Weltbevölkerung von über neun Milliarden Menschen, wie sie für 2050 erwartet wird, umweltverträglich realisierbar?
- Wie können wir Rinderzucht und Reisanbau weiterentwickeln, damit der dadurch bedingte Methanausstoß verringert wird?
- Wie können landwirtschaftliche Produkte näher beim Verbraucher produziert werden, damit sie nicht unreif geerntet werden müssen und weniger Transportaufwand zwischen Hersteller und Endverbraucher erforderlich ist?
- Wie gestalten wir weltweit Mobilität langfristig emissionsfrei bzw. klimaneutral über nachwachsende Rohstoffe?
- Wie können wir Strom aus Windkraft und anderen erneuerbaren

Energiequellen so speichern, dass trotz schwankender Produktion ein kontinuierlicher Verbrauch möglich wird?

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass viele Wege mit Ideen- und Wissensreichtum verfolgt werden müssen, um erfolgreich Zukunftssicherung für Umwelt, Menschen und Unternehmen zu betreiben.

### Der Nutzen von Zukunftslandkarten

Wirkzusammenhänge von Zukunftstrends zu verstehen, ist die Voraussetzung, um daraus Handlungsmöglichkeiten ableiten zu können. Die Verknüpfung von Wissen aus verschiedenen Blickwinkeln ist der Hauptnutzen der Arbeit mit Zukunftslandkarten. Diese erweiterte Sichtweise gibt der Kreativität einen neuen Gestaltungsrahmen für die Suche nach attraktiven Geschäftsoptionen.



#### Der Autor:

Thomas Strobel, Geschäftsführer der FENWIS GmbH, berät insbesondere mittelständische Unternehmen im zielgerichteten Umgang mit Wissen. Der Kundennutzen besteht in vorausschauender Geschäftsplanung mit Zukunftslandkarten, höherer Effektivität durch verbesserte Wissensflüsse und kostengünstigen Lösungen für die Kompetenzentwicklung von Mitarbeitern. Das Leistungsspektrum von FENWIS umfasst Vorträge, Seminare, Workshops und Projekte – immer praxisbezogen und umsetzungsorientiert.

strobel@wissensmanagement.net