

# **Innovation pragmatisch steigern**

So werden Sie erfolgreich

Dipl.-Ing. Wolfgang Horn

**VDI** VERLAG

---

# Inhalt

<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Das Rätsel der Innovation und ihre Schwäche.....</b>	<b>3</b>
2.1. Die Misere .....	4
2.2. Wo wollen wir hin? .....	4
2.3. Die Verzweiflung der Geschäftsführer .....	5
2.4. Die Ursache der Hilflosigkeit .....	8
2.5. Praktische Ursachenforschung.....	10
2.5.1. Geschichte .....	10
2.5.2. Geschäftsführer .....	11
2.5.3. Management .....	11
2.5.4. Entwicklung.....	13
2.6. Erkennbare Ursachen .....	14
<b>3. Der Schlüsselprozeß der Innovation.....</b>	<b>17</b>
3.1. Von der Idee zum Kunden.....	19
3.1.1. Probleme und Abhilfe .....	21
3.2. Zweck .....	21
3.2.1. Probleme und Abhilfe .....	22
3.3. Wertschöpfungsteam .....	23
3.3.1. Probleme und Abhilfe .....	23
3.4. Entwicklungsentscheidung.....	24
3.4.1. Worauf kommt es bei der Entscheidung an? .....	25
3.4.2. Ideen und Investitionen .....	25
3.4.3. Besondere Anforderungen an Entscheidungsvorlagen .....	26
3.5. Der kreative Kopf.....	27
3.5.1. Probleme und Abhilfe: Umgang miteinander .....	29
3.5.2. Probleme und Abhilfe: Fehlende Information .....	30
3.5.3. Probleme und Abhilfe: Anreiz und Zeit.....	31
3.5.4. Probleme und Abhilfe: Kommunikation .....	32
3.6. Erster Selektor.....	32
3.6.1. Probleme und Abhilfe .....	33
3.7. Zweiter Selektor .....	34
3.7.1. Probleme und Abhilfe: Treffsicherheit.....	35
3.8. Entwicklung .....	37
3.9. Fertigung .....	37
3.10. Einkäufer.....	38
3.11. Anwender.....	38
3.12. Anwendungsproblem.....	39
3.13. Verhältnisse .....	40
3.14. Vertrieb.....	41

3.14.1. Probleme und Abhilfe .....	41
3.15. Service .....	42
3.16. Kommunikation .....	43
3.16.1. Probleme .....	46
3.16.2. Abhilfe .....	47
3.17. Wille zur Zusammenarbeit oder Selbstsucht? .....	48
3.18. Merkmale des Prozesses .....	50
3.19. Zwischenresumé .....	51
<b>4. Mikro- und Minischlüsselprozesse, das unbekannte Fundament der     Innovation .....</b>	<b>53</b>
4.1. Das Geheimnis der Kreativität .....	55
4.2. Mustererkennung .....	56
4.3. Kreativität im Detail .....	61
4.4. Genialität .....	65
4.5. Auflösungen .....	67
4.6. Mentale Abbilder .....	67
4.7. Der Grundprozeß erfolgsträchtigen Denkens und Handelns .....	69
4.8. Der elementare Prozeß des Entscheidens .....	73
4.8.1. Jede Entscheidung ist die Wahl der subjektiv besten Alternative .....	73
4.8.2. Schritte des Entscheidens .....	75
4.9. Kommunikation .....	76
4.9.1. Kommunikation und das Weitertragen von Ideen .....	77
4.9.2. Delegation, Zusammenarbeit und Einheitlichkeit von Wissen und Überzeugungen .....	78
4.9.3. Know-how und sein Austausch .....	79
4.10. Trainieren von Mikroschlüsselprozessen .....	80
4.11. Zwischenresumé .....	81
<b>5. Das innovationsfreudige Unternehmen .....</b>	<b>83</b>
5.1. Selbstverständnis .....	84
5.2. Gemeinsamer Wille zur Zusammenarbeit .....	84
5.3. Organisation .....	85
5.3.1. Das einzelne Wertschöpfungsteam .....	85
5.3.2. Entwicklungsentscheidung .....	86
5.3.3. Realisierter Schlüsselprozeß der Innovation .....	87
5.3.4. Struktur mehrerer Teams .....	87
5.3.5. Fraktale Organisation .....	89
5.4. Kommunikation – der "Know-how-Basar" .....	92
<b>6. Steigerung der Innovationsfähigkeit .....</b>	<b>95</b>
6.1. Klärung von Unternehmenszweck und Selbstverständnis der Mitarbeiter im innovativen Prozeß .....	96
6.2. Bekämpfung der Selbstsucht .....	97
6.3. Führungsstil überprüfen und pflegen .....	97

6.4. Informationsaustausch ankurbeln .....	98
6.5. Organisieren .....	98
6.6. Innovationsbudget .....	99
6.7. Überzeugungen vereinheitlichen .....	99
6.8. Fazit .....	100
<b>7. Hindernisse im Schlüsselprozeß und ihre Behebung .....</b>	<b>101</b>
7.1. Allgemeine Anzeichen für Hindernisse .....	103
7.1.1. Der Beginn des Niedergangs .....	103
7.1.2. Die Schleuderphase .....	104
7.1.3. Rette sich, wer kann .....	105
7.1.4. Aufschlag und Verschrottung .....	105
7.2. Spezielle Hindernisse und ihre Behebung .....	106
7.2.1. Erkannte Hindernisse aller Art .....	106
7.2.2. Selbstsucht .....	107
7.2.3. "Not invented here" .....	110
7.2.4. Mangelnde Kommunikationsfähigkeiten .....	110
7.2.5. Unzweckmäßige Sprache .....	112
7.2.6. Ungenügende Abstimmung .....	114
7.2.7. Unzweckmäßige Überzeugungen und Einstellungen .....	115
7.2.8. Übermäßige Kompliziertheit der Welt .....	117
7.2.9. Übermaß an Konflikten .....	118
7.2.10. Mißbrauch von Ideen als Munition im Grabenkampf .....	120
7.2.11. Unzweckmäßige, innovationshemmende Informationsflüsse .....	121
7.2.12. Mangelnde persönliche Kreativität .....	122
<b>8. Abschluß .....</b>	<b>125</b>
<b>9. Anhang .....</b>	<b>127</b>
9.1. Dilt's Modell der kreativen und genialen Gedankengänge Albert Einsteins .....	127
9.1.1. Gedankengänge .....	127
9.1.2. Einsteins Kreativität .....	129
9.1.3. Einsteins Vorstellungsvermögen .....	135
9.1.4. Einsteins Genialität .....	137
9.1.5. Folgerungen .....	140
9.2. Wissenswertes zur praktischen Kreativität .....	141
9.3. Sprache, Realität und ihre Modelle .....	142
9.3.1. Sprachfehler .....	145
9.3.2. Anwendung .....	148
9.3.3. Übung .....	149
9.4. Walt Disney's Innovationsstrategie .....	150
9.4.1. Erfolgsgeheimnis der Strategie .....	151
9.4.2. Walt Disney's Verfahren zu mehreren .....	152
9.5. Die innovative Persönlichkeit .....	153
9.5.1. Freude, etwas schaffen zu wollen .....	155
9.5.2. Fähigkeit, sich in den Anwender zu versetzen .....	155

---

9.5.3. Zielorientiertes, rückläufiges Denken .....	155
9.5.4. Fähigkeit der bildhaft-anschaulichen Vorstellung .....	155
9.5.5. Fähigkeit zur Kombination multipler bildhaft-anschaulicher Vorstellungen.....	156
9.5.6. Toleranz.....	156
9.5.7. Intuition, Vertrauen in das eigene Gefühl.....	157
9.5.8. Modelldenken .....	157
9.5.9. Fachkompetenz .....	157
9.5.10. Objektivität .....	158
9.5.11. Realitätsbezogenheit.....	158
9.5.12. Vielseitigkeit .....	159
9.5.13. Multikausales Denken .....	159
9.5.14. Nebenwirkungsdenken .....	159
9.5.15. Zweckmäßiger Eigensinn.....	160
9.5.16. Offenheit.....	160
9.5.17. Verständlicher Ausdruck .....	160
9.5.18. Entschlußkraft.....	160
9.5.19. Resumé zur innovativen Persönlichkeit.....	161
<b>10. Definitionen .....</b>	<b>163</b>
<b>11. Literatur .....</b>	<b>167</b>
<b>12. Sachwortverzeichnis.....</b>	<b>168</b>