



Speakers Corner

Arno Dirlwanger über
Fantasielosigkeit in
Unternehmen

„Dem Innovationsmanagement
fehlt Innovation“

Foto: Rosalinda Sasse-Olsen

Zum Warmwerden ein kurzer Test: Eine Schubkarre, bei der das Rad hinten statt vorn sitzt. Was halten Sie davon? Sicher werden Ihnen zwei, drei, vier und mehr Punkte einfallen, warum das keine gute Idee ist. Zum Beispiel weil die Schubkarre mit dem Rad hinten nach vorne umfällt. Weil sie instabil ist. Weil ... Bis schließlich Ihr pauschales Gesamturteil feststeht: Blödsinn. Darauf, dass die Konstruktion aber auch Vorteile hat – sogar mehr als Nachteile – kommen ohne Nachhilfe meist nur wenige. Denn, hätte sie Vorteile, wäre sie doch schon längst auf dem Markt, oder?

Den Test mache ich seit Jahren mit Innovations-, F&E-Managern sowie anderen Personen, die professionell mit Innovationen zu tun haben. Ihnen müsste die Schubkarre eigentlich sofort willkommen sein. Als „radikale Innovation“ oder „Disruption“, über die man heute so gerne spricht. Aber die

Innovationsprofis bleiben meist nur bei den Nachteilen hängen. Mit derselben Verve, mit der sie ungewöhnliche Ideen abwehren, preisen sie allerdings Best Practices, Modelle zur Optimierung von Innovationsprozessen und Zertifikate für Innovationsmanager. Nur: Was hilft die beste Best Practice, der optimierteste Prozess, die renommierteste Zertifizierung, wenn nicht mal das Potenzial einer innovativen Schubkarre erkannt wird? Wenn das Vorstellungsvermögen dazu fehlt?

Was nicht vorstellbar ist, kann nicht funktionieren: Dieses Denken beobachte ich im Innovationsalltag selbst bei weit weniger ungewöhnlichen Ideen. Von professionellen Ideenentwicklern und -managern sollte man eigentlich etwas anderes erwarten dürfen. Gehören nicht die Fantasievollsten ins Innovationsmanagement? Diejenigen, die das größte Vorstellungsvermögen haben? Aber, nein. „Die Ideen sind so verrückt, dass ich sie

nicht nach oben präsentieren kann“, erklärte der Innovations(!)manager eines großen Technik-Konzerns am Ende eines Innovationsworkshops. Drei Ideenkonzepte waren in dem Workshop in die Endauswahl gekommen – und zwar, weil sie eben „verrückt“ wirkten. Doch die Einstellung des Innovationsmanagers war folgende: Eine Idee muss „liefern“. Sie muss „so gut sein, dass sie von selbst überzeugt“. Ende der Diskussion. Ende der Idee. Eine andere innere Einstellung wäre: Was kann ich tun, damit ich die Idee, obwohl sie „verrückt“ wirkt, trotzdem präsentieren kann? Damit die anderen sie gut finden?

Meine Beobachtung: Es fehlt auch am Engagement und der Bereitschaft, Verantwortung für Ideen zu übernehmen. Besonders für ungewöhnliche. Im Gegenteil: Man versucht die Verantwortung an die Prozesse zu delegieren und kann sich dann im Falle des Scheiterns darauf zurückziehen,

man habe ja alle heute üblichen Instrumente und Prozesse eingesetzt. In der Tat: Fast jedes größere Unternehmen hat für den Innovationsprozess einen sogenannten Stage Gate Process etabliert, also einen strukturierten Ablauf von der Idee bis zur Realisierung, in dem zwischen den Phasen, an den Gates, immer wieder geprüft wird, ob die Idee in die nächsten Bearbeitungsphase (Stage) kommt. Im Prinzip ist das nicht falsch. Doch was hilft der Prozess, wenn der Entscheider am Gate eine Schubkarren-Idee vor sich hat und das Potenzial nicht sieht?

Wenn er schon nicht genügend Vorstellungskraft hat, hat er dann vielleicht wenigstens die Bereitschaft, zu experimentieren, zu spielen, die Idee wirklich zu explorieren? In einem schnellen Gedankenexperiment („das könnte doch vielleicht so ... oder so ... funktionieren“) könnten mit der entsprechenden positiven, forschenden Einstellung plötzlich andere Erkenntnisse und Sichtweisen zu Tage treten. Best Practice, der Stage Gate Process, agile Methoden, Open Innovation und ähnliche beliebte Verfahren helfen allein nicht weiter. Was es stattdessen braucht, sind neben Vorstellungsvermögen und Fantasie, Engagement und Verantwortung auch mehr mentale und reale Experimente.

Wir brauchen kein Innovationsmanagement, das Innovation nur managt. Wir brauchen eines, das sie

ermöglicht. Das bedeutet aber auch: Wer die Schubkarre nicht versteht, ist ungeeignet als Innovationsmanager, zertifiziert oder nicht. Statt den Bock zum Gärtner zu machen, sollte man besser in Leidenschafts-Assessments prüfen, ob jemand bereit ist für Dinge außerhalb der Reihe. Bereit für die „Fiction“, die es zusätzlich zur „Science“ (Technologie, Material, Hardware) braucht, – Fiction im Sinne der englischen Bezeichnung für Erfindung, Erfundenes, Erdichtetes. Erst aus „Science“ und „Fiction“ kann Innovation entstehen. Innovationsmanagement muss daher als Management von beidem – kurz: Science- & Fiction-Management – verstanden werden.

Wie aber kann man, die grundsätzliche Bereitschaft zum offenen Denken vorausgesetzt, Vorstellungsvermögen, Verantwortung und Experimentierfreudigkeit fördern? Eine Möglichkeit, die ich in zahlreichen Innovationsprojekten entwickelt und eingesetzt habe, ist das Konzept der Parallelwelt. Entlehnt aus der Science-Fiction-Literatur bezeichne ich damit mentale und reale Räume, in denen andere Gesetze gelten als normalerweise. Räume, die die Vorstellungskraft herausfordern. Räume, in denen punktuell und gefahrlos experimentiert werden kann, weil die Unternehmensgesetze hier nicht gelten.

Ein solcher Raum und ein drastisches Mittel, um das Verhalten und die Einstellung zu verändern, aufzurütteln und offen für Ungewöhnliches zu machen, ist beispielsweise die Methode des Schweigenden Meetings. In dieser Parallelwelt gilt das Gesetz, während des gesamten Meetings nicht zu sprechen und trotzdem gemeinsam die Agenda abzuarbeiten. Das heißt, die Teilnehmer müssen auf andere Weise miteinander kommunizieren, zu Filzstift und Flipchart greifen, sich schriftlich austauschen. Zahlreiche Schweigende Meetings haben in der Praxis gezeigt, dass sie in der Regel kürzer sind als andere, dass die Agenda vollständig abgearbeitet wird und Vielredner gemäßig werden. Trotzdem sind Schweigende Meetings sehr lebendig.

Arno Dirlwanger

Arno Dirlwanger

Arno Dirlwanger arbeitet als Berater und Moderator im Innovationsmanagement. In seinem jüngst erschienenen Buch „Innovation der Innovation – Vom Innovationsmanagement zum Science & Fiction-Management: Handbuch und Streitschrift“ hat er seine Erfahrungen festgehalten und beschreibt vierzehn Parallelwelten – Methoden, die Unternehmen helfen können, ihr Innovationsmanagement anders auszurichten. Kontakt: info@dirlwanger-idee.de



Businessstraining für Fach- und Führungskräfte

- **Sprachentraining** auf Ihren Berufsalltag zugeschnitten
- **Kommunikations- und Businessstraining**
- **Mit Interkulturellem Training** zum internationalen Erfolg

Download der **KERN-App**,
der kostenlose Vokabeltrainer für Zuhause und unterwegs:



KERN AG Training
Leipziger Straße 51 · 60487 Frankfurt/M.

(0 69) 75 60 73 - 90
info@kernttraining.com

KERN AG Training Schulungszentren in:

Aachen · Augsburg · Berlin · Bielefeld · Bochum · Bonn
Braunschweig · Bremen · Darmstadt · Dortmund · Dresden
Duisburg · Düsseldorf · Essen · Frankfurt am Main · Freiburg
Friedrichshafen · Hamburg · Hannover · Heilbronn · Ingolstadt
Kaiserslautern · Karlsruhe · Kassel · Kiel · Köln · Leipzig
Mainz · Mannheim · Mönchengladbach · München · Münster
Nürnberg · Offenbach · Regensburg · Saarbrücken · Schweinfurt
Stuttgart · Ulm · Weil a. Rh. · Wiesbaden · Wuppertal · Würzburg
International: Amsterdam · Graz · Linz · Lyon · Salzburg · Warschau

www.kernttraining.com