

Buch: Innovation der Innovation

Arno Dirlwanger bezeichnet sein Buch als Streitschrift und Handbuch. Eine Streitschrift wohl deshalb, weil er so manche konventionelle Vorgehensweise des Innovationsmanagements infrage stellt.

VON PROF. DR. HORST GESCHKA*

Ein Handbuch ist diese Schrift deshalb, weil sie eine Fülle von Vorgehensansätzen enthält, die man für das Ausprobieren und die Anwendung nachschlagen muss; man kann sie nicht im Kopf behalten. Es werden 14 Science-Fiction-Parallelwelten vorgestellt, die jeweils für Aufgaben des Innovationsmanagement herangezogen werden können.

Es hat sich bewährt, **Suchfelder für die Ideengenerierung** vorzugeben. Der Autor empfiehlt für diesen Schritt eine Vier-Welten-Matrix: Stärken des Unternehmens werden mit folgenden Welten in Beziehung gesetzt: bekannte Welten, unbekannte Welten, Pionier-Welten, suspekte, «feindliche» Welten. Für die Welten werden konkrete Innovationsfelder zusammengestellt. Bei konventionellem Vorgehen würde man bei bekannten naheliegenden Feldern bleiben. Die anderen Welten stossen zunehmend in Neuland vor. Die Pionier-Welten und suspekten Welten greifen auf Science-Fiction-Erscheinungsformen zurück. Die daraus abgeleiteten Innovationsfelder werden dann auf die reale Welt projiziert, sind aber weit entfernt von den offensichtlichen Feldern der bekannten Welten. Drei Beispiele zur Ideengenerierung mit Rückgriff auf Science-Fiction seien kurz beschrieben:

> Für die **Ideenentwicklung** sind anregende Begriffe hilfreich. Dirlwanger entnimmt solche Trigger der Science-Fiction-Literatur. Sie sind ungewöhnlich und ergiebig: z.B. verflüssigbare Kamera, Überwachungseinrichtungen, die auf gedankliche Befehle reagieren, Umlenkung von Orkanen. Die daraus abgeleiteten Innovationsideen sind ungewöhnlich; die Trigger sind ergiebiger als Alltagsbegriffe.

> Aliens kommen von einem anderen Stern. Sie verstehen unsere Sprache nicht, haben andere Herangehensweisen, interpretieren Wahrnehmungen anders und kommen auf andere Lösungsideen. Fachfremde Personen werden als Aliens in Entwicklungsprojekten eingesetzt; so könnte ein Modedesigner in einem Maschinenbau-Projekt für einige Monate mitarbeiten. Daraus ergeben sich folgende Wirkungen: Betrachtungsebene und Sprache ändern sich im Team, Analogien werden gebildet und besprochen, Missverständnisse müssen geklärt, interpretiert und genutzt werden, und völlig neue Lösungen entstehen.

> Die Deep-Space-Mission wird als analoges Vorgehenskonzept herangezogen: In der Science-Fiction-Welt werden unbekannte Space-Objekte erkundet. Die Mannschaft ist von einem starken Willen getrieben und von Neugier beseelt, Neues zu entdecken. Dieses Denken und die entsprechende Motivation werden in ein Projektteam ein-

gepflanzt. Eine anspruchsvolle Aufgabe wird im Sinne einer Entdeckerkultur bearbeitet und schrittweise gelöst. Die üblichen Zeitvorgaben und Projekt-rituale werden ausser Kraft gesetzt. Radikale Innovationsideen sind zu erwarten.

Auf die Ideengenerierung folgt die **Ideenbewertung**: Nachdem mithilfe konventioneller Bewertungsmethoden die Zahl der Ideen überschaubar geworden ist (ca. 10–12 Ideen), wird für die finale Umsetzungsentscheidung eine dreistufige Abfrage angewendet, die aus der Star-Trek-Welt stammt:

- 1. Stufe** (Spock): «Das wäre doch interessant? Warum eigentlich nicht?»
- 2. Stufe** (Scotty): «Das könnte gehen, wenn man ...» «Dann müsste man vielleicht...»
- 3. Stufe** (Kirk): (nach Abwägung der Risiken und Chancen): «Wir probieren das mal!»

Erst wenn alle drei Punkte positiv-optimistisch beantwortet wurden, ist eine Idee akzeptiert. Bei diesem Bewertungs-Dreisatz wird eine positive Grundeinstellung mit einer kritischen Abwägung gepaart.

Der Autor demonstriert die Vorgehensansätze an realen Fällen. Das Buch ist vielfältig, praxisnah und jedem Moderator zu empfehlen, der Aufgaben der frühen Phasen im Innovationsprozess zu konzipieren hat. Es sollte in einem Zug durchgelesen werden, muss dann aber wegen der Vielfalt der Ansätze noch einmal durchforstet werden, um konkrete Anregungen aufzugreifen.

* **Prof. Dr. Horst Geschka**, Geschka & Partner Unternehmensberatung, Darmstadt, und Wilhelm Büchner Fernhochschule, Darmstadt.



DAS BUCH

Innovation der Innovation: Vom Innovations-Management zum Science-Fiction-Management. Handbuch und Streitschrift. Von Arno Dirlwanger. Verlag: Peter Lang, ISBN: 978-3-0343-2053-5, 249 Seiten.