
Close encounter
im Jahr 2018.
Ein Blick in die
Zukunft des
Innovations-
managements

Arno Dirlewanger
Innovationsberater & Kreativitätstrainer

Die wissenschaftliche Prognose von Dr. Seth Shostak, Physiker und Chefastronom am SETI-Institut, Mountain View USA¹: Kontakt mit außerirdischer Intelligenz innerhalb der nächsten 20 Jahre. Also frühestens jetzt gleich, 2016, 2017, 2018 oder später. Spätestens aber 2036. Auf jeden Fall noch, bevor Sie, lieber Leser, in Pension gehen, wenn Sie als typischer Marketer jetzt am Anfang oder in der Mitte Ihrer Berufslaufbahn stehen.

Das ist sehr beruhigend. Beruhigend, weil dann vielleicht die nachstehend skizzierten Verhältnisse sich ändern. Beunruhigender dagegen ist die Zukunft der Innovation. Genauer: des Innovationsmanagements, und zwar sowohl der Prozesse als auch der beteiligten Personen. So jedenfalls nach meiner Einschätzung nach 35 Jahren Erfahrung in diesem Geschäft. Beunruhigend also nicht wegen der zu erwartenden Aliens, sondern wegen der Zeit bis dahin. Denn es wird eintreffen:

PROGNOSE 1

Es werden weiterhin Trends und Moden in kurzen Abständen auftauchen, die von den meisten begrüßt werden (besonders von den Beratern) und/oder mit denen sich Geld oder Aufmerksamkeit erringen lassen (die aber am Grundsätzlichen im Innovationsmanagement nichts ändern).

PROGNOSE 2

Es ist weder heute noch morgen das Problem, dass uns etwas Neues einfällt. Es sind schon genügend kreative Ideen in den Unternehmen vorhanden (die aber nicht umgesetzt werden).

PROGNOSE 3

Wir werden in den Unternehmen auch in Zukunft genügend kreative Köpfe haben (die man aber nicht von der Leine lässt).

SITUATION HEUTE

Es gibt zu wenige Entscheider mit genügend Phantasie und Vorstellungsvermögen, um sich vorstellen zu können, was alles möglich ist (außer cost-cutting u.ä.).

Es gibt zu wenige Entscheider, die bereit sind, sich für ungewöhnliche Ideen einzusetzen.

Es gibt zu viele Prozesse und andere Möglichkeiten, hinter die man sich zurückziehen kann oder an die man die Verantwortung (für eine ungewöhnliche Idee) delegieren kann (z.B. die Stimme des Kunden).

ABLENKUNGEN UND MÄRCHEN

Deshalb interessiert man sich seit geraumer Zeit z.B. für die Kreativität der Künstler, um sich da vielleicht etwas anschauen zu können². Im Prinzip sehr begrüßenswert. Nur: Damit kümmert man sich um die hohe Schule der Ideengenerierung, die dann aber wieder Ideen erzeugt, die so „verrückt“ sind, dass niemand dafür die Verantwortung übernehmen will, die Umsetzung auch gegen Widerstände durchzusetzen. Sie werden dann genauso wie die anderen nicht ernst genommen, sondern als Exoten ad acta gelegt. Aber Hauptsache, man hat einen exotischen Weg beschritten.

Oder man diskutiert neuerdings VUCA³ in Berater-Kreisen, die co-creation oder das Kreativ-Coaching. Oder schaut, was Google und Apple für neckische Dinge tun, um ihre Mitarbeiter zu Höchstleistungen zu bringen. Und man zertifiziert dies und das, man befragt die Kunden als Masse (crowd), man kuppert von anderen ab (best practice) und bleibt damit stets auf der sicheren Seite – nämlich der bekannten. Usw., usw.

Nicht an der Kreativität für die Ideengenerierung oder den Methoden mangelt es also, sondern am Vorstellungsvermögen der Entscheider und der Ideenrealisierung, dass z.B. ein faltbares Auto bezahlbar und möglich ist oder ein selbstfahrender Rasierapparat, oder, oder, oder. Denn, dass man sich etwas nicht vorstellen kann, heißt noch lange nicht, dass es nicht funktionieren kann. Man macht allerlei Handstände, um sich nur nicht verantworten zu müssen. Erfolgreiche Strategien dazu sind:

- Man etabliert Prozesse (z.B. stage-gate-process)
- Man sichert sich ab (z.B. open innovation)
- Man delegiert die Verantwortung (z.B. lead user)

WIR BRAUCHEN ALSO NICHT

~~crowd / open innovation / lead-user / agil / VUCA-handling / innovation scouting / best-practice / lean-innovation / zertifizierter Innovationsmanager / stage-gate-process~~ und ähnliches. Weil es nicht hilft, das Vorstellungsvermögen zu vergrößern oder die Bereitschaft, sich zu engagieren. Ein aktuelles Praxisbeispiel: „Die Idee ist so verrückt, dass ich sie nicht nach oben präsentieren kann“, sagte ein Innovationsmanager (!) eines großen Technik-Konzerns am Ende eines Innovations-Workshops. Ja, aber das ist doch gerade das Geniale an der Idee, dass sie „verrückt“ ist!

Seine Meinung dagegen war, die Idee muss „liefern“, die Idee muss „so gut sein, dass sie selber“ überzeugend ist. Eine andere innere Einstellung wäre dagegen: Was kann ich tun, damit ich sie trotzdem präsentieren kann oder die anderen sie gut finden? Dieses (Gedanken-)Experiment würde schon reichen.

DOCH HALT!

Es gibt eine kleine, aber unbeugsame Gemeinde (nicht nur Steve Jobs), die tut das bereits in den Unternehmen. Sie übernehmen Verantwortung für die Umsetzung kreativer Ideen und „lehnen sich aus dem Fenster“ dafür, halten den Kopf hin. Die gibt es durchaus. Aber es sind seltene Exemplare. Sozusagen die derzeit vielzitierten Schwarzen Schwäne. Eine Spezies, die engagiert und unternehmerisch denkt und Probleme nicht als das Aus der Idee ansieht, sondern nach Lösungen dafür sucht. (Nicht gemeint sind

damit die Start-ups, die nur ein Ausweichmanöver sind). Sie pflegen auch die Kunst des Austarierens, zwischen Himmel und Erde, zwischen hochfliegenden Ideen und allzu irdischen Ideen. Der durchschnittliche Innovationsmanager heute macht das nicht. Seine Werk- und Denkbank ist die Erde, die Erdoberfläche. Es ist aber noch mehr möglich! Bis die Aliens 2018 ff. kommen und ohnehin alles anders wird, sollten wir für das Innovationsmanagement der Zukunft:

- Phantasie und Vorstellungsvermögen trainieren und fördern
- Routinen brechen, Experimente machen, real und im Kopf
- Leidenschafts-Assessments einführen, in denen festgestellt wird, ob jemand genügend Herzblut und Commitment mitbringt, statt den Bock zum Gärtner zu machen (wie heute leider oft üblich)

SILBERSTREIF AM HORIZONT DER ZUKUNFT

Eine aktuelle Anfrage eines nationalen staatlichen Verkehrsbetriebes für ein Innovationsprojekt scheint eine neue Nachdenklichkeit einzuleiten: In der Begründung dafür heißt es, dass „... im technisch industriellen Umfeld die letzten Jahre geprägt waren von Programmen der Kostenreduktion. Weglassen alleine genügt nicht mehr; nunmehr ist ein Aufbruch notwendig, aktiv an die Gestaltung neuer Transport-Produktions-, Transporttechnologien und zugehöriger Dienstleistungen zu gehen, die zu Sprüngen bei Produktivität und Wachstum führen. Beispiele sind ..., alternative Konstruktionen der Technik und der Arbeitsabläufe, bei deren Einsatz und Service.“ Gut gesprochen.

Wenn ich 30 Jahre zurückschaue – die Probleme im Innovationsmanagement heute sind im Wesentlichen die gleichen wie gestern: Widerstand gegen sehr Neues, das Neue wollen, real aber den Mainstream bevorzugen, Ungewöhnliches nicht ernst nehmen. Und 20 Jahre voraus kann man sicher ähnliches ernüchternd erwarten. Da hilft offensichtlich weder die tausendste App, noch das Mantra der allgegenwärtigen Mobilität. Die Zukunft der Innovation, die Zukunft des Innovationsmanagements sieht daher meines Erachtens eher düster aus. Nämlich so wie heute: eher konventionell. Man pflegt zwar viele Moden, aber geht nicht wirklich vom bekannten Weg ab, erschließt kaum wirklich neue Felder oder riskante Ideen – bis 2018 ff. die außerirdische Intelligenz, die Aliens kommen?

Vielleicht müssen wir aber auch nicht so lange warten. Denn, wie gesagt, es gibt sie ja, die Engagierten, die bereit sind, gegen den Strom zu arbeiten. Vielleicht gehören Sie auch dazu. Schon jetzt. Oder in der Zukunft.

Arno Dirlewanger studierte Informatik und Experimentelles Design (Dipl.-Des.). Er arbeitete als Forschungs-Assistent für Industrieanthropologie an der Universität Kiel, danach als Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Berater und Trainer bei Dornier, Battelle-Institut, Hewlett Packard und Coverdale im Bereich Innovation und Führung. Seit 1985 ist er selbständiger Berater und Trainer für Innovationsmanagement und Kreativitätstraining, Lehrbeauftragter an mehreren Universitäten und Hochschulen, Referent auf internationalen Kongressen, Autor und bildender Künstler. Er hat 35 Jahre Erfahrung in Beratung und Moderation von Innovationsprojekten, innovativem Klima und Training individueller Kreativität in Unternehmen. Er ist tätig u. a. für Evonik-Degussa, Hilti, Konica-Minolta, Lufthansa, Motorola, Schaeffler, Swiss Re und Webasto.

¹ Interview mit Seth Shostak „Wann treffen wir die ersten Ausserirdischen?“ In: Technology Review, Juli 2013, Seite 99.
² z.B. Schnurr, E.M.: „Die Kulturrevolutionäre“, Spiegel Wissen, 2/2016, Seite 81–84. • ³ Abkürzung für volatility, uncertainty, complexity and ambiguity • ⁴ Wie ein Innovationsmanagement zukünftig im Detail aussehen und mit welchen bewährten aber unkonventionellen Methoden erfolgreich gearbeitet werden kann, zeigt der Autor ausführlich in dem Buch • ⁵ Dirlewanger, Arno: Innovation der Innovation – vom Innovations-Management zum Science & Fiction-Management, Peter Lang Verlag Bern, Frankfurt 2016.