

(Artikel für TA, 22. August 1996)

Errotics

oder: wie man Erfindungen erfindet,

So lautet die Frage von denen, die weder das Penicillin noch das Valium oder den Walkman, ja nicht einmal das scheinbar triviale Post-it erfunden und vermarktet haben, aber auch gerne erfolgreich sein möchten. Sie hoffen auf eine Art geheime Formel zum Innovationsmanagement oder ein ISO Zertifikat, um den Grossen Sprung nach vorn etwas leichter zu schaffen. Sorry. Ich muss Sie enttäuschen.

"Innovationsmanagement" suggeriert, man könne Kreativität und Ideenproduktion managen, man setzt sich Ziele und plant den Weg, holt sich eine Kreativitätsscrew ins Haus oder kauft die Lizenz für ein "Kreativitätsköfferchen", so eine Art Hausapotheke voll mit Instant Wirkstoffen. Man tue dieses und lasse jenes und - der programmierte Durchbruch ist trotzdem nicht da. Es ist zu komplex, als dass es sich wie ein Kuchenrezept oder Kräutermischung weiter empfehlen liesse. Möglich ist jedoch, einen Nährboden zu schaffen, auf dem das Neue und Einzigartige wachsen kann. Die Beobachtung, dass es als Wildwuchs unangenehm auffällt, führt mich zu einem ersten Tip: Schauen Sie erst einmal zu, wenn sich etwas in eine andere Richtung entwickelt, als Sie erwarten. Neue Gedanken verlangen Zeit und Grosszügigkeit um "wuchern" und blühen zu können.

Vielleicht ist ja der kreative Geist, den Sie mit einem Headhunter teuer einkaufen möchten, schon längst in Ihrem Betrieb, und Sie wissen es nicht. Vielleicht dieser Schwätzer, der zu oft und zu lange in der Cafeteria mit Espressos hantiert, oder immer in den Gängen mit seinen Kollegen raucht oder sogar Spaziergänge Sitzungen, vorzieht, da sie ihn unendlich anöden. Und gerade, wenn er seinen lockeren Geist oder Mund als Schmieröl bei Innovationsprozessen einsetzen möchte, kriegt er eins aufs Dach: Mangelnde Disziplin heisst der Vorwurf, und nicht selten wird er mit einem Federstrich wegrationalisiert. Oder: er nimmt seinen Hut, um anderswo seine Ideen umzusetzen. Tip 2: der kreative Geist sitzt oft dort, wo Sie ihn nicht vermuten, und er fühlt sich unwohl. Oft verstummen sie auch, denn sobald sie eine Idee äussern, werden sie gleich gefragt "was bringt's"? Und wie soll ein vernünftiger Mensch das schon so frühzeitig wissen können.

Der Kolumbus-Effekt

Die geschriebenen und ungeschriebenen Regeln in Ihrem Betrieb, die Prozeduren und Strukturen wirken wie Gitter und begrenzen das Denken und Handeln derjenigen, die weitsichtig denken und Grenzen sprengen sollen. Das häufigste Gitter nennt sich Null-Fehlerpolitik, und dies bitte perfekt. Dabei stammen die meisten Innovationen aus Irrtümern. Aus der Freiheit, Fehler machen zu dürfen, um Neuland zu entdecken. Tip drei: Führen Sie den Kolumbus-Effekt ein. Lassen Sie Ihre Leute hinten herum nach Indien reisen. Wer weiss, welche Kontinente Sie dabei entdecken. Trial and error ist immer noch der sicherste Weg zum Erfolg. Und wer ihn einmal gegangen ist, weiss wie lustvoll das ist: Errotics.

Leider turnen Manager von früh bis spät ihr Pflichtprogramm quer durch die Agenda, so dass uns die Zeit zum Denken fehlt. Und wir Managerinnen sind auch nicht besser. Jeder Mensch hat Ideen, wenn vielleicht auch nur eine im Jahr. Genügend, um das Gelbe vom Ei oder den Nescafe zu erfinden. Dinge, die hinterher Millionen einbringen. Womit ich beim letzten Tip wäre: Wenn Sie schon keine Zeit haben, so geben Sie Ihren klügsten Leuten die Zeit dazu. Aber achten Sie darauf, dass Sie die grossen Ideen in Ihrem Haus auch als solche erkennen,

und nicht voreilig als dumme Fürze abtun. Denn das ist Ihr Job: das vorhandene Wissen zu nutzen, Ideen zu fördern, und dafür zu sorgen, dass Ihre Kunden die unerhörte, nie dagewesene, heiss begehrte und teuer zu bezahlende Innovation auch tatsächlich bekommen.

Do it, then fix it

Und noch ein Tip, ein allerletzter: Aendern Sie Ihre Info-Diät. Besuchen Sie aktiv Anlässe Ihrer Kunden, um zu erfahren, wo was los ist. Schauen Sie, wie andere in anderen Branchen scheinbar Unzusammengehöriges zu Neuem verbinden. Erkunden Sie, was noch so kleine oder ferne Konkurrenten für einen vermeintlichen Unsinn tun, und fragen Sie sich, warum und wozu? Vielleicht haben sie gerade hinten herum Neuland entdeckt. Und dann dürfen Sie Sitzungen organisieren, um den Innovationsmotor zu zünden. Mit ca. 8 Leuten, aus den verschiedensten Bereichen oder Funktionen, ganz ohne Traktanden und Präsentationsorgien, aber mit der Freiheit zu denken, zu phantasieren, zu träumen. Und jetzt sorgen Sie für eine strenge Ordnung in der fundierte Regeln befolgt werden müssen. Welche? a) beim Thema bleiben, b) zu wilden Ideen ermutigen und auffordern, c) jegliche Kritik während der Ideenproduktion unterlassen (fällt uns meistens am schwersten), d) auf den Ideen anderer aufbauen und e) jeweils ein Gespräch und kein lautes Durcheinander. Das sind Strukturen gemeinsamen Denkens, die vorwärts bringen.

Es klingt ja so einfach und simple, aber - eben der feine Unterschied zwischen Menükarte und Menü.... Und dann sorgen Sie dafür, dass die vielversprechensten Ideen fassbarer und anschaulicher werden, ohne langen Analysen, ohne 14 Unterschriften oder ausgefeilten 2 Jahres-Planungen, sondern nach dem Motto: do it- then fix it, und zwar schnell und einfach. Während des Ausgestalten der Idee wird erkannt, wie was gestaltet werden könnte, und - was man verwerfen muss. Auch das muss gekonnt sein. Mit Ideen flirten, und dies bitte heftigst, aber sich nicht zu schnell verheiraten. Na eben, Sie wissen schon: mit vielen Fehler zum schnellen Erfolg: errotics...

Betty Zucker, Leiterin der Abteilung Unternehmensentwicklung am Gottlieb Duttweiler Institut, Rüschlikon/Zürich, Co- Autorin des kürzlich erschienenen Buches "Wissen gewinnt" Metropolitan Verlag, 1996