

Originalität kontra Mainstream

VON CONSTANTIN GILLIES

Ein dummes Produkt“, urteilten die Marketingleute. „Zu billig“, sekundierten andere Bedenkenträger. Und „einfach unsinnig“, das befanden die Ingenieure. Als Sony-Chef Akio Morita im Februar 1979 ausgewählte Mitarbeiter zu einer Sondersitzung einlud, hört er vor allem eines: „Nein.“ Provoziert hatte den Protest Moritas Vorschlag, ein tragbares Kassettenabspielgerät zu produzieren, das weder aufzeichnen kann noch Lautsprecher eingebaut hat. Auf dem Markt gab es nichts Vergleichbares. Und die meisten Manager meinten, aus gutem Grund. Doch Morita hielt an seiner abwegigen Idee fest und behielt Recht: Schon im folgenden Jahr sollte Sony pro Monat 250 000 Stück des neuen Geräts namens Walkman verkaufen. Wenn also die heutigen Kids beispielsweise mit ihren iPods-Stöpseln fast verwachsen scheinen, ist das auch ein wenig der Verdienst des sturen Japaners. Um ein Haar aber wäre Morita an jener „Geht-nicht-Fraktion“ gescheitert, die in vielen Großkonzernen auch hierzulande das Sagen hat: an den

**Wie man mit
Disziplin den
Kampf gegen
Bedenkenträger,
Kleinredner
und Skeptiker
gewinnen kann**

Bedenkenträgern, Kleinrednern und Skeptikern.

Originelles ist ihr größter Feind, und jedes Abweichen vom Mainstream und ausgetretenen Pfad eine potentielle Gefahr. Es geht fast immer nach dem Motto: „Das haben wir noch nie gemacht.“ Vom „out of the box“-Denken, das die Management-Gurus immer predigen, halten diese Vertreter nichts. Sie fühlen sich vor allem in ihrem kleinen Karton ganz wohl. Und um sie herum das gesamte Unternehmen.

Woher kommt das? „Das sogenannte Machbare tut nicht weh, doch wer das Radikale fordert, muß damit rechnen, angegriffen zu werden“, erklärt Arno Dirlewanger. Der Frankfurter Berater hat sich darauf spezialisiert, Unternehmen beim Entwickeln von neuen Produkten zu unterstützen; zu seinen Kunden gehören Firmen wie Hewlett-Packard, Degussa oder Hilti. Die festgefahrene Gedankenwelt so mancher Führungskräfte kennt er gut. „Schon in der Auswahl der Manager werden die Stromlinienförmigen bevorzugt“, erklärt Dirlewanger und lacht, „warum gibt es vor der Einstellung kein Leidenschafts-Assessment?“

Daß so wenig originelle Ideen eine Chance bekommen, liegt aber nicht nur an den Personen, sondern vor allem an den Methoden. „In vielen Brainstorming-Runden werden Ideen gleichzeitig produziert, bewertet und verworfen“, beobachtet Nadja Schnetzler, Gründerin der Schweizer Ideenfabrik BrainStore. Das führe zu einer Selbstzensur. Echte Innovationsprofis gehen deshalb diszipliniert vor: BrainStore etwa läßt den Kunden zunächst genau definieren, welche Kriterien die jeweilige Idee erfüllen soll. Dann werden bis zu 8000 Einfälle gesammelt und in mehrere separate Schritte gefiltert. Erst in einem letzten Arbeitsgang prüfen Experten, welche Vorschläge auch wirtschaftlich machbar sind. „Ideen zu produzieren ist keine Magie, sondern ein reines Handwerk“, ist Schnetzler überzeugt.

Ein weiterer, häufig gemachter Fehler: Ideen werden von separaten „Innovations-Zirkeln“ generiert und dann dem Unternehmen aufgedrückt – mit der Folge, daß niemand sich mit dem Einfall identifizieren kann. Die Grundregel der Profis lautet deshalb: „Sie müssen alle in die Ideenfindung miteinbeziehen – nicht nur den Chef, sondern auch die Tech-

niker; jeder muß die Idee ‚mitbesitzen‘“, erklärt Leif Huff, Creative Director bei der weltbekannten Designfirma Ideo in München.

Ideen-Geburtshelfer Dirlewanger hat so seine eigenen Tricks, um eine Atmosphäre zu schaffen, in der auch originelle Pflänzchen gedeihen können. Bei einem seiner Kunden zum Beispiel führte er so genannte schweigende Meetings ein. Bei diesen Besprechungen darf nur schriftlich kommuniziert werden. Das heißt, die Mitarbeiter schreiben und malen auf Flipcharts, anstatt zu sprechen. Was zunächst nach einer Business-Version der Montagmaler klingt, hat sich in der Praxis bewährt. Notorsche Vielredner können so nicht alle zutexten, die Sprachlosigkeit zwingt zu gestenreichem, leidenschaftlichem Ausdruck und obenrein wird die Agenda mit wenig (geschriebenen) Worten abgearbeitet. „Die Meetings sind – anders als sonst oft üblich – innerhalb einer vorgegebenen Zeit zu Ende“, freut sich Dirlewanger. In einem anderen Fall teilte er Sciencefiction-Romane in der Entwicklungsabteilung eines Automobilzulieferers aus. „Es geht darum, einen Raum für Experimente zu schaffen – ehrlich und ernsthaft.“