

# Speakers Corner:

## „Open Innovation lähmt die Kreativität“

### Arno Dirlewanger über Innovationsmanagement

■ Wer erfolgreich sein will, muss sich und seine Produkte immer wieder neu erfinden. Das ist den Unternehmen bewusst, und in der Folge suchen sie nach immer neuen Konzepten und Wegen des Innovationsmanagements. Ein Trend: Open Innovation. Unternehmen tüfteln hier nicht nur intern; sie laden Kunden und Lieferanten, Interessierte und sogar Wettbewerber ein, ihre Einfälle beizusteuern. Auf eigens eingerichteten Plattformen, können Käufer etwa Produktideen beisteuern (Tchibo) oder das neueste Automodell designen (Fiat). Das Konzept klingt verlockend für Unternehmen, weil sie an die Geistesblitze von Hunderten, manchmal Tausenden Stakeholdern kommen. Doch Open Innovation ist nicht das Allheilmittel des Innovationsmanagements. Im Gegenteil: In manchen Unternehmen sabotiert die externe Ideensammlung gutes internes Innovationsmanagement.

Warum Open Innovation kontraproduktiv wirken kann? Ein Grund ist die Magie, die dem Input von außen zukommt. Wenn Kunden und Interessenten ihre Ideen zu Protokoll geben, bewertet das Unternehmen sie oft zu positiv. Die Gleichung lautet: „Die Idee muss gut sein, sie kommt schließlich vom Kunden selbst und der kennt seine eigenen Bedürfnisse am besten.“ Wenn das neue Projekt dann doch kein Erfolg wird, sind nicht Entwickler und Entscheider schuld –

sondern der Kunde hat sich eben vertan. Unternehmensintern kann sich so eine kontraproduktive Haltung entwickeln: Die Organisation hat die Verantwortung für den kreativen Prozess abgegeben. Im gleichen Zug sinkt im Unternehmen die Bereitschaft, für Neues und anfangs vielleicht Unbequemes einzustehen.

Auch die Art des Inputs, der durch Open Innovation generiert wird, hilft den Unternehmen nicht immer weiter: Ideen von Kunden knüpfen nämlich erfahrungsgemäß eher an Bestehendem an und zeigen selten ganz neue Wege auf. Ein Beispiel: Die Idee, die Kurzsichtigkeit statt mit einer Brille durch ein Medikament, das die Hornhaut krümmt, zu beheben, käme wahrscheinlich nicht von einem Kunden, wenn man ihn danach fragte, wie eine neue Brille aussehen könnte. Dazu kommt: Durch Open-Innovation-Prozesse erhoffen sich Unternehmen die eine, absolut umwerfende Idee. Es gibt aber in der Praxis wenige Ideen, die das von Anfang an sind. Meistens müssen Geistesblitze erst zu guten Ideen gemacht werden – durch einen internen Prozess, der Leidenschaft und Mut erfordert. So hätten beispielsweise auch die kleinen gelben Haftzettel ihren Weg in die Welt alleine nicht gefunden. Der Erfolg der Post-its wurde erst durch das Engagement einer Person möglich. Open Innovation löst also oft ein Problem, das gar nicht vorhan-

den ist (an Ideen mangelt es in den Mitarbeiterreihen nämlich selten) und verstärkt eine Situation, die erfolgskritisch ist: Ideen werden nicht umgesetzt. Gutes Innovationsmanagement darf deshalb nicht bei der Ideensammlung stehen bleiben, sondern es muss sich um sogenannte Treiber bemühen, die folgende Eigenschaften brauchen: Leidenschaft für das Neue, Bereitschaft, Risiken zu tragen, sich zu exponieren, Verantwortung zu übernehmen und diese nicht an externe Ideenquellen abzugeben.

Mitarbeiter, die diese Eigenschaften haben, können nicht über die vorhandenen Personalauswahlprozesse gefunden werden. Statt der üblichen Assessment-Center sollten daher Leidenschafts-Assessments etabliert werden, in deren Verlauf man diejenigen ausfindig macht, die sich für Innovation tatsächlich eignen, weil sie nicht nur Fachwissen und Sozialkompetenz, sondern auch überdurchschnittlich viel Leidenschaft entwickeln können. Der Prozess mag aufwendig klingen, aber er ist lohnenswert, denn ein leidenschaftlicher Innovator kämpft auch für die zunächst etwas sperrige, aber vielleicht auch wegweisende Idee, mit der sich das Unternehmen einen Namen machen kann.

Auf Input von außen müssen die Unternehmen natürlich nicht verzichten – aber es gibt bessere Methoden als Open Innovation, um vielfältige Ideen in den eigenen Prozess



Ist Open Innovation wirklich hemmend für die unternehmensinterne Innovationskultur? Diskutieren Sie mit unter [www.managerseminare.de/SpeakersCorner](http://www.managerseminare.de/SpeakersCorner).



**Arno Dirlwanger** ist freier Berater und Moderator in Innovationsprojekten sowie Kreativitätstrainer seit mehr als 25 Jahren. Er hat Informatik und experimentelles Design studiert und war als Inhouse-Berater und Trainer u.a. bei Hewlett Packard beschäftigt. Kontakt: [info@dirlwanger-idee.de](mailto:info@dirlwanger-idee.de)

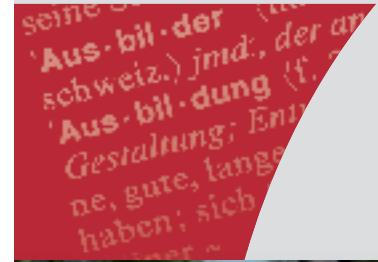
einzubinden. Bewährt hat es sich etwa, interne Innovationsworkshops zur Ideengenerierung anders zu besetzen: Die übliche Stamm-Mannschaft wird radikal auf ein Drittel reduziert, ein weiteres Drittel besteht aus Experten, deren Fachwissen die Aufgabenstellung allerdings nur tangiert. Für das dritte Drittel werden unternehmensexterne „Aliens“ ausgewählt, deren Profession und Denkstil möglichst weit vom Thema entfernt sind, und die mit ihrem Know-how und ihrer Erfahrung eine gute Ergänzung darstellen. Solche „Aliens“ tun sich leichter, ungewöhnliche Ideen zu entwickeln, weil sie nicht betriebsblind sind und keine Sorge haben müssen, mit einer vermeintlich lächerlichen Idee ihr Ansehen im Unternehmen zu beschädigen. Die Angst ist übrigens unbegründet, denn albern sind die Ideen der „Aliens“ nie: Die Erfahrung mit gemischten Teams zeigt, dass mehr als die Hälfte der Ideen, die schließlich in die Endauswahl kommen, entweder direkt von den Externen kommen oder von ihnen angestoßen werden.

Die gemischten Teams nutzen dem Unternehmen in dreierlei Hinsicht. Zum einen profitiert das Produkt, denn am Ende basteln dann vielleicht nicht nur Ingenieure, Designer und Marketing-Experten am neuen Konzept, sondern eben auch Geologen und Musiker, die völlig neue Ideen haben. Zum anderen profitieren die Mitarbeiter: Die

Zusammenarbeit mit den Fachfremden regt das eigene kreative Denken an und führt oft zu ganz unerwarteter gegenseitiger Befruchtung. Zum dritten nutzt es dem Unternehmen selbst: Es fördert seine eigene Innovationskultur.

Eins bleibt Unternehmen nie erspart: Um Kreativität zuzulassen, müssen sie neue Wege gehen und sich von Prozessen lossagen. Open Innovation ist nicht zuletzt deshalb so beliebt geworden, weil es in klassischen Denk- und Handlungsmustern gesteuert werden kann wie etwa Qualitätsmanagement oder Customer-Relation-Management. Das kann jedoch eine Sackgasse sein, wie der Innovationsmanager eines Kunststoffproduzenten offenbarte. Seine Einschätzung: „Freiraum für Kreativität, Eigeninitiative für ungewöhnliche Ideen – das ist bei uns nicht mehr gefragt. Gefragt ist: Haben wir einen definierten Prozess dafür? Das ist der Innovationskiller Nummer eins.“

Arno Dirlwanger ■



## r ü b e r Kommen



### Ausbildung zum „Professional Business-Trainer“

**4. Februar 2011:**  
Start der Aufbau-Ausbildung  
**18. Februar 2011:**  
Start der Basisausbildung

Vom Fachseminar über Verhaltens-training bis hin zur Prozess-steuerung: Profis öffnen ihre Schatzkiste für Sie – praxisnah, lebendig, vielseitig.

- Basisausbildung zum „Business-Trainer“ in 4 Modulen
- und Aufbau-Ausbildung zum „Geprüften Business-Trainer BDVT“ in 4 Modulen

Ihr Qualitätszertifikat – damit Sie sicher rüberkommen.

Informieren Sie sich unter:

[www.pro-komm.de](http://www.pro-komm.de)  
**02232 . 94 808 40**  
[info@pro-komm.de](mailto:info@pro-komm.de)