

The cover features a bright yellow background with white, hand-drawn scribbles, lines, and arrows scattered across it. The text is positioned in the upper left and center-left areas.

**KREATIVES MANAGEMENT**

BEITRÄGE ZUM IDEEN- UND INNOVATIONSMANAGEMENT

**14**

Arno Dirlwanger

## Innovation der Innovation

Vom Innovations-Management zum  
Science & Fiction-Management

PETER LANG

# Inhalt

Geleitwort.....	9
Vorwort.....	11
Einleitung: Von Astropol zur Innovation.....	13
Teil A	
Innovations-Management oder Science & Fiction-Management?.....	15
I Innovation managen.....	17
Innovations-Management: Von der Stütze zum Korsett .....	17
II Innovation ermöglichen .....	23
Experimente statt Routinen .....	23
Management von Science & Fiction.....	27
Was ist Science Fiction? .....	31
Science Fiction und Innovation .....	34
Parallelwelten als Experimentierräume im Unternehmen .....	38
Teil B	
Kreatives Denken – Experimente in parallelen Welten.....	45
Inspiriert durch Science Fiction.....	47
I Kreativitätstraining der anderen Art .....	51
Parallelwelt 1:	
Paperback-Training – Kreatives Denken mit David Brin .....	53
II Anders denken auf Eridani A.....	63
Parallelwelt 2:	
Star Trek-View – Die Welt anders sehen .....	65
Teil C	
Innovatives Klima – Experimente in parallelen Welten.....	71
Raumchoreographie und mindset neu inszenieren .....	73
I Sprachlos im täglichen Meeting .....	79
Parallelwelt 3:	
Schweigende Meetings – Arbeit statt Rituale .....	83

II	Space matters: Choreographie von Meeting-Räumen bereinigen .....	87
	Parallelwelt 4:	
	lean room – 80 % weniger Tische, 20 % weniger Stühle .....	91
III	Alien Contact. Zusammenarbeit neu inszenieren .....	97
	Parallelwelt 5:	
	AIR – Alien in Residence .....	103

## Teil D

Der Innovations-Prozess – Experimente in parallelen Welten .....	109
Vertraute Elemente, neue Methoden.....	111
I Innovations-Projekte.....	119
Parallelwelt 6:	
Deep Space Mission – Das Innovations-Projekt als Expedition.....	122
II Suchfelder.....	131
Parallelwelt 7a:	
Vier-Welten-Matrix – Suchfeld-Identifizierung in anderen Welten .....	134
Parallelwelt 7b:	
Star Trek-Scan – Suchfelder aus vorhandenen Informationen .....	143
III Innovations-Workshops .....	147
Parallelwelt 8a	
Aliens im Innovations-Workshop – Teilnehmer der dritten Art .....	150
Parallelwelt 8b:	
Alien-Invasion – Der Pusher-Workshop .....	159
Parallelwelt 9:	
Der 7. Blick – Aliens im Datenbank-Workshop .....	165
IV Ideen-Generierung .....	171
Parallelwelt 10:	
SF-Transfer-Technik – Ideen von Alpha Centauri statt Brainstorming .....	179
Parallelwelt 11:	
Molekulare Transmutation – Ideen gezielt selbst er-schreiben.....	189

V	Ideen-Bewertung.....	199
	Parallelwelt 12:	
	Star Trek-Bewertung – Ideen anders bewerten.....	204
VI	Ideen-Konkretisierung.....	211
	Parallelwelt 13:	
	Out of process – Ungewöhnliche Ideen ungewöhnlich konkretisieren.....	219
	Parallelwelt 14:	
	Product Fiction – Ideen-Konkretisierung mit SF-Stories .....	225
	Schluss und lift off.....	233
	Literatur, Quellen.....	237

## Vorwort

Meine Bekanntschaft und spätere Freundschaft zu Arno Dirlewanger begann vor mehr als dreißig Jahren. Wir begegneten uns als Mitarbeiter 1981 im Battelle-Institut in Frankfurt, dem deutschen Ableger der US-amerikanischen Denkfabrik – der damals größten weltweit im Bereich von Naturwissenschaft und Technik. Seine Vita als Dipl.-Designer und Informatiker war geradezu exotisch im Vergleich zu meinem ganz normalen BWL-Diplom.

Im Bereich der Kreativitätstechniken war er mein Lehrmeister und schon bald erkannte man, dass er sie einerseits regelkonform anwandte, in den Workshops aber gerne damit experimentierte und je nach Thematik die Anwendungen weiterentwickelte. Diesem Prinzip ist er offenbar treu geblieben, denn nun öffnet er zum Ende seines überaus aktiven Lebens als Trainer und Berater für Innovation seine Schatzkiste und verrät uns, dass er nicht nur jahrzehntelang Science-Fiction gelesen hat, sondern dass er diese spezifische Form der Literatur gezielt anzupfen möchte als Ideenquelle für die Gewinnung radikaler, ja visionärer Konzepte.

Er nennt sein Werk bewusst eine Streitschrift, weil ihm klar ist, dass er mit seiner Kritik am herkömmlichen Innovations-Management zunächst auf Widerstand stoßen wird. In seiner jahrzehntelangen Erfahrung bei Groß- und Mittelunternehmen konnte er miterleben, wie das Innovations-Management vielfach zur Routine geworden ist, bei der die formalen Dinge eine übergroße Bedeutung erlangt haben, so dass die Gefahr einer Organisations-Sklerose droht, obwohl Experimentierfreude und Mut zum Risiko mehr denn je gefragt sind.

Ähnlich wie die Bionik systematisch versucht, Erkenntnisse aus der belebten Natur auf technische Lösungen zu übertragen, so lädt der Verfasser ein, Mechanismen und Ideen aus der SF-Literatur nicht als bloße Phantasie abzutun, sondern ganz gezielt zu analysieren und zu hinterfragen bezüglich einer Verwertbarkeit für neue Methoden und Ansätze im Innovations-Management und bei den vor uns liegenden Problemlösungen und Herausforderungen der Zukunft.

Dies klingt nach einem systematischen Matching, Arno Dirlewanger geht aber viel weiter, indem er uns eine DENK-Welt zeigt, die es uns erst ermöglicht, solche Inspirationen ernsthaft zu betrachten und im Falle der potentiellen Eignung auch aufzugreifen.

Er lädt uns ein zu einer gedanklichen Expedition in nicht weniger als 14 sog. Parallelwelten, in denen wir dem legendären Mr. Spock und seinem Team aus Star Trek als Metapher ebenso begegnen wie Außerirdischen, die im Innovations-Prozess ernsthaft die Rolle von Aliens übernehmen. Das Buch entführt uns aber nicht nur in gedankliche Welten, sondern sagt uns ganz konkret, wie wir die Räume gestalten sollten, in denen ein wirklich kreatives / visionäres Miteinander gesucht wird. Besonders beeindruckt hat mich das „Schweigende Meeting“, also ein „normales“ Meeting ohne jegliche verbale Kommunikation und der Alien in Residence.

Band 14 der Reihe *Kreatives Management* ist nicht nur eine Streitschrift, die den Status quo der Prozeduren und der DENK-Stile in Frage stellt. Es ist auch ein Handbuch, das dem erfahrenen Forscher / Entwickler die Möglichkeit bietet, nach und nach einzelne Parallelwelten in der Praxis zu erproben. Natürlich werden auch Praxisfälle beschrieben, in denen dieser radikale Ansatz unter seiner Anleitung erfolgreich ausprobiert wurde.

Steigen Sie ein, greifen Sie nach den Sternen ...

Mainz, Herbst 2015

Prof. Dr. Jörg Mehlhorn  
Vorsitzender  
Deutsche Gesellschaft für Kreativität e. V.

# Einleitung

## Von Astropol zur Innovation

Das erste Science Fiction-Buch, das ich Ende der 50er Jahre als Jugendlicher las, war „Astropol“ von Alfred Fritz aus dem Jahre 1951 mit dem Untertitel „Ferien auf einer Außenstation im Weltraum?“<sup>1</sup>.

Im Klappentext hieß es etwas betulich und raunend: „Ferien im Weltraum im Jahre 2003? Schon der Untertitel lässt dich aufhorchen. Ob so etwas jemals möglich sein wird? Wer hätte vor einem halben Jahrhundert geglaubt, dass es in unseren Tagen Riesenflugzeuge mit Überschallgeschwindigkeit, dass es Farbfilm, Fernsehen, Fernhören und all die tausend Wunder der Technik gibt? Viel wahrscheinlicher ist es jedoch, dass es uns im Jahr 2003 möglich sein wird, mit Atomraketen die Erdsphäre zu verlassen, die Wunder des Weltraums zu erforschen und zwischen Erde und Mond eine Außenstation zu errichten, auf der die Menschen eine neue Heimat finden. Wenn auch die Fantasie des Dichters oft mit Siebenmeilenstiefeln der Entwicklung der Technik vorausseilt, so ist doch alles was uns Alfred Fritz in diesem ungewöhnlichen Abenteuerbuch erleben lässt, auf zwar verborgenen, doch tatsächlich vorhandenen Möglichkeiten begründet und auf den neuesten Errungenschaften der Weltraumforschung aufgebaut.“

Bis 2003 mussten wir nicht warten: Eine Weltraumstation, die ISS, gibt es seit 1998 und den Weltraum-Tourismus können sich Menschen mit genügend Geld schon seit 2001 leisten.

1971, während meines Informatik-Studiums, las ich einen Aufsatz des Physikers und Schriftstellers Herbert W. Franke in der Fachzeitschrift „Angewandte Informatik“ über „Science Fiction und technische Innovation“<sup>2</sup>, der mich faszinierte und mein ohnehin nie abgebrochenes

---

1 Fritz, Alfred: Astropol. Ferien auf einer Außenstation im Weltraum?, Reutlingen 1954.

2 Franke, Herbert W.: „Science Fiction und technische Innovation“. In: Angewandte Informatik, Heft 6 1971, S. 265–268.

Interesse für Science Fiction neu belebte. In diesem Aufsatz wurden für mich damals ganz neu und ungewöhnlich, Ideen aus der Science Fiction-Literatur mit realen technischen Innovationen in Verbindung gebracht, und diese Verknüpfung beschäftigt mich seither.

Science Fiction und Innovationen – wie sieht es damit heute aus? Innovations-Management, also die planvolle Erzeugung neuer Ideen für Produkte, Dienstleistungen und Prozesse sowie ihre kreative Umsetzung ist heute in vielen großen Unternehmen etabliert. Gleichzeitig lässt sich beobachten, dass das ursprünglich erwünschte innovative Denken außerhalb der üblichen Bahnen (für das das Innovations-Management eigentlich eingesetzt wurde) häufig doch wieder in präzise definierten Prozessen „eingehegt“ und kanalisiert wird.

Die Welt der Science Fiction dagegen lebt geradezu von überbordender, „undisziplinierter“ Phantasie und ungewöhnlich weit reichendem Vorstellungsvermögen. Das manchmal belächelte und nicht ganz ernst genommene Genre bietet deshalb vielfältige Anregungen, das eigene Denken temporär aus den gewohnten Bahnen zu befreien und in Parallelwelten Neues zu entdecken.

Der vorliegende Band beschreibt eine Auswahl von Konzepten und Methoden, die von der Science Fiction-Welt inspiriert und in der Praxis erprobt wurden. Die über die Methodenbeschreibung hinausgehenden illustrierenden Praxisbeispiele aus meinem Kundenkreis sind real, wurden jedoch hier aus rechtlichen Gründen verfremdet. Der Band versteht sich als Streitschrift für die Erneuerung des aktuellen Innovations-Managements. Gleichzeitig ist es ein Arbeitsbuch mit bis in handwerkliche Details beschriebenen Methoden für den Praktiker, das kapitelweise gelesen werden kann. Die Methoden sind einfach, aber anspruchsvoll: sie erfordern die Bereitschaft, mit Neuem endlich Ernst zu machen.

Gewinnbringend lesen werden dieses Buch vor allem engagierte Innovations-Manager und F&E-Leiter, Entwickler, Projektmanager und Marketingleiter, aber auch neugierige Ingenieure aller Fachrichtungen.

Arno Dirlewanger



## Teil A

### Innovations-Management oder Science & Fiction-Management?

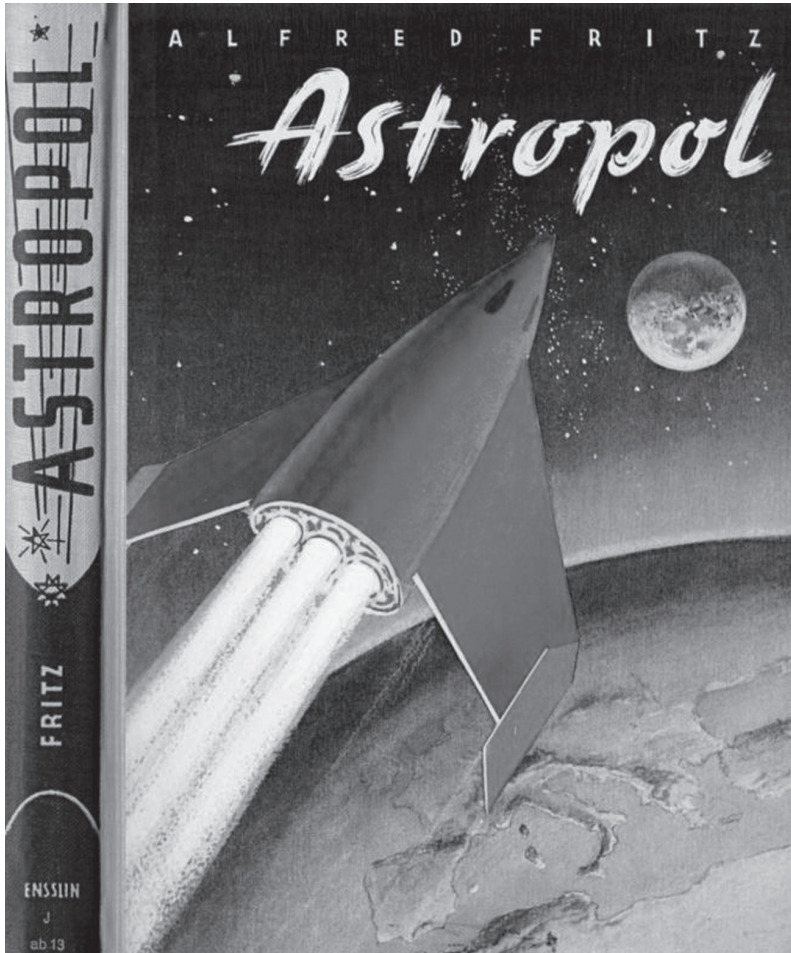


Illustration von Rudolf Mislwietz. Umschlag von Fritz, Alfred: Astropol. Ferien auf einer Außenstation im Weltraum. Reutlingen 1951

# I Innovation managen

## Innovations-Management: Von der Stütze zum Korsett

Das „Innovations-Management“ hat vor rund 20 Jahren seinen Siegeszug angetreten und gehört inzwischen in den großen Unternehmen zur selbstverständlichen Ausstattung. Der Innovations-Prozess ist als sogenannter „Stage-Gate-Process“<sup>®</sup> (nach Cooper<sup>3</sup>) standardisiert und als Markenzeichen geschützt. Es gibt Innovations-Strategien, und die Funktion des Innovations-Managers ist in Organigrammen und als Titel auf Visitenkarten zu finden, inzwischen auch als „zertifizierter Innovationsmanager“. Was Innovations-Workshops sind, ist in Unternehmen weitgehend bekannt. Seit 2013 gibt es sogar eine DIN-Norm „Innovationsmanagement“ DIN CEN/TS 16555, die regelt, wie ein solches System aussehen, wie eine Innovations-Kultur gefördert werden soll und wie innovatives Denken funktioniert. Und nicht zuletzt gibt es auch ein Innovations-Controlling.

So weit, so gut. Inzwischen aber sind einige Elemente des Innovations-Managements nicht mehr sinnvolle Stütze, sondern sie sind zum einschränkenden Korsett geworden. Exemplarisch ist dies am bekannten Stage-Gate-Prozess zu sehen. Das Problem ist nicht, dass der Stage-Gate-Prozess alle zu durchlaufenden Schritte („stages“) und Entscheidungspunkte („gates“) von der Idee bis zur Markteinführung festlegt. Das ist sinnvoll und war auch schon früher Praxis. Es ist die Rigidität, mit der er als Prozess etabliert wird, es sind die formalisierten Anforderungen an den gates und schließlich die Entscheider („gatekeeper“) selbst, die meist zu wenig Vorstellungsvermögen mitbringen und Ideen mit der gleichen Einstellung wie die Anschaffung einer zweiten Lagerhalle beurteilen. So werden leider oft interessante und vielversprechende Ideen an den verschiedenen gates weggefiltert. Das macht den Prozess kontraproduktiv. Manche Ideen sind nämlich „Spätentwickler“ und benötigen eine andere, intensivere Pflege, bis sie harten Kriterien widerstehen können, besonders

---

3 Cooper, Robert G.: Top oder Flop in der Produktentwicklung. Erfolgsstrategien: Von der Idee zum Launch, Weinheim 2002.

wenn sie wirklich neu und ungewöhnlich sind. Manche, eher vertraute Ideen kann man dagegen schnell „durchwinken“. An den gates müssen bestimmte Kriterien erfüllt sein, damit eine Idee in den nächsten Bearbeitungsabschnitt kommt. Bereits die Bezeichnung „deliverables“ für diese Kriterien zeigt, welche Einstellung dahintersteht: Die **Idee** muss „liefern“ und nicht der gatekeeper. Statt sich in die Idee hineinzuzusetzen und sich für sie zu engagieren, reicht es im Stage-Gate-Konzept, wenn diese „deliverables“ einfach mehr oder weniger passiv abgeprüft werden.

Von dieser Einstellung abgesehen, sind die Kriterien dem Entwicklungsgrad der Idee häufig nicht angemessen und zu hart, wenn zum Beispiel schon im zweiten von insgesamt fünf gates eine Marktabschätzung oder gar ein Business Case und Kurzmarktstudien gefragt sind. Die Liste sehr erfolgreicher Produkte, die diese Kriterien nicht überstanden hätten, wäre lang. In diesen ersten Entwicklungsphasen sollte daher viel eher nach dem Kern und dem **inhaltlichen** Potential (nicht Markt-Potential) einer Idee gefragt werden. Des Weiteren sollte kluges und kreatives Denken besonders auf die Weiterentwicklung der Idee verwandt werden – unter Einbeziehung der Überlegungen, wie man damit einen Markt erschließen kann.

So hilfreich und notwendig ein strukturierter Ablauf auch ist: Er darf nicht dazu führen, dass ein Innovations-Prozess nur noch ein Prozess von vielen ist, der routiniert abgearbeitet wird. Das aber muss befürchtet werden, wenn es in der DIN-Norm 16555 heißt: „Der hauptsächlichste Nutzen eines Phase-Gate-Prozesses besteht in der durch ihn geforderten Disziplin bei der Aufstellung eines geeigneten detaillierten Projektplans, der [...] überwacht wird“<sup>4</sup>, oder wenn die IHK nahelegt, Kreativität und Innovations-Management zu trennen<sup>5</sup>. Auf diese Wei-

---

4 DIN CEN/TS 16555-1, Juli 2013, S. 15.

5 „Im Unterschied zu **Kreativität**, die sich mit der **Entwicklung von Ideen** beschäftigt, ist das **Innovationsmanagement** auf die **Umsetzung von Ideen in wirtschaftlich verwertbare erfolgreiche Produkte** bzw. Dienstleistungen ausgerichtet.“ (Hervorhebung fett im Original). IHK Koblenz (Hg.): „Invention/Innovation Innovationsprozess Innovationsmanagement Innovationsmanagementsystem – Ein Einstieg in das Thema Innovationsmanagementsystem – (DIN SPEC 77555-1:2013-09 – Innovationsmanagement Teil 1: Innovationsmanagementsysteme). Zitat S. 5, o. A. d. J. PDF: <[http://www.ihk-koblenz.de/linkableblob/koihk24/innovation/downloads/2555758/.4./data/IHK\\_Leitfaden\\_Invention\\_Innovation\\_Innovationsmanagement\\_Innovat-data.pdf](http://www.ihk-koblenz.de/linkableblob/koihk24/innovation/downloads/2555758/.4./data/IHK_Leitfaden_Invention_Innovation_Innovationsmanagement_Innovat-data.pdf)> (abgerufen am 3.6.2014).

se können Ideen nicht mehr durch Leidenschaft und Engagement auch gegen Widerstände und über Umwege verfolgt und entwickelt werden.

### *Sicherheit statt Innovation*

Damit nicht genug: Nicht nur Produktionsleiter oder Qualitätsmanager, auch Innovations-Manager großer Unternehmen fordern heute „Prozesssicherheit“ für ihren Innovations-Prozess. Herausgeber von Fachzeitschriften für den Innovations-Manager sehen „[...] Prozesssicherheit entlang der Wertschöpfungskette [...] als das [...] wesentliche Element der Innovationskette“<sup>6</sup>. In einer Stellenanzeige für Innovations-Manager<sup>7</sup> wurde 2013 tatsächlich vor allem „äußerst strukturiertes und prozessorientiertes Denken“ gefordert, Englischkenntnisse und an sechster Stelle im zweiten Halbsatz „[...] Kreativität und Begeisterungsfähigkeit“. Andernorts wird vorgeschlagen, „die Mitarbeiter zum Querdenken zu ermutigen und die Ideen der Belegschaft in einen strukturierten Prozess zu gießen“<sup>8</sup>. Nach der enthusiastischen Kreation des Querdenkers geht es (laut einer hausinternen Weisung eines Chemieunternehmens) dann ernüchternd so weiter: „Anschließend geben Sie die Ideen in den VIP-Prozess (= Von der Idee zum Produkt) ein, der schon in einem frühen Stadium dafür sorgt, dass von den guten Ideen nur die besten weiterverfolgt werden und der als Software bei uns unternehmensweit implementiert ist.“ Und dann? Was ist dann mit dem Engagement des Querdenkers, seinem Mut, einen Quer-Gedanken zu äußern? Wie wird das im Softwareprozess genutzt, befriedigt oder gar honoriert?

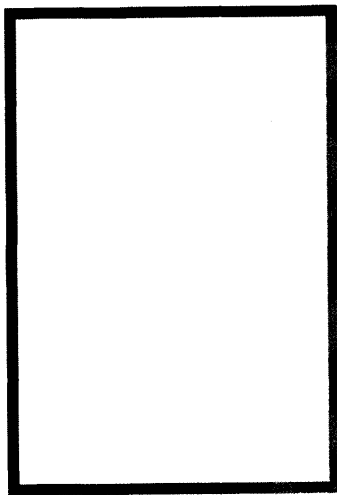
„Wir warten jetzt, wie die gatekeeper entscheiden und was dann da rauskommt. Nein, Einfluss nehmen können wir jetzt zunächst nicht mehr“, beschied der Leiter der Forschung und Entwicklung (F&E) eines renommierten Unternehmens der Lebensmittelindustrie seiner

---

6 Garn, Markus; Schleidt, Daniel: „Wer scheitert fliegt“. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung Beilage „Innovation und Zukunft“ vom 13.9.2011, S. S 4.

7 Stellenanzeige eines Touristik-Unternehmens, die im Januar 2013 im Internet erschien, inzwischen aber vom Netz genommen wurde. Liegt als PDF bei Arno Dirlwanger vor.

8 Garn, Markus; Schleidt, Daniel: „Wer scheitert fliegt“. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung Beilage „Innovation und Zukunft“ vom 13.9.2011, S. S 4.



Parallellwelt 10

### SF-Transfer-Technik – Ideen von Alpha Centauri statt Brainstorming

Wenn man nicht gerade eine ganz neue Kamera entwickeln will, sondern die nächste Generation von Rasierapparaten, hilft die Idee einer verflüssigbaren Kamera, die man in der SF-Story TAKLAMAKAN von Bruce Sterling<sup>178</sup> beschrieben findet, wenig. Versteht man diese Gelcam aber nicht nur als 1:1-Vorlage, sondern als Anstoß, zum Beispiel darüber nachzudenken, den Rasierer vielleicht auch irgendwie „flüssig“ zu machen, dann kann das zu einem ganz neuen Ansatz führen. Wird diese Art des Transfers methodisch weitergetrieben, können eine Vielzahl ganz neuer Ideen daraus erschlossen werden.

---

178 Sterling, Bruce: „TAKLAMAKAN“. In: Wahren, Friedhelm (Hg.): Asimovs Science Fiction, 54. Folge, München 2000, S. 62–133. Vom gleichen Autor stammen die bekannten Romane und Filme „Schismatrix“, „Inseln im Netz“ und „Die Differenz-Maschine“.

Die SF-Transfer-Technik ist eine Ideen-Generierungs-Technik, die wie alle anderen Kreativitäts-Methoden auf konkrete Aufgabenstellungen angewendet wird. Für ein gegebenes Problem werden Science Fiction-Texte gezielt nach Ideen und Anregungen durchforstet und dabei Ideen und einzelne Elemente der Story herausgegriffen und so transformiert, dass sie als Trigger für neue Ideen fungieren.

### *Sprungbretter für Ideen*

Trigger in einem SF-Text können sein:

- konkrete Ideen  
z. B.: eine verflüssigbare Kamera  
aus dem Satz „Pete verflüssigte die Gelcam wieder und saugte sie zurück durch die Öffnung [...]“<sup>179</sup>
- Namen, Bezeichnungen  
z. B.: „Gelcam“ oder „[...] Huckepackverfahren [...]“  
aus dem Satz „Die Bildelementeumkehr erfolgt im Huckepackverfahren über die Fernbedienungselektronik.“<sup>180</sup>
- Wort- oder Satzelemente  
z. B.: „Es dauert ewig [...]“  
aus dem einfachen Satz „Es dauert ewig, bis man dort bedient wird.“<sup>181</sup>
- Beschreibungen  
z. B.: „[...] nicht aufhalten, aber wir können sie ein wenig verzögern, ihre Richtung dirigieren und umlenken [...]“  
aus dem Satz „Wir können die Orkane nicht aufhalten, aber wir können sie ein wenig verzögern, ihre Richtung dirigieren und umlenken, deshalb hat uns ABC auch hierhergefliegen.“<sup>182</sup>

---

179 Sterling, Bruce: „TAKLAMAKAN“. In: Wahren, Friedhelm (Hg.): Asimovs Science Fiction, 54. Folge, München 2000, S. 62–133, Zitat S. 79.

180 Bisson, Terry: „Der Hochzeitstermin“. In: Wahren, Friedel (Hg.): Asimovs Science Fiction, 54. Folge, München 2000, S. 156–223, Zitat S. 205.

181 Bisson, Terry: „Der Hochzeitstermin“. In: Wahren, Friedel (Hg.): Asimovs Science Fiction, 54. Folge, München 2000, S. 156–223, Zitat S. 179.

182 Bisson, Terry: „Der Hochzeitstermin“. In: Wahren, Friedel (Hg.): Asimovs Science Fiction, 54. Folge, München 2000, S. 156–223, Zitat S. 172.

Im Prinzip also alle vom Leser selbst als Trigger gesehene Elemente eines Textes.

So bringt mich beispielsweise die Bezeichnung „Huckepackverfahren“ auf die Idee, zwei Komponenten zusammenzubringen oder eine Über- und Unterordnung herzustellen. Der Trigger hebt also Dinge in mein Denken, die sonst nicht da wären, die ich sonst nicht denken würde. Um dann von dem Trigger zu Ideen zu kommen, muss ein Transfer geleistet werden. Dabei kann man vier verschiedene Transfer-Typen unterscheiden die sich bewährt haben:

- Direkt-Übertragung (Transfer 1:1)
- Teil-Transfer (Transfer 1:10)
- Distortion (Transfer 1:100)
- Assoziations-Sprungbrett (Transfer 1:1000)

*Von der Gelcam zum Kaschier-Rasierer – Ein Beispiel*

Am Beispiel der zitierten Gelcam, die ihre äußere Gestalt verändern, in die Länge gezogen, geknetet oder verflüssigt werden kann, soll die Methode SF-Transfer für eine neue Generation von Rasierapparaten erläutert werden.

Transfer 1:1  
Direkt-Übertragung

Die geschilderte Idee wird 1:1 als Lösung eines Problems übernommen. Dieser Transfer ist zwar naheliegend und bequem (man bekommt die fertige Idee), in der Realität aber eher selten und oft auch platt.

<i>SF-Idee:</i>		<i>Daraus 1:1 abgeleitete Idee:</i>
Gelcam, verflüssigbare Kamera		Keine direkte Idee, da Gelcam außerhalb der Aufgabenstellung liegt. Sie könnte 1:1 übernommen werden, wenn es die Aufgabe wäre, eine neue Kamera zu entwerfen.

Transfer 1:10  
Teil-Transfer

Wesentlich häufiger ist es möglich, einzelne Teile oder bestimmte Aspekte einer in der SF beschriebenen Idee auf das Problem zu übertragen. Die Idee wird wie ein alter PC auf brauchbare Teile hin „ausgeschlachtet“.

<i>SF-Idee:</i>	<i>Herausgegriffener Aspekt von Gelcam:</i>	<i>Daraus 1:10 abgeleitete Idee:</i>
Gelcam, verflüssigbare Kamera	Weichheit der Kamera	Plastischer Akku, der seine Form verändert und immer kleiner wird, je weniger er geladen ist. Damit schrumpft auch das Gerät und signalisiert so seinen Ladezustand.

Transfer 1:100  
Distortion

Oft ist es sehr fruchtbar, eine vorgefundene Idee zu verändern, zu verdrehen und anders zu interpretieren, als es in der Story gedacht ist oder sie gar auf den Kopf zu stellen, bis sie passt und eine neue Idee für das Problem daraus entwickelt werden kann. So wird der Trigger um „360° abgetastet“.

<i>SF-Idee:</i>	<i>Uminterpretation:</i>	<i>Daraus 1:100 abgeleitete Ideen:</i>
Gelcam, verflüssigbare Kamera	Kamera, die Flüssigkeit filmt	Rasierer, der Gesichtshaut filmt und dann entsprechend reagiert (empfindliche, normale Haut) ----- Rasierer, der Flüssigkeitsfilm aufträgt zur Hautpflege ----- Statt eines Rasierapparates eine Flüssigkeit, die rasiert ----- Flüssiger Rasierer, der aus dem Wasserhahn kommt



gelesen hatte<sup>192</sup>. Leider stieß dieses Experiment auf kein Verständnis und der Projektleiter drängte, nur eine einfache Punktebewertung zu machen. Mit dem vorherzusehenden Ergebnis: Die schon bekannten oder eher konventionellen Ideen wurden ausgewählt, obwohl sie dem 70%-Ziel weniger nahekamen als die ungewöhnlichen.

### *Bewerter als Entwerter?*

„Wenn die Idee gut ist, bekommen wir dafür auch die Mittel!“ – eine häufig gehörte Antwort auf die Frage, ob denn Finanzmittel und Kapazitäten für die Weiterverfolgung der Ergebnisse des Ideen-Workshops vorhanden sind. Dass das nicht immer eintritt, ist leider Praxis. Gibt es also zu wenig gute Ideen? Nein – es gibt zu wenig gute Bewerber und Bewertungsverfahren! Das wirkliche Potential einer Idee zu erkennen, ist eine hohe Kunst und erfordert oft mehr Kreativität und Vorstellungsvermögen als die Ideen-Generierung selbst. Das muss aber ein Bewerber beherrschen. Bei der Bewertung zeigt sich erst der wahre Kreative. „Statt Ignoranz und Mittelmaß [...] mehr Mut zur Akzeptanz von Ideen“, formuliert Olaf Böhme von der Schweizerischen Gesellschaft für Ideen- und Innovationsmanagement<sup>193</sup>.

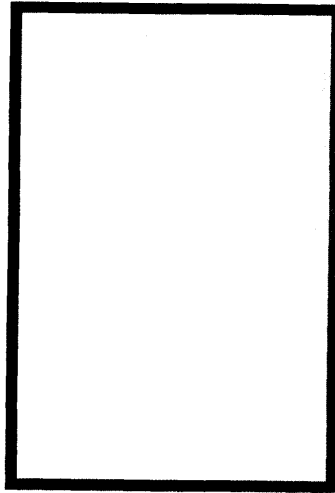
### *Bewertung neu bewerten*

Varietätserzeugung ist also nur dann sinnvoll, wenn man sie nicht nur generös einmal zulässt, sondern auch konsequent akzeptiert und nutzt, was die Varietätserzeugung produziert: viele und auch ungewöhnliche Ideen. Sonst bleibt es bei einem kurzen Parabelflug in die Stratosphäre, wie beim Flug des ersten amerikanischen Astronauten Alan B. Shepard, und die nötige Fluchtgeschwindigkeit wird nicht erreicht, die zu ganz neuen Ideen und Räumen führen würde. Bewertung darf also nicht verstanden

---

192 Kurzmeldung „Vorschlag in der Kantine“. In: wirtschaft + weiterbildung, Heft 4 2008, S. 13,

193 Böhme, Olaf: „Mehr Innovationskraft durch Ideen-Management“. In: Böhme, Olaf; Hauser, Eduard (Hg.): Innovationsmanagement. Erkennen und Überwinden von Innovationsbarrieren, Bern 2011, S. 39–46, Zitat S. 40–41.



Parallellwelt 12

## Star Trek-Bewertung – Ideen anders bewerten

Der immer wiederkehrende backlash zu den bekannten Ideen ist unbefriedigend. Das ausschließliche Forcieren der ungewöhnlichen Ideen stößt aber meist auch auf Widerspruch. Es sollte daher sowohl dem Wunsch nach Sicherheit und Vertrautem (konservative Ideen) Rechnung getragen als auch ungewöhnlichen Ideen eine Chance gegeben werden, die Fluchtgeschwindigkeit  $v_1$  zu erreichen und länger „in der Umlaufbahn“ zu bleiben. In dieser Situation bewähren sich wieder die drei Sichtweisen von Spock, Scotty und Kirk, die in die Star Trek-Bewertung Eingang gefunden haben.

*Mit Fluchtgeschwindigkeit  $v_1$  der Bewertungsfallte entkommen*

Aus dem schon in Parallelwelt 2 (Star Trek-View) zitierten Ideen-Workshop zum Thema „neuer Verschluss für Getränkeflaschen“ hier ein Beispiel, das zeigt, wie anders das Ergebnis einer Star Trek-Bewertung ausfällt:

Bewertung mit Paarvergleich	Ideen	Bewertung mit Star Trek-Bewertung
	Doppelgewinde	
X	Bajonettverschluss	
	Klebeband	
X	Durchsichtiger Drehverschluss	X
	Clips	
	Flüssigkeit lokal vereisen	
	verklemmen	
	Flaschenhals verwinden	X
	Seitliche Schlitz-Öffnung	
	Knetgummi	
	Schieber	
	Kein Verschluss	X
	Van-der-Waals-Kräfte	
X	Siegellack	

### Ablauf

#### 1. Schritt: Rollenzuordnung

Das gesamte Bewerter-Team wird in drei Teams aufgeteilt, die die Protagonisten aus Star Trek simulieren (siehe Parallelwelt 2 Star Trek-View): Team Spock, Team Scotty und Team Kirk, die drei unterschiedliche Entscheidungs-Typen repräsentieren:

Den unvoreingenommenen Kreativen

Mister Spock: „Das wäre doch interessant!?“

„Warum eigentlich nicht!?“

Den leidenschaftlichen Lösungsorientierten

Engineer Scotty: „Das könnte gehen, wenn man ...“

„Dann müsste man vielleicht ...“

Den entscheidungsfreudigen Projektleiter oder Manager

Captain Kirk: (nach Abwägung der Risiken und Chancen):

„Wir probieren das mal!“