



## Grundlagen IV: Ideenfindung

# Einflüsse aus verschiedenen Bereichen wirken auf das Innovationsmanagement ein



## Eigenschaften des Marktes

Reife der Branche  
Marktgröße und Marktwachstum  
Konkurrenz  
Innovationsdruck

## Eigenschaften der Technologie

Komplexität  
Art des zugrunde liegenden Wissens  
Technologie-Lebenszyklus  
Zugänglichkeit des Wissens

## Das innovierende Unternehmen

### Unternehmens- und Innovationshistorie

- Erfahrung mit Innovation
- Alter der Unternehmung
- Erfolg früherer Innovationen

### Spezifischer Innovationsprozess

Führung

Ressourcen und Potentiale

Barrieren

Diffusion

### Konkurrierende (Innovations)-projekte

## Eigenschaften des Umfeldes

Gesellschaftliche Einstellung zur Innovation und Technologie

Rechtlicher Rahmen

Staatliche Förderung

Voraussetzungen des Bildungssystems

Demographischer Wandel

Wertewandel

Diversität

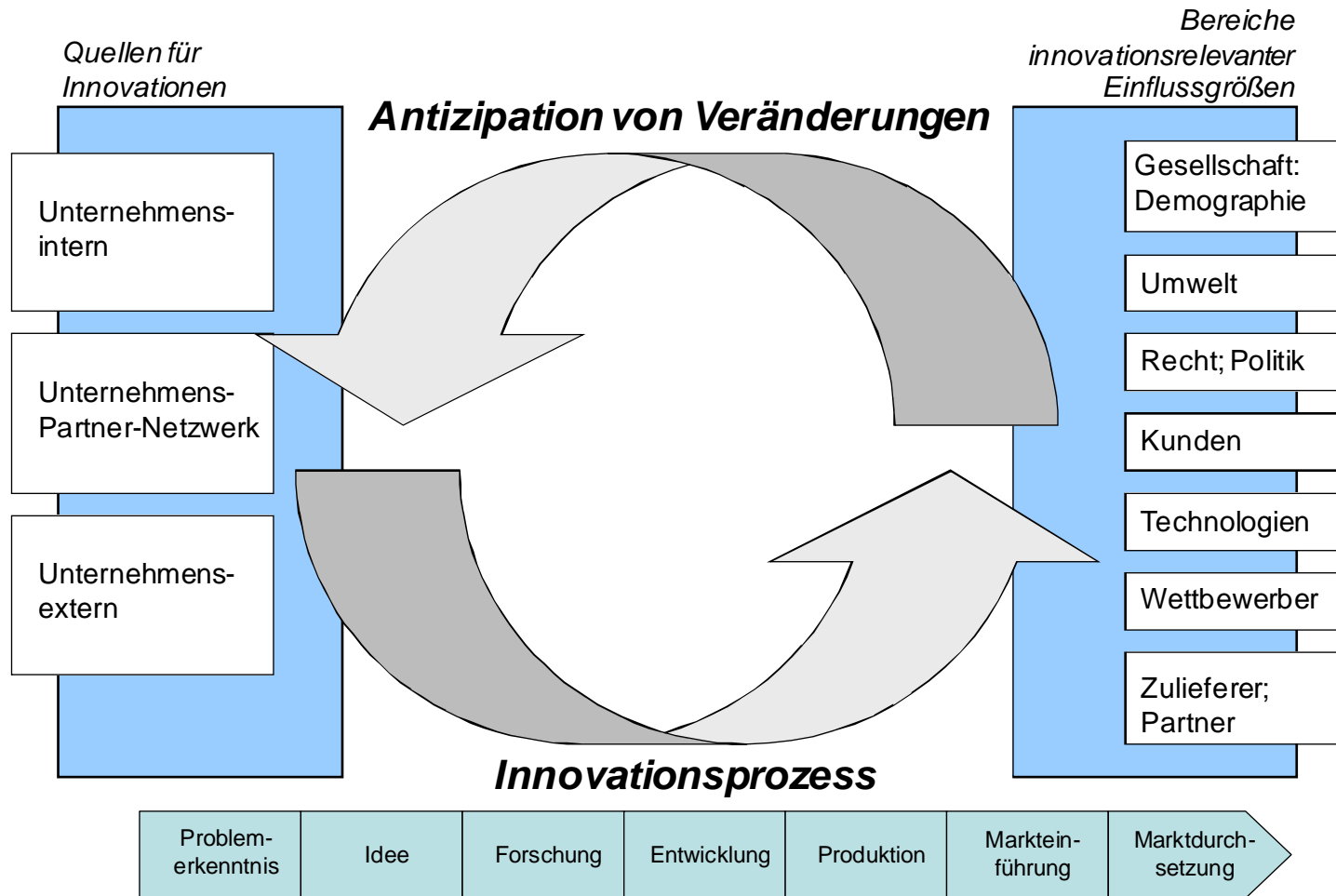
Quelle: Hauschildt (2004), S.48, modifiziert

# Acht (Mega-) Trends begründen die zunehmende Bedeutung von Innovation

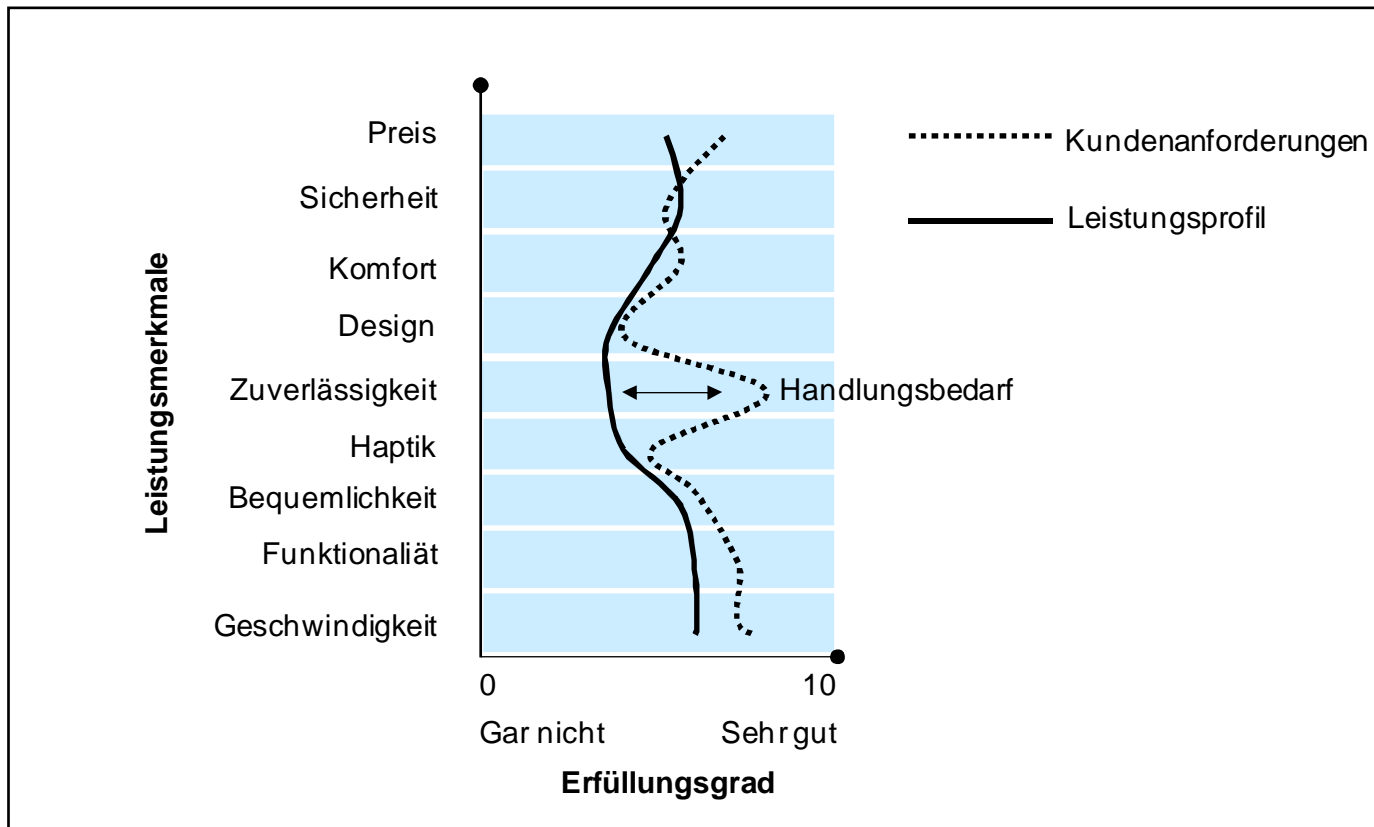


Quelle: in Anlehnung an Gassmann und Bader (2006)

# Acht (Mega-) Trends begründen die zunehmende Bedeutung von Innovation

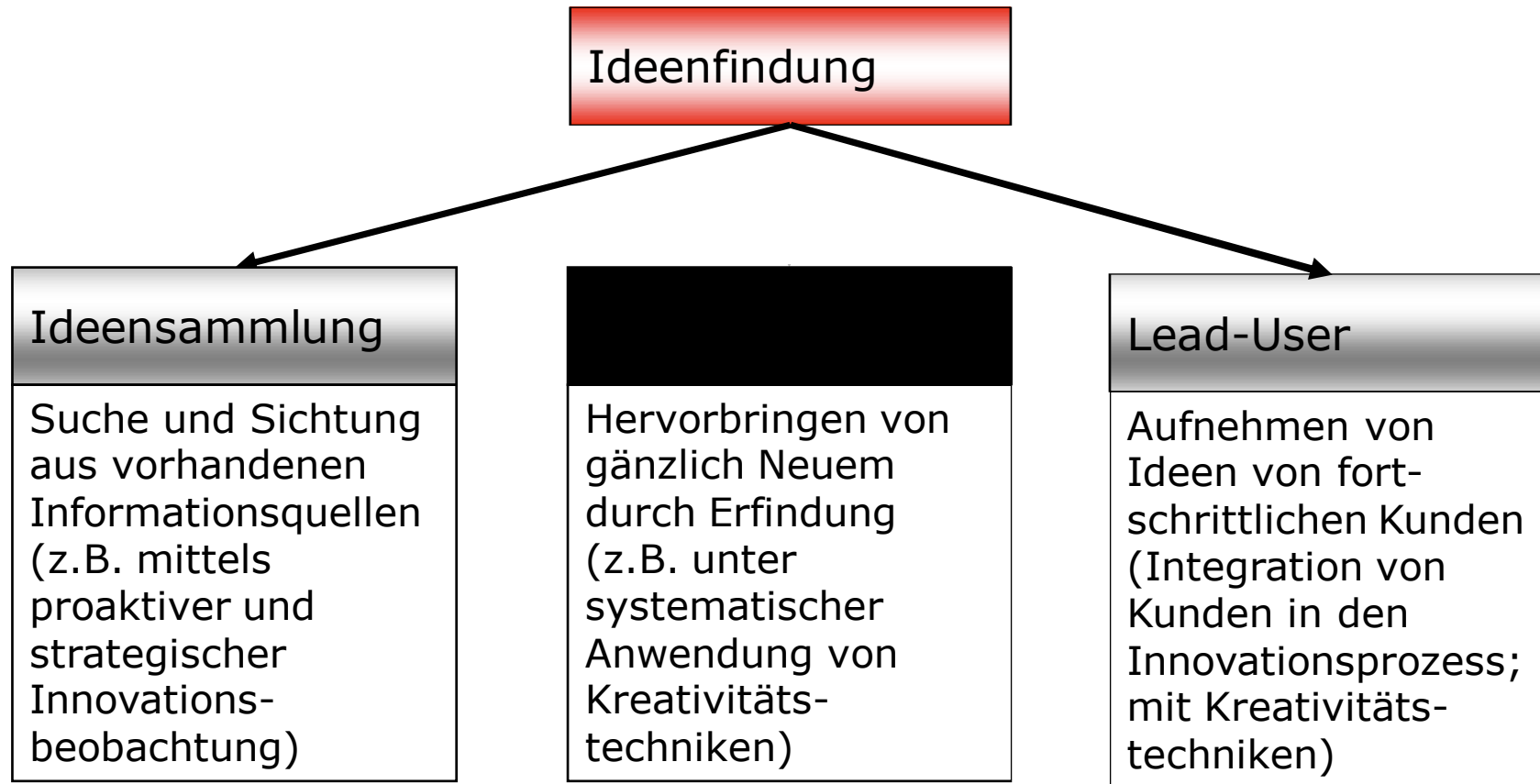


# Da sich die äußeren Einflüsse und internen Anforderungen ändern gibt es Handlungsbedarf



Quelle: in Anlehnung an Vahs & Burmester (2005)

# Da sich die äußeren Einflüsse und internen Anforderungen ändern gibt es Handlungsbedarf



## Da sich die äußeren Einflüsse und internen Anforderungen ändern gibt es Handlungsbedarf



- Probleme in Unternehmen signalisieren Handlungsbedarf und müssen als Chancen für Innovationen gesehen werden.
- Ideen für die Problemlösungen können durch Informationsverarbeitungsprozesse entstehen, da Sie grundsätzlich auf gemachten Erfahrungen beruhen.

*Was sind Ideen?*

*„Unter Ideen sind Einfälle, Gedanken und Vorstellungen von Menschen zu verstehen, die auf der Suche nach einer anzustrebenden Problemlösung gedankliches ‚Neuland‘ betreten.“*

Quelle: Vahs & Burmester (2005)

- Dies können eigene Erfahrungen sein, oder die Erfahrungen anderer.

# Kreativitätstechniken helfen, einzeln oder in Gruppen gezielt Ideen zu entwickeln



Aus einem Interview mit dem Zeichner von Asterix und Obelix, Albert Uderzo:

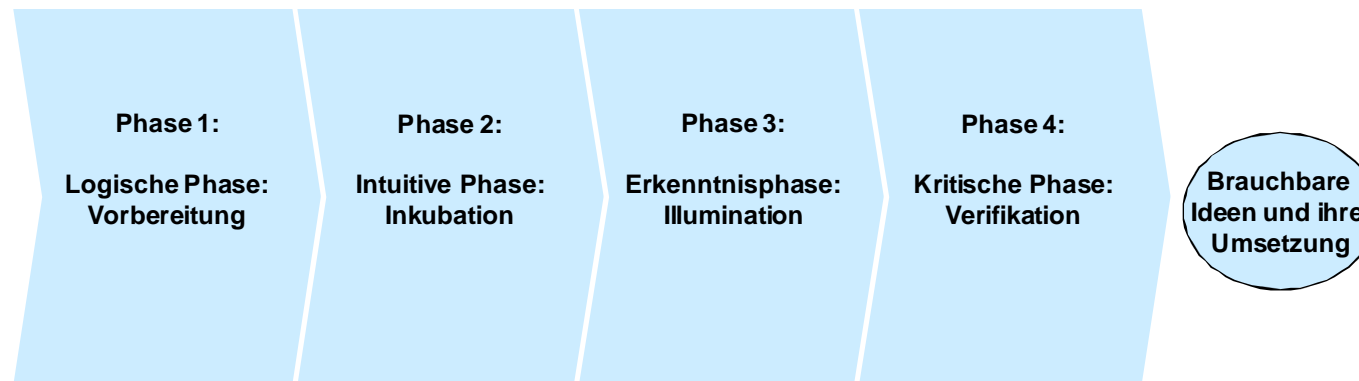
„ [...] **SZ**: Haben Sie oder Goscinny nie gesagt: Jetzt haben 18 Asterixe hinter uns und jetzt kommt der 19. – und uns fällt nichts mehr ein.“

**Uderzo**: Das ist passiert! Vor dem zehnten Asterix. Goscinny sagte zu mir: Jetzt haben wir alles über die Römer und die Gallier erzählt, jetzt weiß ich nicht, was wir noch machen sollen.

**SZ**: Und was war die rettende Idee?

**Uderzo**: Und dann hat er ihn zu den Legionären geschickt. Es gibt kein Rezept für Ideen, man weiß nie, wieso und warum man eine hat. Sie kommen auf einen Schlag, eine oder mehrere, beim Essen oder beim Lesen eines Geschichtsbuchs. [...]“

Quelle: Süddeutsche Zeitung, 20.12.2008



Quelle: in Anlehnung Schlicksupp 1999, S. 29

## Kreativitätstechniken helfen, einzeln oder in Gruppen gezielt Ideen zu entwickeln



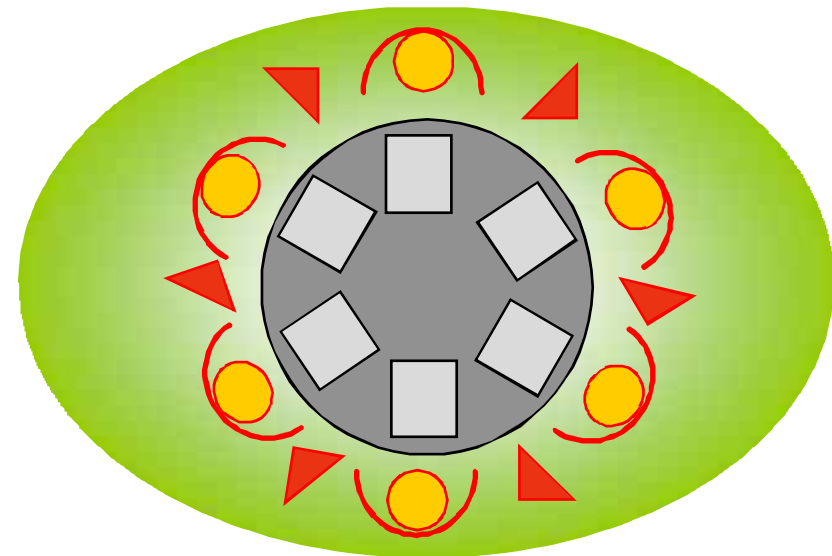
- Es gibt eine große Auswahl an Kreativitätstechniken, aus denen Sie nach Bedarf des zu lösenden Problems wählen müssen:
  - Brainstorming
  - Brainwriting
  - Methode 6-3-5
  - Synektik
  - Bionik
  - Morphologische Analyse
  - Strategische Optionenmatrix
  - Knowledge Box
  - Imagine That!
  - Suchfeld-Methode
  - Paradigmenwechselfspiel

Quelle: in Anlehnung an Steiner 2003 und Vahs & Burmester 2005

## Die Methode 6-3-5 ist eine besondere Form der schriftlichen Ideengewinnung



- Schriftliche Ideengewinnung am (runden) Tisch
- 6 Teilnehmer sitzen zusammen - jeder notiert in der ersten Runde 3 Ideen
- Anschließende Weitergabe an den Tischnachbarn zur Kommentierung, Weiterentwicklung und Ergänzung (5 Weitergaben)
- Die Ideenbewertung (Rotlichtphase) ist in die Ideengewinnung (Grünlichtphase) integriert



## **„Was wäre wenn... es keinen Studiengang soziale Arbeit mehr gäbe?“**

Nur noch mir Ehrenamtlichen arbeiten?  
Jugendarbeit automatisiert? Pädagogik nur noch in der Schule? Handwerker und BWLer mit pädagogischem Talent?

## Wer Neues schaffen will, muss bestehende Regeln brechen!



### Das Paradigmenwechsel-Spiel:

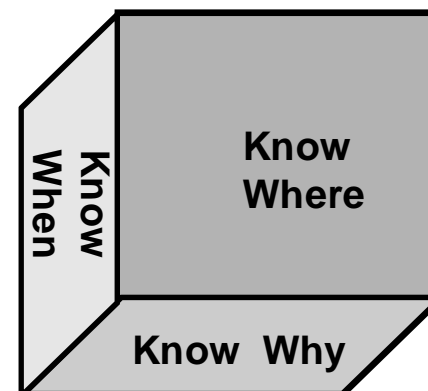
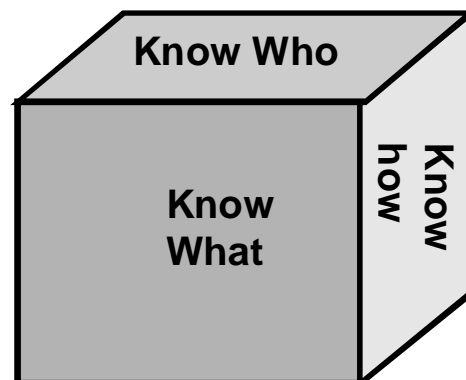
- Bildung von Gruppen mit ca. 10 Teilnehmern (bilden Kreis, werfen sich Tennisball in frei gewählter Reihenfolge zu)
- Spielleiter beginnt
- Nacheinander fängt jedes Gruppenmitglied 1x den Ball und leitet diesen 1x weiter, bis der Spielleiter den Ball wieder hat
- Jedes Gruppenmitglied merkt sich, wem es den Ball zugeworfen hat
- 1 Beobachter je Gruppe (stoppt Zeit und berichtet)
- Mehrmalige Versuche, die erreichte Zeit zu verbessern, dann Einleitung eines kreativen Prozesses

**Welche neuen Trends zeichnen sich in der Jugendarbeit ab? Wie sieht der Arbeitsalltag in der Jugendarbeit in 20 Jahren aus? Was brauchen Jugendliche 2029 von der Jugendarbeit?**

# Die Knowledge Box erleichtert die Ausgestaltung von Dienstleistungsideen

Zwischen den 6 Flächen sollte ein Gleichgewicht bestehen:

- dem „Know Who“ (Wissen über den Kunden),
- dem „Know What“ (Wissen über die zu erbringende Leistung)
- dem „Know When“ (Wissen über den Zeitpunkt der Leistungserbringung)
- dem „Know Where“ (Wissen über den Ort der Leistungserstellung)
- dem „Know How“ (Wissen über den Prozess der effizienten Leistungserstellung)
- das „Know Why“ (dem Wissen über den Sinn eines Angebots)



## Grundlagen V: Ideenbewertung

## Cave: Tendenzen bei der Ideenauswahl und -bewertung



Es gibt Tendenzen bei der Auswahl und Bewertung von Ideen, die weitreichende Auswirkungen auf den Innovationserfolg haben können. Diese sind:

- **Skeptik** gegenüber radikal neuen, disruptiven Ideen: Oftmals durch „Killerphrasen“ hervorgebracht
- **„Groupthink“**: Gruppendynamische Prozesse sorgen dafür, dass manche Ideen sehr unkritisch behandelt werden, besonders wenn diese von Meinungsführern in der Gruppen stammen.
- **„Aktionismus“**: Teilnehmer lassen sich vorschnell von einer Idee mitreißen, ohne dass diese systematisch geprüft wurde.

Mögliche Konsequenzen sind, dass

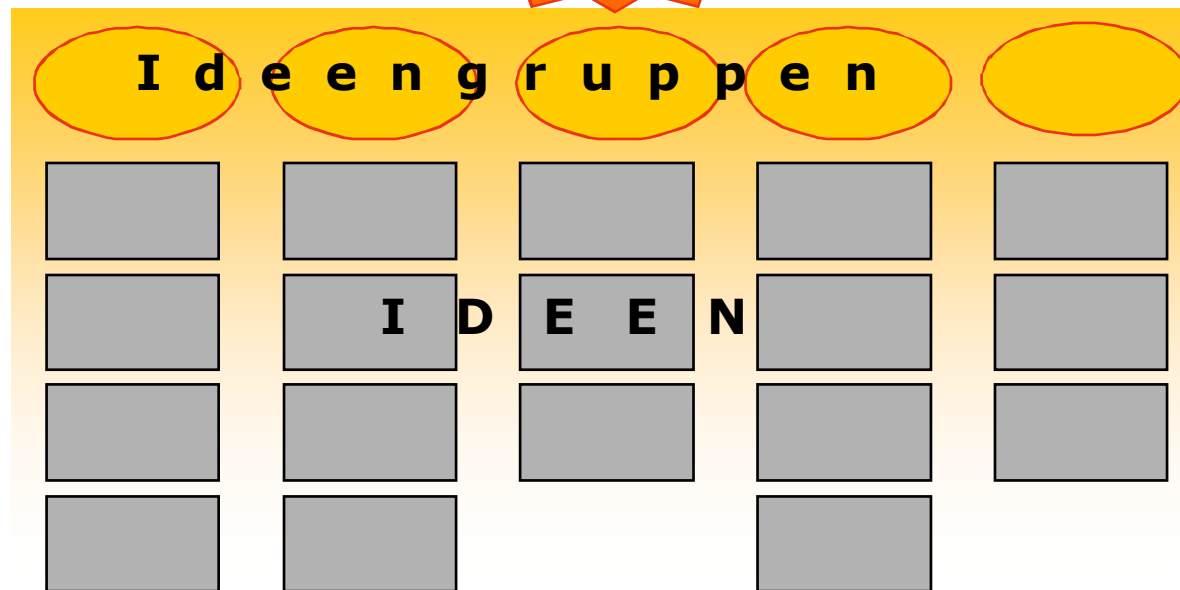
- Ideen aufgegriffen werden, die sich im Nachhinein als falsch oder nicht zielführend herausstellen, und
- Ideen verworfen werden, die tatsächlich große Potentiale versprechen.

Quelle: in Anlehnung an Witt 1996

# 1. Schritt: Strukturierung der Ideen mittels Metaplan-Analyse



**Problem**



## 2. Schritt: Vorauswahl von Ideen durch Kriterien



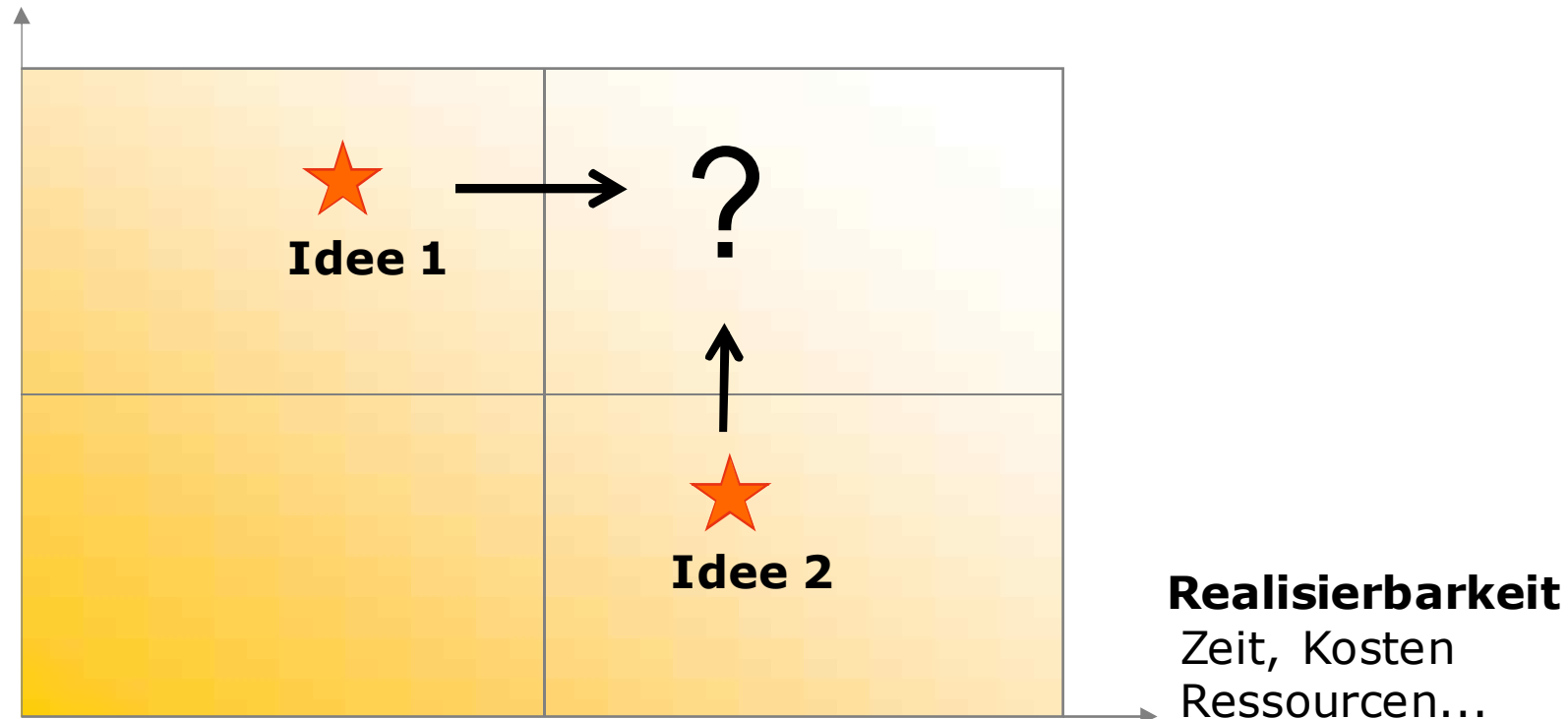
Für die Ideenauswahl bietet sich eine Reihe von Kriterien an, die für die Jugendarbeit allerdings (noch) angepasst werden müssen:

- Neuheit
- Verbesserungspotential (zusätzlicher Nutzen für die „Kunden“, Nutzen aus pädagogischer Sicht, ...)
- Nachhaltigkeit / Langlebigkeit (Kann die Dienstleistung nachgeahmt werden?)
- Zeit- und Kostenaufwand
- Erforderliche Ressourcen (Mitarbeiter, Technik, Geld, Wissen,...)
- Kompatibilität mit Unternehmensgrundsätzen und der eigenen Strategie, sowie gesetzlichen Rahmenbedingungen
- Gewinnpotential
- Fun-Faktor (Für welche Idee kann ich mich begeistern?)

## 2. Schritt: Visualisierung durch eine Matrix

### Attraktivität

- Neuheit
- Verbesserungspotential
- nachhaltiger Wettbewerbsvorteil



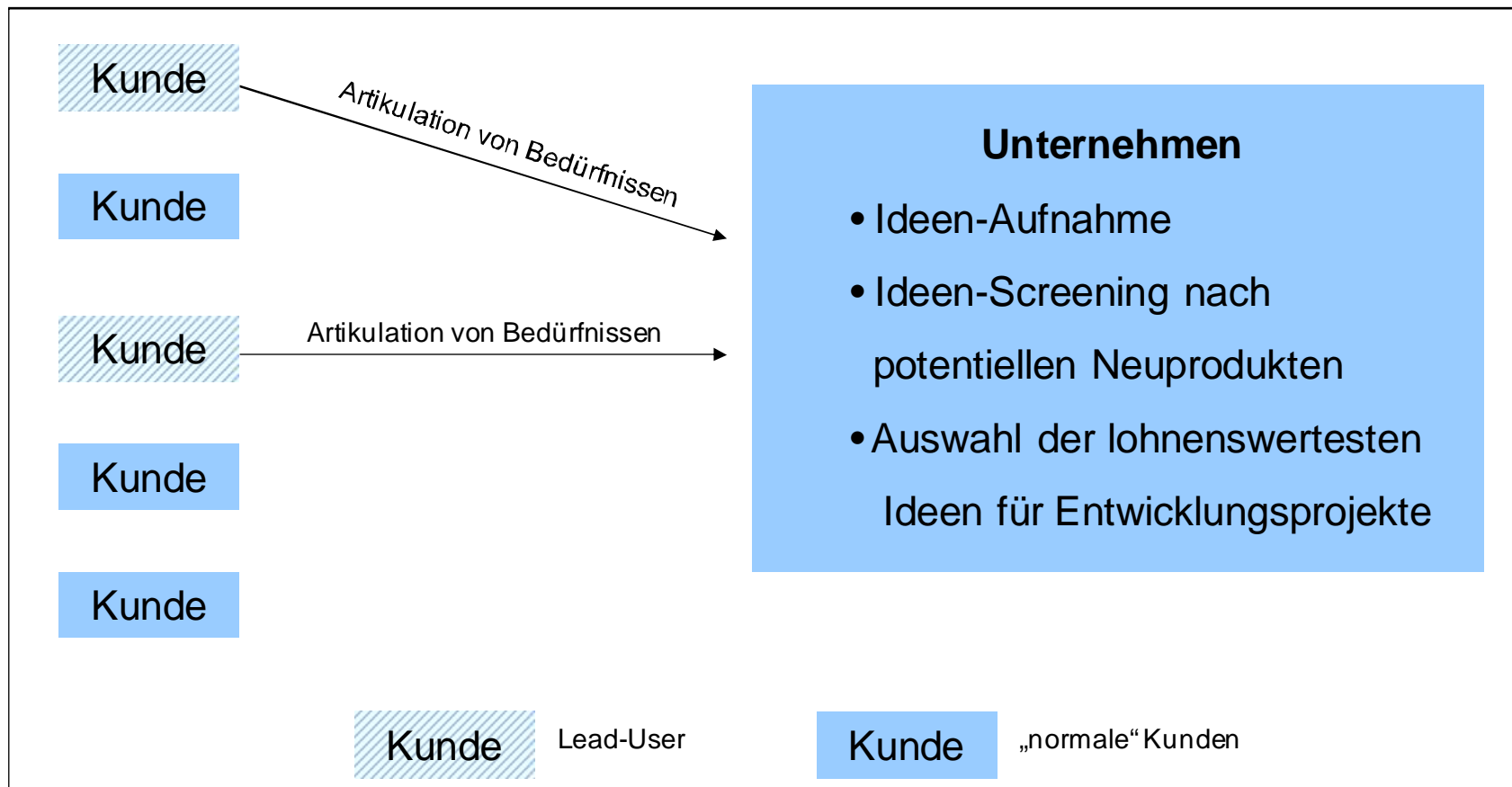
### 3. Schritt: Priorisierung der Ideen und Auswahl mit Hilfe einer Nutzwertanalyse



Zielkriterien	Gewichtung	Altern. 1: Idee 1		Altern. 2: Idee 2		Altern. 3: Idee 3	
		x1	g*x1	x2	g*x2	x3	g*x3
Neuheit	0,3	4	1,2	8	2,4	3	0,9
Nutzen	0,5	8	4,0	5	2,5	4	2,0
Fun- Faktor	0,3	6	1,8	5	1,5	6	1,8
Gewinn für die Jugendringe	0,3	4	1,2	3	0,9	2	0,6
Zeit / Kosten	-0,4	6	-2,4	4	-1,6	6	-2,4
Summe	1	<b>5,8</b>		5,7		2,9	

- Gassmann, O. und Bader, M. A. (2006). Patentmanagement, Berlin, Heidelberg, New York, Springer
- Hauschild, J. (2004). Innovationsmanagement. München: Vahlen
- Schlicksupp, H. (1999). 30 Minuten für mehr Kreativität. Offenbach: Gabal
- Steiner, G. (2003). Kreativitätsmanagement: Durch Kreativität zur Innovation. In: Strebel, H. (Hrsg.) Innovations- und Technologiemanagement. S. 265-324. Wien: WUV Universitätsverlag
- Süddeutsche Zeitung (2008). Ausgabe vom 20.12.2008
- Vahs, D., Burmester, R. (2005), Innovationsmanagement, 3. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Witt, J. (1996). Produktinnovation. München: Vahlen
- Zeithaml, V., Bitner, J. und Gremler, D. (2008). Services Marketing. New York u.a.: McGraw-Hill

# Lead-User



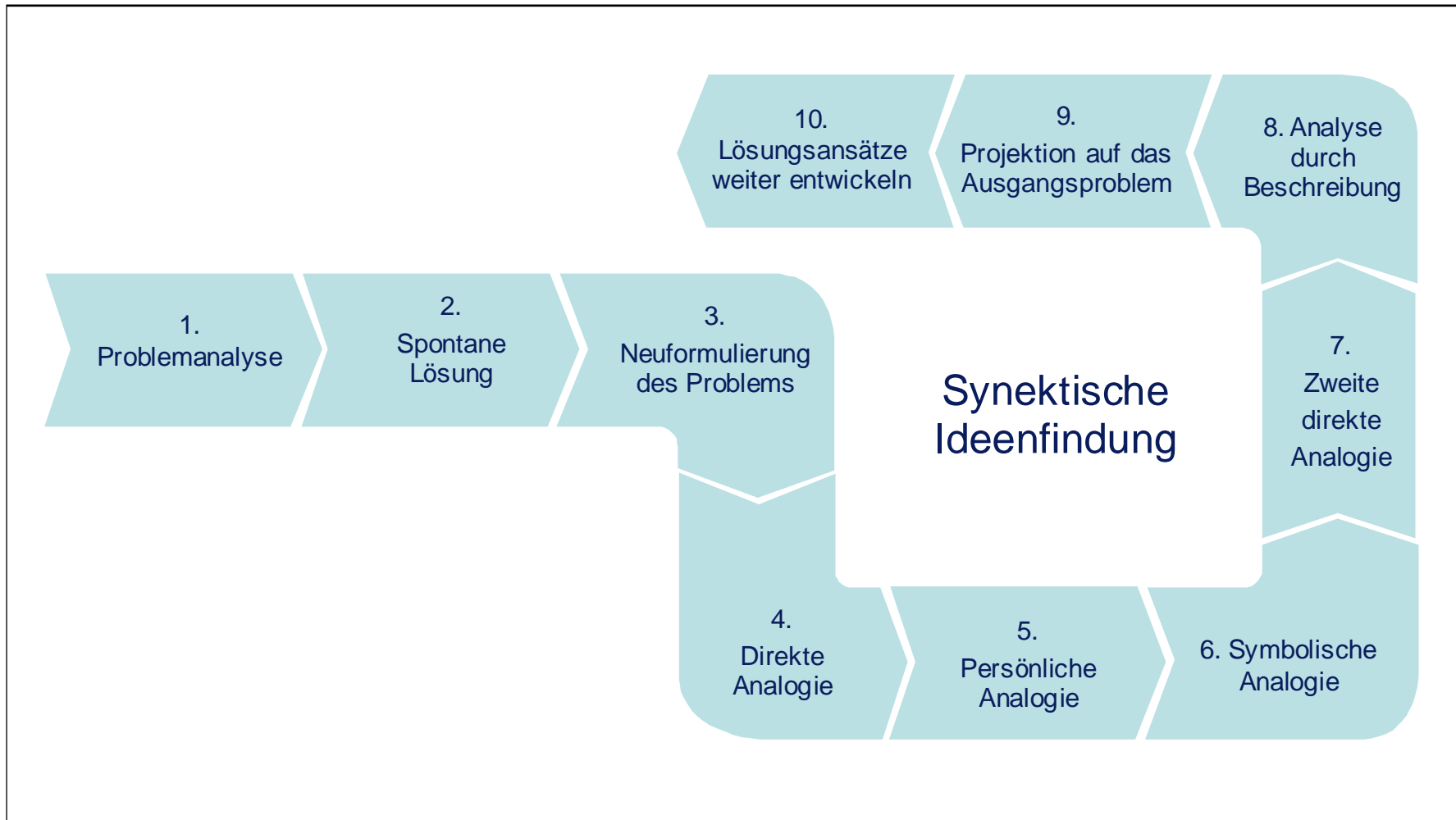
1. Innovationstage

# Morphologischer Kasten

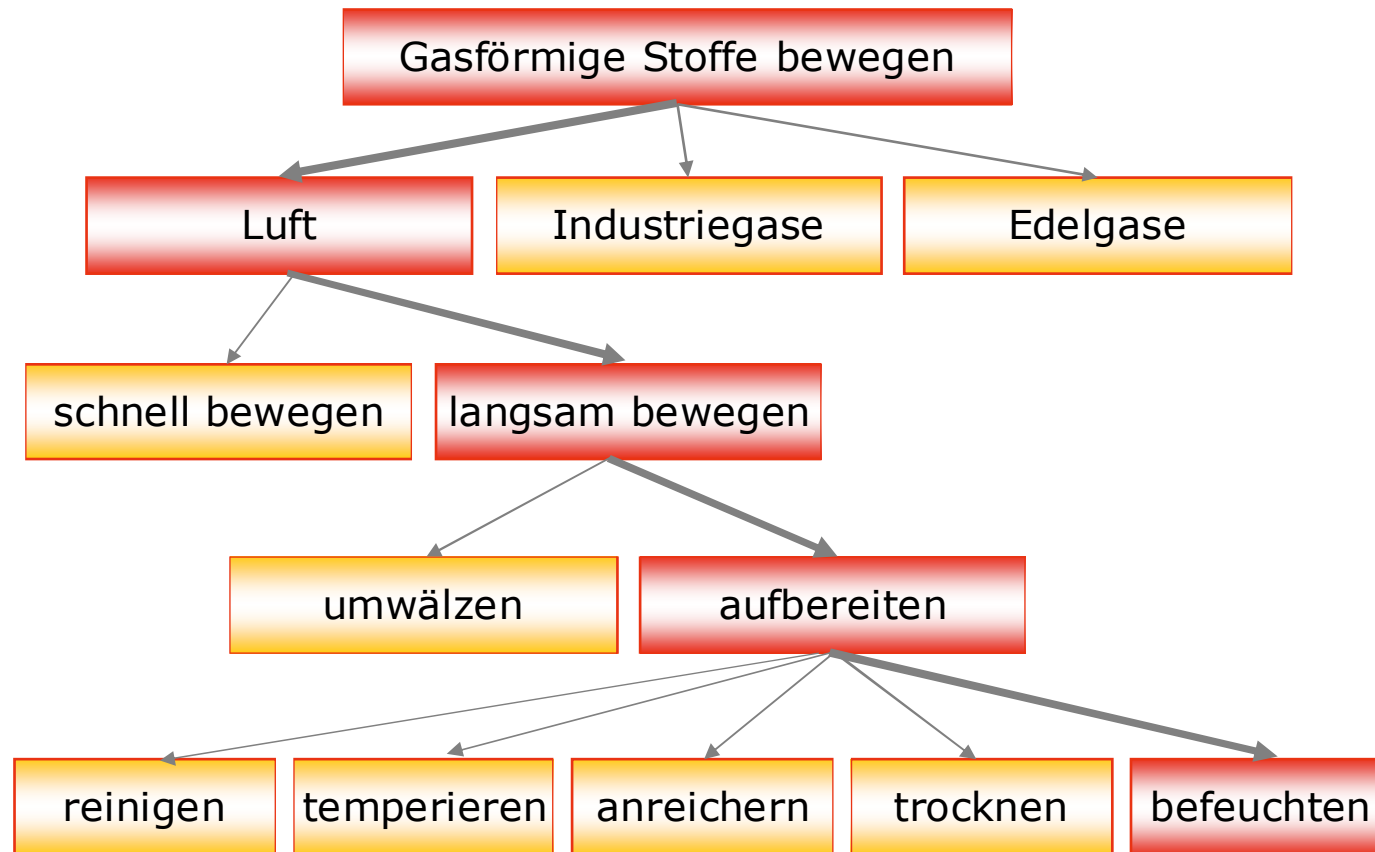


Morphologischer Kasten zur Öffnung von Autodächern					
Parameter	Lösungsvarianten				
Material	Glas	Stahl	Kunststoff	Textil	Holz
Betätigung	Elektrisch	Mechanisch	Pneumatisch	Hydraulisch	
Aufbauprinzip	Cabrio	Hardtop	Verdeck	Schiebedach	
Öffnungsmechanismus	Faltdach	Rollo	Lamellen	Klappdach	Abnehmbar
Schutzfunktion	Sonne	Regen	Steinschlag	Kälte	Lärm
	Schmutz	Abgase	Diebstahl	Unfall	...
...	...	...	...	...	...

Quelle: Vahs & Burmester (2005)



Beispiel: Hersteller von Luftbefeuchtern



# Strategische Optionenmatrix



Strategische Optionen		Methode		
		Vereinfachung (geringere Komplexität)	Verschiebung (unveränderl. Komplexität)	Verfeinerung (erhöhte Komplexität)
M a r k t	Hochpreismarkt	Beschleunigung (Kurierdienste)	Individualisierung (Privatbank)	Kombination (Kreditkarte)
	Nische	Funktionale Spezial. (Auspuffdienst)	Fokussierung (Golfreisen)	Separierung (Leasing)
	Mittelpreismarkt	Kooperation (Franchising)	Modularisierung (Reiseveranstalter)	Differenzierung (Klassenkonzepte)
	Niedrigpreismarkt	Reduzierung (Selbstbedienung)	Standardisierung (Fast Food)	Automatisierung (Ticketautomaten)

# Bionik

