

3 Ideen generieren

Inhaltsübersicht

Der Innovationsprozess kann, wie in Kapitel 1.4 dargestellt, in die Phasen Ideen generieren, bewerten und umsetzen gegliedert werden. Da es ohne Ideen nichts zu bewerten und auch nichts umzusetzen gibt, bildet die Generierung von Ideen quasi den Einstieg in den Innovationsprozess. Im folgenden Kapitel 3.1 werden vorab einige Aspekte angesprochen, die für die Ideengenerierung von grundsätzlicher Bedeutung sind. In Kapitel 3.2 wird ein Phasenmodell zur Ideengenerierung vorgestellt, innerhalb dessen Ideen in systematischer Form angestoßen, entwickelt, erfasst und zur späteren Bewertung aufbereitet werden. In Kapitel 3.3 werden die Ausführungen zum Thema Kreativität – im Rahmen eines Exkurses – vertieft und im abschließenden Kapitel 3.4 zwölf praxisrelevante Methoden zur systematischen Generierung von Ideen in kursorischer Form beschrieben.

3.1 Einige grundsätzliche Überlegungen

Qualitätsstufen von Ideen

Wie Linus Pauling, Nobelpreisträger für Chemie, einmal sagte, besteht „der beste Weg, gute Ideen zu erhalten, darin, möglichst viele Ideen zu entwickeln“. Wie dieses Zitat erkennen lässt, kommt es bei der Generierung von Ideen insbesondere auf zwei Aspekte an: Einerseits auf die Masse der Ideen, andererseits auf deren Klasse, Qualität, Güte oder Reife, wobei nach Pauling die Klasse von der Masse abhängt – eine Aussage, der wir nur bedingt zustimmen.

Will man verstärkt Innovationen realisieren, ist es zunächst erforderlich, möglichst viele Ideen zu generieren. Wie man aus Untersuchungen weiß, wird von fünf Ideen nur etwa eine umgesetzt, also in ein Innovationsprojekt münden, wobei es sich hier um einen Durchschnittswert handelt, der in der Praxis erheblich streut¹. Analysiert man, wie viele Ideen man benötigt, um beispiels-

¹ Siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel 4.2, insbesondere die Daten in Abbildung 4.1.

weise ein am Markt wirklich erfolgreiches Produkt zu erhalten, sieht die Relation noch schlechter aus. Entsprechend den Ergebnissen der Kienbaum-Studie² benötigt man etwa 170 Ideen, aus denen sich eine erfolgreiche (Produkt-)Innovation entwickeln lässt, wobei es sich auch hier um einen Durchschnittswert handelt. Da diese Trefferquote unbefriedigend ist, kann es in der Ideengenerierungsphase nicht nur darum gehen, möglichst viele Ideen zu entwickeln. Unter ökonomischen Aspekten viel wichtiger ist, dass die Ideen auch „gut“ sind, wobei die Frage bleibt, was die Güte von Ideen ausmacht. Wie in Abbildung 3.1. dargestellt, kann man die Güte bzw. Qualität von Ideen in einem Stufenmodell beschreiben:

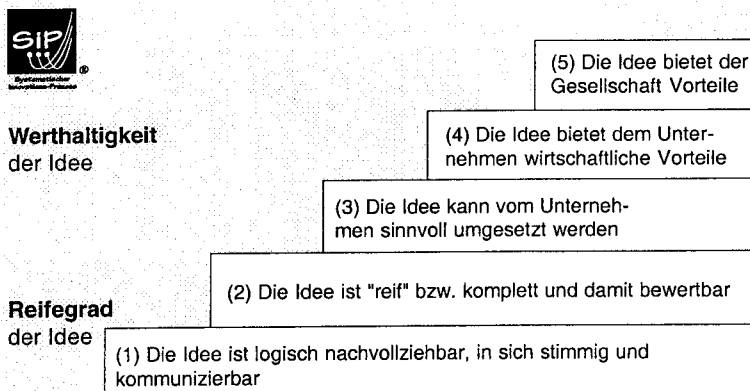


Abb. 3.1. Qualitätsstufen von Ideen

(1) Zunächst einmal ist notwendig, dass eine Idee in sich schlüssig sowie logisch ist und in einer für Dritte verständlichen, nachvollziehbaren Form kommuniziert werden kann. Wie Zimmerli³ sagt, setzt die Generierung von Ideen Kommunikation voraus. Erst wenn eine Idee von einem Sender kommuniziert und vom Empfänger verstanden wurde, wird sie zu einer für eine Organisation relevanten Idee. Diese Feststellung hat, wie nachfolgend dargestellt wird, auch nicht unerhebliche Auswirkungen auf die Gestaltung der Kommunikation in Ideengenerierungsprozessen.

² In die Analyse einbezogen wurden 1.919 Ideen (siehe hierzu Fischer u. Risch 1993, sowie die Ausführungen in Kapitel 4.2).

³ Siehe hierzu den Beitrag von Zimmerli in der Veröffentlichung von Fischer u. Risch (1993).

(2) Die zuvor genannten Kriterien Kommunikation und Verständlichkeit sind wichtig, aber nicht ausreichend. Hinzukommen muss, dass die Idee in ausreichender Form ausgearbeitet bzw. beschrieben ist, um sie nachfolgend bewerten zu können.

Ideen, die die beiden erstgenannten Kriterien erfüllen, bezeichnen wir als reife, komplette, bewertbare Ideen. In diesem Sinne wäre in der Ideengenerierungsphase zunächst einmal anzustreben, möglichst viele reife, komplette, bewertbare Ideen zu generieren. Da Unternehmen aber nicht von Ideen, sondern von Innovationen leben, sollten Ideen auch die folgenden Kriterien in hohem Maße erfüllen:

(3) Die Idee sollte im Unternehmen umsetzbar sein. Dies erfordert, dass sie sich beispielsweise an den Kompetenzen, Möglichkeiten und Ressourcen eines Unternehmens ausrichtet, wobei es auch die Möglichkeit gibt, Ideen, die von einem Unternehmen nicht umgesetzt werden, zu verkaufen.

(4) Ein weiteres Kriterium ist, dass die Idee einen wirtschaftlichen Nutzen erkennen lässt und/oder in der Lage ist, zur Erfüllung der vom Unternehmen angestrebten Ziele bzw. Zwecke beizutragen⁴.

Da Unternehmen von Austauschbeziehungen mit ihrer Umwelt leben, sind die zuvor genannten, aus einer Binnenperspektive formulierten Kriterien um ein weiteres, die Außenperspektive betreffendes Kriterium zu ergänzen:

(5) Die aus einer Idee resultierende Innovation sollte sich in Übereinstimmung mit den Bedürfnissen und Werten der Gesellschaft befinden, wobei ich unter „Gesellschaft“ zum einen die unmittelbaren Empfänger der Produkte oder Leistungen verstehe, zum anderen aber auch diejenigen, die mittelbar von der Entwicklung, Produktion und dem Vertrieb der Produkte bzw. Leistungen betroffen sind. Dieser Aspekt steht in enger Beziehung mit einer langfristigungsorientierten Betrachtung von Innovationen, wobei es Ideen gibt, die kurz- oder mittelfristig betrachtet höchst erfolgreich wären bzw. sind, langfristig jedoch die Existenz von Unternehmen gefährden (siehe z.B. Contergan oder Lipobay).

In etwas konkreter Form könnte man die Ziele in der Ideengenerierungsphase somit wie folgt formulieren: Es sollen möglichst viele reife, umsetzungsfähige und ökonomisch werthaltige Ideen generiert werden, die mit den Zielen des Unternehmens und den Erwartungen der Gesellschaft in Übereinstimmung stehen.

Ob der Anteil von Ideen mit hoher Qualität eher nieder oder hoch ist, hängt vor allem davon ab, ob die Ideensuche in einer systematischen, zielorientierten Form durchgeführt wird, die Organisationsmitglieder über Wissen und Können in der systematischen Entwicklung von Ideen verfügen, unterstützende Tools zur Generierung von Ideen eingesetzt werden und die Akteure bei der

⁴ Siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel 1.2.

Generierung von Ideen von der Organisation (Umfeldbedingungen, Führung, Innovationsmanagement etc.) ausreichend unterstützt werden.

Ansatzpunkte, Auslöser bzw. Quellen von Ideen

Jede Idee, so unsere These, ist das Ergebnis einer bewussten oder unbewussten menschlichen Aktivität. Ausgangspunkt für diese Aktivität ist zumeist eine Unzufriedenheit mit bestehenden Verhältnissen, aus der heraus man Gedanken entwickelt, wie man diese reduzieren oder beseitigen könnte. In diesem Sinne wird der Ansatzpunkt zur Entwicklung von Ideen in der Regel eine Information sein, die eine Differenz zwischen einem Ist- und einem Sollzustand erkennen lässt. Informationen über Differenzen werden in Organisationen, wie in Kapitel 1.5 dargestellt, beispielsweise in Form von Störungen, Fehlern oder als Abweichung von etwas Gewusstem oder Geplantem auftreten. Nimmt man diese Differenz auf, kann man mittels (Nach-)Denken Ideen entwickeln, wie das Bessere, Neue aussehen sollte und die Differenz zwischen dem Ist- und einem erwünschten Sollzustand zu überbrücken wäre.

Jedes Unternehmen verfügt über eine Vielzahl ganz unterschiedlicher Quellen, die Ansatzpunkte bzw. Auslöser zur Generierung von Ideen sein können. Zum einen sind dies – wie in Abbildung 3.2 dargestellt – externe Quellen, zum anderen interne. Eine Vielzahl von Ideen entwickelt sich aus Anregungen von Kunden. Nach einer Erhebung des ZEW⁵ entstehen etwa 34 Prozent der Ideen auf Anregungen von Kunden. Weitere wichtige Quellen sind Messen (ca. 25 Prozent), Zulieferer (ca. 18 Prozent), Fachkonferenzen und Wettbewerber (jeweils etwa 16 Prozent). Geringe Bedeutung haben Hochschulen (ca. sieben Prozent) und staatliche F+E-Einrichtungen (ca. drei Prozent). Stern u. Jaberger (2003) schätzen die Bedeutung von Kunden noch höher ein. Wie sie meinen, lassen sich etwa zwei Drittel aller Ideen in Unternehmen auf Anregungen von Kunden zurückführen⁶. Gleich wie man diese Erkenntnisse auch wertet bleibt festzustellen, dass der Kunde als Ideen-Anreger zentrale Bedeutung hat. Dies zeigt sich auch in dem verstärkten Bemühen, Kunden im Rahmen von Kundenworkshops oder Kundenparlamenten zu aktivieren, oder diese gar in Entwicklungs- und Bewertungsprozesse zu integrieren. So wurde in einer von Advanced Innovation durchgeführten Befragung⁷ festgestellt, dass 69 Prozent der Manager es als wichtig erachten, direkte Anregungen in Kundengesprächen zu sammeln.

⁵ Die Daten wurden im Jahr 2000 vom Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) innerhalb des Mannheimer Innovationspanel erfasst (siehe hierzu den *Bericht zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands 2002*, herausgegeben vom BMBF - Bundesministerium für Bildung und Forschung 2003).

⁶ Wie Stern u. Jaberger (2003) sagen, wurde dieser Wert „in Anlehnung an diverse Studien“ ermittelt. Um welche es sich hierbei handelt wird nicht erwähnt.

⁷ Die Ergebnisse sind veröffentlicht unter www.advanced-innovation.com sowie unter www.marketing-marktplatz.de. Befragt wurden hierbei 448 Manager in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

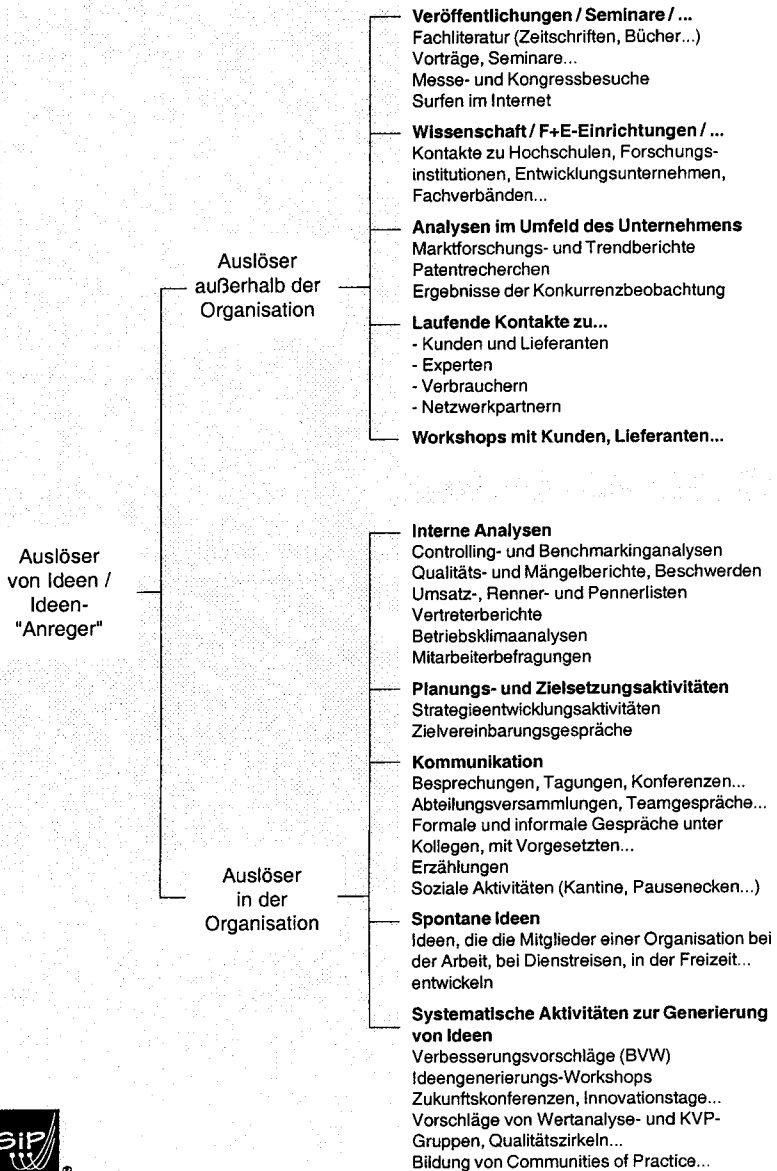


Abb. 3.2. Übersicht über die Auslöser zur Generierung von Ideen

Ob die in der Praxis festzustellende Konzentration auf den Kunden – insgesamt gesehen – sinnvoll ist, sei zunächst dahingestellt⁸. Ausreichend ist diese Quelle auf keinen Fall. Eine hohe Konzentration auf Kunden könnte auch ein Indiz dafür sein, dass man erst aktiv wird, wenn man von diesen auf etwas aufmerksam gemacht wird bzw. Aktivitäten zur Generierung von Innovationen erst initiiert werden, wenn Kunden ihre Unzufriedenheit zeigen. Trotz aller Einwände sind und bleiben Kunden wichtige Anreger für Ideen und sollten deshalb in einer sinnvollen, systematischen Form in den Ideengenerierungsprozess integriert werden.

Über die Bedeutung der in Abbildung 3.2 dargestellten internen Quellen gibt es keine Analysen. Bei Kenntnis der Praxis kann man doch zweierlei feststellen: Zum einen, dass wichtige Informationsquellen nicht genutzt und/oder aus vorhandenen Informationen zu wenig Anregungen zur Entwicklung von Ideen gezogen werden; zum anderen dass die Möglichkeiten einer systematischen Generierung von Ideen (z.B. im Rahmen von Ideengenerierungs-Workshops oder von KVP-Aktivitäten) in vielen Unternehmen nicht ausreichend bzw. in sinnvoller Form genutzt werden. Wollen Unternehmen viele qualitativ hochwertige Ideen entwickeln, müssen sie lernen, ihre interne und externe Umwelt ständig auf Differenzen hin zu beobachten und dafür sorgen, dass die hierbei gewonnenen Daten von der Organisation aufgenommen, kommuniziert, gedeutet und mit Sinn versehen werden. Außerdem müssen Prozesse etabliert werden, in denen aus diesen Informationen in systematischer Form Ideen für mögliche Innovationen generiert werden, was einerseits eine Frage des Wollens, andererseits aber auch des Könnens ist.


Formen der Ideengenerierung

In den folgenden Ausführungen sollen die Formen der Ideengenerierung etwas näher beleuchtet werden, wobei es hier vor allem um zwei Aspekte geht: Zum einen können Ideen von einzelnen Personen oder Gruppen generiert werden, wobei Gruppen – etwas moderner ausgedrückt Teams – bei dieser Art von Aufgabe sicher Vorteile haben⁹. So hat es sich zwischenzeitlich auch eingebürgert, dass Ideen vorrangig im Rahmen von moderierten Gruppenaktivitäten entwickelt werden. Zum anderen geht es um die Frage, in welcher Form man Ideen generiert. Erfolgt dies in einer eher ungeplanten, unsystematischen

⁸ So wird der Versuch, die Generierung von Innovationen primär auf Hinweise von Kunden auszurichten, nicht ohne Grund kritisiert (siehe z.B. Sutton 2002, Vahs u. Burmester 2002, Stern u. Jaberg 2003 sowie Ulwick 2003). Unternehmen sind autonome, eigenverantwortliche Gebilde, die Innovationen unter Berücksichtigung vielfältiger Interessen entwickeln müssen. In diesem Sinne kann man es nicht Kunden überlassen, welche Art von Innovationen generiert werden soll, wobei man auch davon ausgehen muss, dass Kunden zumeist egoistische Interessen vertreten und eine zu starke Ausrichtung an Kundenbedürfnissen nahezu zwangsläufig zu suboptimalen Ergebnissen führen wird.

⁹ Ein wesentlicher Vorteil von Gruppen ist – wie aus der Gruppendynamik bekannt –, dass diese bei der Bearbeitung von Suchaufgaben wesentlich leistungsfähiger sind als das einzelne Individuum. Über die Vorteile von Gruppen siehe z.B. Wahren (1994).

Form, quasi ad hoc, oder in einer geplanten, gezielten, systematischen Art und Weise. Kombiniert man diese beiden Aspekte, kann man die nachfolgend dargestellten vier (Grund-)Formen der Ideengenerierung unterscheiden.



		Form der Ideengenerierung	
		eher unsystematisch und ungeplant	eher systematisch und geplant
Zahl der Akteure	eine Person	(I) Ideen, die einem Mitglied der Organisation bei der Arbeit, anlässlich einer Dienstreise... einfallen	(II) Ideen, die sich bei einer systematischen Auseinandersetzung mit Informationen entwickeln
	mehrere Personen (Gruppen)	(III) Ideen, die sich bei einer Gruppenaktivität in einer eher nicht beabsichtigten Form entwickeln	(IV) Ideen, die im Rahmen einer geplanten Gruppenaktivität in systematischer Form entwickelt werden

Abb. 3.3. Formen der Ideengenerierung

Ausgehend von dieser Gliederung gibt es vier Ansätze zur forcierten Entwicklung von Ideen¹⁰:

- Aktivitäten in Feld I können forciert werden, indem man Organisationsmitgliedern mehr Informationen zur Verfügung stellt, ihre kritische Beobachtungsfähigkeit schärft und ihre Bemühungen zur Generierung von Ideen auf unterschiedlichen Wegen fördert und belohnt.
- Aktivitäten in Feld II können forciert werden, indem man die individuellen Fähigkeiten zur systematischen Generierung von Ideen gezielt erhöht.
- In Feld III geht es – wie in Feld I – zum einen darum, den Informationsdurchsatz zu verstärken, zum anderen Gruppen für die Erfassung von Differenzen zu sensibilisieren sowie deren Bereitschaft zu erhöhen, aus erkannten Differenzen Ideen zu generieren.
- Die Aktivitäten in Feld IV werden sich bevorzugt an der Innovationsstrategie ausrichten. Hier ist zum einen zu überlegen, in welcher Form man Gruppen mit der systematischen, zielorientierten Generierung von Ideen beauftragen kann. (Ist es beispielsweise besser, spezifische Ideen im Rah-

¹⁰ Siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel 1.6, in dem diverse Möglichkeiten zur Aktivierung der Mitarbeiter und deren Einbindung in Innovationsprozesse beschrieben sind.

men eines Kundenparlamentes, eines SIP®-Innovationstages, oder unter Verwendung der TRIZ-Methode zu erarbeiten?¹¹⁾ Zum anderen sollte das Können der Organisationsmitglieder durch entsprechende Weiterbildungs- bzw. Trainingsmaßnahmen und die Bereitstellung förderlicher Hilfsmittel verbessert, sowie deren Bereitschaft, sich für innovative Aktivitäten zu engagieren, durch sinnvolle Anreize und ein entsprechendes Führungsverhalten erhöht werden.

Während in Feld I und III Ideen in einer eher ungeplanten, nicht absehbaren bzw. steuerbaren Form generiert werden, hat man in Feld II und IV die Möglichkeit, ganz spezifische Formen von Ideen in einer strategisch ausgerichteten, geplanten und damit absehbaren Form zu entwickeln¹²⁾. Unternehmen sind gefordert, in allen vier Bereichen tätig zu werden, wobei der Schwerpunkt sicher darin liegt, die Aktivitäten in Feld II und insbesondere in Feld IV in detaillierter Form zu planen, zu organisieren und zu begleiten, Aufgaben, die vorrangig vom Innovationsmanagement wahrzunehmen sind.

Orte der Ideengenerierung

Üblicherweise nimmt man an, dass die Mehrzahl der Ideen in einer geplanten und systematischen Form im Unternehmen selbst erarbeitet wird. Dies ist nicht der Fall. So wurde im Rahmen der bereits erwähnten Kienbaum-Studie festgestellt, dass

- lediglich 24 Prozent der Ideen in und während der Arbeit im Unternehmen (am Arbeitsplatz, in Sitzungen, Besprechungen oder Pausen) entwickelt wurden, wobei der Anteil, der in hierfür vorgesehenen Meetings generiert wurde, nur sechs Prozent betrug,
- anlässlich von Dienstreisen elf Prozent der Ideen entstanden,
- hingegen aber 65 Prozent der Ideen außerhalb der Arbeitszeit und des Unternehmens generiert wurden (z.B. in der Natur 28 Prozent, in den Ferien 13 Prozent, beim Fernsehen und beim Sport jeweils fünf Prozent und bei Spiel und Hobby, beim Essen und im Verein jeweils vier Prozent).

Aus der Tatsache, dass relativ wenig Ideen in der Arbeit selbst oder während der Arbeitszeit entwickelt werden, könnte man zwei Thesen ableiten: Zum einen, dass es während der Tätigkeit im Unternehmen zu wenig Gelegenheiten

¹¹⁾ Die hier und nachfolgend genannten Methoden zur Ideengenerierung werden in Kapitel 3.4 beschrieben.

¹²⁾ Ich möchte diesen wichtigen Unterschied anhand eines Beispiels verdeutlichen: So bieten systematische KVP-Aktivitäten (beispielsweise in Form der ViT-Methode; siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel 3.4) den Vorteil, dass Ideen in einer kontinuierlichen, absehbaren und spezifischen Form entwickelt werden, während beim Vorschlagswesen (BVW) nicht absehbar ist, zu welchem Zeitpunkt, in welcher Zahl, Form oder auch Qualität die Organisationsmitglieder Ideen entwickeln und einreichen. Im ersten Fall haben wir einen geplanten, systematischen Ideengenerierungsprozess, im zweiten einen ungeplant, unsystematischen.

(oder Zeit) gibt, Ideen zu entwickeln. Zum anderen, dass es den Menschen – aus welchen Gründen auch immer – leichter fällt, außerhalb ihres üblichen Arbeitsumfeldes bzw. des Unternehmens über das Neue nachzudenken. Wenn es Menschen leichter fallen sollte, außerhalb ihres Arbeitsbereichs Ideen zu entwickeln, bedeutet dies sicher nicht, dass man hierfür exklusive Orte aufsuchen muss (Antonella Mei-Pochtler, Geschäftsführerin von Boston Consulting beispielsweise präferiert bei der Entwicklung von Ideen einen „wunderschönen Blick auf den Centralpark“ oder den „Blick auf das weite Meer“¹³). Ein medial sinnvoll ausgestatteter Besprechungsraum, in dem man unter Kollegen in Ruhe Ideen austauschen, entwickeln und diskutieren kann, tut hier oft Wunder.

Postmoderne Ansichten über die kreativitätsfördernde Wirkung exklusiver Orte, Sportarten oder Freizeitbeschäftigungen, verleihen dem Prozess der Ideengenerierung eine völlig abwegige, künstliche oder gar künstlerische Aura. Sie übertünchen, dass die Entwicklung von Ideen eine harte, beschwerliche, konzentrierte, systematische Arbeit erfordert, die vor allem auf Wissen beruht und durch die Art der Führung und Organisation, durch Motivation und die Gestaltung der dauerhaften Rahmenbedingungen in einer Organisation positiv (oder negativ) beeinflusst werden kann. Die Wahl eines exklusiven Ortes zum Nachdenken mag für Top-Manager interessant und hilfreich sein, ist aber in Anbetracht der wirtschaftlichen Lage der Unternehmen kein sinnvoller Weg, die Kreativität der Beschäftigten zu erhöhen – wobei diese sicher nichts dagegen hätten, auf einer Hochseejacht oder beim Blick auf den Centralpark in lockerer Form über das Neue nachzudenken.

Gleich wie man die zuvor genannten Aspekte zur Generierung von Ideen deutet, meinen wir, dass es im Interesse von Unternehmen liegen sollte, den Anteil der Ideen, der in Unternehmen entwickelt wird, durch die Einleitung gezielter Maßnahmen, wie sie in der Folge beschrieben sind, systematisch zu erhöhen. Außerdem sollten Unternehmen dafür sorgen, dass die Entwicklung von Ideen nicht dem Zufall überlassen bleibt. Dies erfordert insbesondere, dass man den Anteil der Ideen, der in geplanten Veranstaltungen in strukturierter Form generiert wird, systematisch erhöht. Es kann für Unternehmen auf die Dauer nicht sinnvoll sein, dass Ideen für zukunftssichernde Innovationen mehr oder weniger zufällig beim Golfen oder beim Fernsehen entwickelt werden – wobei dies nicht ausgeschlossen werden soll.

¹³ Zitiert nach Augter (2002). Zwischenzeitlich hat man den Eindruck, dass ein Wettbewerb in der Entwicklung dubioser und kurioser Vorschläge ausgebrochen ist, wo und wie man Kreativität fördern kann. So meinen vor allem postmoderne Manager, wie im Bericht von Augter (2002) dargestellt, dass sich Ideen besonders gut im Flugzeug, in einem Londoner Taxi, an exklusiven Orten oder bei der Ausübung teurer Sportarten entwickeln lassen. Andererseits berichtet Jakob (1999), dass sich die Ideenschmiede („Eurolab“) von 3M in einer alten Nudelfabrik befindet, einem unattraktiven „Backsteingebäude das ganz schön alt aussieht“. Es wäre deshalb sicher angebracht, wieder zu einer ernsthaften Betrachtung der Bedingungen kreativer Arbeit zurückzukehren – weshalb man auch hier, in Anlehnung an die Veröffentlichung von Maier (2002), sagen könnte: Irgendwann ist „Schluss mit Lustig!“