



Auf Knopfdruck kreativ zu sein und Probleme zu lösen, ist eine Meisterleistung. Doch einfache Methoden und Techniken helfen, die richtige Idee zu erkennen und zu realisieren.

# Der Ideen-TÜV

## Lösungen mit Innovations-Potenzial identifizieren

An Ideen mangelt es in Organisationen meist nicht. Doch wie kann man Struktur in die Vielzahl an Lösungen bringen? Wie lassen sich Ideen, die wirklich Potenzial haben, aus der Menge der entwickelten Lösungsansätze herausfiltern?

**D**er gekonnte Umgang mit Ideenvielfalt ist ein unverzichtbarer Bestandteil des Innovationsmanagement. Denn bei der zügigen Entwicklung zukunftsweisender Produkte und Serviceleistungen geht es darum, mit einer Fülle von Ideen systematisch umzugehen und ihr Potenzial realistisch einzuschätzen. Bedingt durch den dringenden Wunsch nach Erfolg besteht die Gefahr, dass man Ideen entweder überschätzt oder ihr Potenzial unterschätzt. Deshalb braucht es ein adäquates Methodenrepertoire, das eine konstruktiv-kritische Distanz zu den Ideen er-

möglicht. Ohne diese Distanz besteht die Möglichkeit, dass man folgenden Denkfallen unterliegt:

- Engagement und Begeisterung können in „Ideenverliebtheit“ umschlagen und versperren dann den Blick für eine kritische Betrachtung der Lösungsansätze.
- Eine zu enge Betrachtungsweise und ein 100-Prozent-Anspruch lassen zunächst auch viel versprechende Ideen als nicht realitätstauglich erscheinen.
- Nicht selten erscheinen bereits konkret vorstellbare Ideen verlockend. Doch sind es auch wirklich vielversprechende Lösungen?



Grundsätzliche Ideen-Typen



Die vier Ideen-Typen zeigen die Komplexität einer Idee. Standardideen sind nicht so komplex wie Kompetenzideen. Auch Akzeptanzideen sind noch überschaubar komplex. Schwieriger wird es bei Pionierideen. Diese Ideen betreten technisch, sachlich sowie möglicherweise auch sozial völlig neues Neuland und sind oft mit Risiken verbunden.

■ Es kann sich auch eine Tendenz ergeben, dass alle Ideen eine Chance verdienen und dass deshalb keine aussortiert wird, was dann aber die Entscheidung blockiert.

Passender Denkstil

Zum Beurteilen von Ideen ist ein analytischer Denkstil empfehlenswert, mit dem es auch gelingt, verschiedene Aspekte zu einer Synthese zu kombinieren. Mit diesem Denkstil wird es möglich, Daten, Zahlen und Fakten unbestechlich zu betrachten und daraus eine Beurteilung abzuleiten. Um diesen Denkstil gezielt abzurufen,

gibt es Warm-up-Techniken, die sich mit geringem Aufwand vor der Ideenbewertung einsetzen lassen – allein oder im Team. Dabei wird das Gehirn aufgefordert, eine neue Einheit zu definieren und dabei unterschiedliche Kriterien miteinander zu verknüpfen.

Hier einige Warm-up-Übungen für den zur Ideenbeurteilung passenden Denkstil. Denken Sie an:

- Objekte, die rot sind und in einen Schuhkarton passen – in diesem Fall sortiert das Gehirn sowohl nach der Farbe Rot als auch nach dem Volumen, das die Maße eines Schuhkartons nicht übersteigen darf.
- Mögliche Lösungen sind hier Tomate, rote Socken,

Ideen-Exposé

Gestalt/ Grundzüge:	Welches sind die Grundzüge/Grundprinzipien der Idee? Was macht ihre Funktionsweise/Wirkung aus? Welche Erscheinungs-/Darreichungsform hat die Idee?
Zielpersonen/ Benutzer	Für wen ist die Idee gedacht? Wer profitiert von der Idee?
Produktion/ Herstellung	Was ist notwendig, damit die Idee entsteht, sich entfaltet, wirkt? Welche groben „Produktionsschritte“ sind nötig?
Vertriebswege/ Multiplikation:	Wer soll von der Idee erfahren? Wie soll die Idee weiter kommuniziert/transportiert werden?
Nutzen/Vorteil der Idee:	Was wird durch die Idee verändert?
UCP: (unique convincing proposition)	Was hat die Idee, was andere nicht haben? Was macht die Idee einzigartig?

Um festzustellen, welcher Aufwand mit der Realisierung einer Idee verbunden ist, ordnen Sie einfach Ihre Idee in den nebenstehenden Ideen-Typen zu. So erkennen Sie den Gesamtumfang der zu realisierenden Idee, mit dem damit verbundenen zeitlichen, personellen und finanziellen Aufwand.

Taschenfeuerlöscher, Rotes Tuch aus dem Stierkampf, roter Filzstift, DVD des Films REDs etc.

- Dinge, die in einen Kühlschrank passen und auch dort gelagert werden können – in diesem Fall bemüht sich das Gehirn, das entsprechende Volumen mit dem Kriterium Kälteverträglichkeit zu kombinieren.
- Mögliche Lösungen sind hier Milchtüten, Schneeflocken, Eiswürfel, Bücher etc.
- Tiernamen, die zusätzlich noch eine weitere technische Funktion haben – in diesem Fall sucht das Gehirn mögliche Tiernamen und analysiert, ob sie noch eine weitere Bedeutung haben.
- Mögliche Lösungen sind hier Hering = Fisch und Campingutensil, Wanze = Insekt und Spionagezubehör, Pferd = Säugetier und Sportgerät, Käfer = Insekt und Auto.

Ideen Gestalt annehmen lassen

Bei der Ideen-Beurteilung sollte man zwei Positionen in Einklang bringen: eine wohlwollende Haltung gegenüber der neuen Idee sowie eine kritische Betrachtung der mit ihr verbundenen Konsequenzen. Doch dafür braucht man zunächst eine Vorstellung von der Idee. Ideen sind oft in unterschiedlichem Konkretisierungs- und Reifegrad und deshalb schwer zu beurteilen. Daher ist es empfehlenswert, sie zu einem Ideen-Exposé (Darlegung der Idee in kompakter Form) zu verdichten. Mit dieser Technik nimmt jede Idee Gestalt an. Durch die Ausformulierung der Grundzügen erhält man einen ersten Überblick über Art und Tragweite einer Lösungsalternative und kann man mehrere Ideen miteinander vergleichen. Dies lässt sich anwen-

den auf Ideen für Produktentwicklungen, für Dienstleistungen sowie für Verfahrens- und Prozessinnovationen.

Durch eine Zuordnung zu den grundsätzlichen Ideen-Typen in einer Vier-Felder-Matrix lässt sich ergründen, welcher Aufwand mit der Realisierung der einzelnen Ideen verbunden ist. Dabei werden sowohl die Komplexität einer Idee als auch die Komplexität ihres Umfeldes in eine Relation gebracht. Betrifft die Anzahl der Einzelkomponenten und damit den Gesamtumfang der zu realisierenden Idee mit dem damit verbundenen zeitlichen, personellen und finanziellen Aufwand. Betrifft die Einbettung der Idee in die Organisation respektive die Markteinführung mit organisationsinternen und organisationsexternen Rahmenbedingungen, auch im Hinblick auf die Organisationskultur, die zu erwartende Akzeptanz der Idee durch beteiligte Zielpersonengruppen und die Auswirkungen der Idee auf diese.

Komplexität der Idee

- Standardideen: Dies sind Ideen von geringer Komplexität, die in einem geringkomplexen Ideenumfeld realisiert werden. Die Realisierung dieser Ideen ist insgesamt überschaubar und für diese Ideen bestehen oft bereits Erfahrungswerte. Dafür wiederum ist der Neuigkeitsgrad und die Innovationswirkung dieser Ideen eher gering.
- Kompetenzideen: Dies sind Ideen mit einem hohen Neuigkeitswert und hohem Gesamtumfang, die in einem überschaubaren Ideenumfeld realisiert werden. Hier ist in die technische Entwicklung ein hoher Auf-

## Risikobetrachtung

Risikobetrachtung für zu untersuchende Ideen/Lösungsansätze	Ja	Nein
<b>Welche funktionalen Risiken gibt es dabei?</b>		
Gibt es bei dieser Lösung technische/physikalische Grenzen?		
Fehlt dafür noch notwendiges Know-how?		
Kann die Lösung schnell durch technischen Fortschritt überholt sein?		
Fehlen noch relevante Informationen für diese Lösung?		
<b>Welche finanziellen Risiken gibt es dabei?</b>		
Bindet die Lösung finanzielle Ressourcen auf lange Zeit?		
Bindet die Lösung personelle Ressourcen auf lange Zeit?		
Sind Folgekosten und nachfolgende Aufwendungen mit dieser Lösung verbunden?		
Gibt es bei dieser Lösung versteckte Kosten?		
<b>Welche psychosozialen Risiken gibt es dabei?</b>		
Wirkt die Lösung in Bezug auf die Unternehmensphilosophie nicht glaubhaft?		
Besteht die Gefahr, dass emotionaler Widerstand gegen die Lösung aufkommt?		
Wollen sich einzelne Beteiligte mit der Ablehnung dieser Lösung profilieren?		
Sind noch nicht alle an dem Entscheidungsprozess beteiligten Personen wirklich überzeugt?		

Die Risikobetrachtung ist ein gedanklicher Probelauf, um Ideen zu testen. Hier klärt sich die Frage, wieso eine Idee noch nicht funktioniert. Jedes „Ja“ zeigt Risiken, Schwachstellen und Widerstände.

wand zu investieren. Es kann davon ausgegangen werden, dass eine mögliche Implementierung der Idee in der Organisation/bei den Zielpersonen relativ einfach und widerstandsarm vollzogen werden kann.

- **Akzeptanzideen:** Dies sind Ideen mit überschaubarer Komplexität bezüglich ihres Ideenumfanges, die im Einflussbereich eines komplexen Ideenumfeldes realisiert werden. Hierbei geht es vorrangig darum, eine Akzeptanz und Verankerung der Idee im Organisationsumfeld oder im avisierten Marktsegment zu erzielen. Aufgrund des komplexen Ideenumfeldes ist hierbei oftmals mit stärkeren zu überwindenden Widerständen zu rechnen. Deshalb sind hierbei flankierende PR- und Marketingmaßnahmen notwendig.
- **Pionierideen:** Dies sind sehr neuartige Ideen mit hoher Komplexität, die auch in einem hoch-komplexen Ideenumfeld realisiert werden. Diese Ideen betreffen technisch, sachlich sowie möglicherweise auch sozial völliges Neuland und sind oft mit Risiken verbunden. Demnach ist sowohl die technische Entwicklung aufwendig als auch die Überzeugungsarbeit bei den Zielgruppen anspruchsvoll. Der hohe Aufwand kann vertretbar sein durch den Gewinn von Wettbewerbsvorsprüngen, Kosteneinsparpotenzial, Reputationssteigerung und Kompetenzaufbau.

### Ein Blick auf die Risiken der Idee

Zum Umgang mit eigenen und fremden Widerständen, die bei der Realisierung einer Idee zu erwarten sind, empfiehlt sich die „Risikobetrachtung“. Sie ist ein gedanklicher Probelauf, um festzustellen, woran es denn liegt, dass eine Idee (noch) nicht überzeugt.

Jedes angekreuzte „Ja“ offenbart Risiken und somit zu überwindende Schwachstellen und Widerstände. Die Risikobetrachtung unterstützt den Mut – entweder zur Entscheidung, die jeweilige Lösung in Betracht zu ziehen und die erkannten Risiken zu minimieren – oder zur Entscheidung, diese Lösung nicht in Betracht zu ziehen.

Insgesamt geht es darum, beim Ideen-TÜV mit den passenden Methoden das Ideen-Potenzial auszuloten, um dann im Entscheidungsprozess über eine begründete Einschätzung der Ideen zu verfügen. Dies optimiert und beschleunigt jeden Innovationsprozess.

*Die beiden Autorinnen zeigen in ihrem praktischen Handbuch „Ideen managen“, wie Unternehmen und Organisationen „kalkulierbar schöpferisch“ tätig werden und dynamische Innovationsprozesse strukturiert vorantreiben. Mehr dazu lesen Sie in der Mediathek auf Seite 126.*

**Autorinnen** Annette Blumenschein und Ingrid Ute Ehlers

## Hintergrundinfos

### Über die Autorinnen

Annette Blumenschein ist als Management-Beraterin und Trainerin für Kreativ-Kompetenz, Innovation und Führung deutschlandweit tätig. Als Moderatorin ist sie auch aktiv tätig für das Netzwerk „Querdenker International“. Ingrid Ute Ehlers ist Management-Beraterin mit internationaler Projekterfahrung. Als Trainerin und Moderatorin ist sie tätig in der Vermittlung von Kreativ-Kompetenz, im Projektmanagement und in Veränderungsprozessen.