

DIN EN ISO 56007



ICS 03.100.01; 03.100.40

Einsprüche bis 2022-05-25

Entwurf

**Innovationsmanagement –
Tools und Verfahren für das Ideenmanagement –
Leitfaden (ISO/DIS 56007:2022);
Deutsche und Englische Fassung prEN ISO 56007:2022**

Innovation management –
Tools and methods for idea management –
Guidance (ISO/DIS 56007:2022);
German and English version prEN ISO 56007:2022

Management de l'innovation –
Management des idées (ISO/DIS 56007:2022);
Version allemande et anglaise prEN ISO 56007:2022

Anwendungswarnvermerk

Dieser Norm-Entwurf mit Erscheinungsdatum 2022-03-25 wird der Öffentlichkeit zur Prüfung und Stellungnahme vorgelegt.

Weil die beabsichtigte Norm von der vorliegenden Fassung abweichen kann, ist die Anwendung dieses Entwurfs besonders zu vereinbaren.

Stellungnahmen werden erbeten

- vorzugsweise online im Norm-Entwurfs-Portal von DIN unter www.din.de/go/entwuerfe bzw. für Norm-Entwürfe der DKE auch im Norm-Entwurfs-Portal der DKE unter www.entwuerfe.normenbibliothek.de, sofern dort wiedergegeben;
- oder als Datei per E-Mail an nadl@din.de möglichst in Form einer Tabelle. Die Vorlage dieser Tabelle kann im Internet unter www.din.de/go/stellungnahmen-norm-entwuerfe oder für Stellungnahmen zu Norm-Entwürfen der DKE unter www.dke.de/stellungnahme abgerufen werden;
- oder in Papierform an den DIN-Normenausschuss Dienstleistungen (NADL), 10772 Berlin oder Am DIN-Platz, Burggrafenstr. 6, 10787 Berlin.

Die Empfänger dieses Norm-Entwurfs werden gebeten, mit ihren Kommentaren jegliche relevanten Patentrechte, die sie kennen, mitzuteilen und unterstützende Dokumentationen zur Verfügung zu stellen.

Gesamtumfang 133 Seiten

DIN-Normenausschuss Dienstleistungen (NADL)

Nationales Vorwort

Dieses Dokument (prEN ISO 56007:2022) wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 279 „Innovation management“ in Zusammenarbeit mit dem Technischen Komitee CEN/TC 389 „Innovationsmanagement“ erarbeitet, dessen Sekretariat von UNE (Spanien) gehalten wird.

Das zuständige deutsche Normungsgremium ist der Arbeitsausschuss NA 159-01-10 AA „Innovationsmanagement“ im DIN-Normenausschuss Dienstleistungen (NADL).

Um Zweifelsfälle in der Übersetzung auszuschließen, ist die englische Originalfassung beigelegt. Die Nutzungsbedingungen für den deutschen Text des Norm-Entwurfes gelten gleichermaßen auch für den englischen Text.

Für die in diesem Dokument zitierten Dokumente wird im Folgenden auf die entsprechenden deutschen Dokumente hingewiesen:

ISO 56000	siehe	DIN EN ISO 56000
ISO 56002	siehe	DIN EN ISO 56002

Aktuelle Informationen zu diesem Dokument können über die Internetseiten von DIN (www.din.de) durch eine Suche nach der Dokumentennummer aufgerufen werden.

Nationaler Anhang NA
(informativ)

Literaturhinweise

DIN EN ISO 56000, *Innovationsmanagement — Grundlagen und Begriffe*

DIN EN ISO 56002, *Innovationsmanagement — Innovationsmanagementsystem — Leitfaden*

– *Entwurf* –

E DIN EN ISO 56007:2022-05

– Leerseite –

**Innovationsmanagement – Tools und Verfahren für das Ideenmanagement –
Leitfaden (ISO/DIS 56007:2022)**

Innovation management – Tools and methods for idea management – Guidance (ISO/DIS 56007:2022)

Management de l'innovation – Management des idées (ISO/DIS 56007:2022)

Inhalt

	Seite
Europäisches Vorwort	5
Vorwort	6
0 Einleitung	7
0.1 Allgemeines	7
0.2 Anleitung	7
0.3 Rahmen	8
0.4 Zusammenhang mit anderen Innovationsmanagementnormen	8
1 Anwendungsbereich	10
2 Normative Verweisungen	10
3 Begriffe	10
4 Vorbereitende Maßnahmen für das Ideenmanagement	11
4.1 Allgemeines	11
4.2 Schlüsselbegriffe für das Ideenmanagement	11
4.3 Ungewissheit	13
4.4 Grundlegende Fragen und Prinzipien	14
4.5 Entwicklung und Weiterentwicklung von Ideen	15
4.6 Überlegungen zum Ideenmanagement	17
4.7 Ideenmanagementmethoden	18
5 Einzelpersonen und Organisation	20
5.1 Allgemeines	20
5.2 Führung	21
5.3 Kultur	22
5.4 Strategie	22
5.5 Governance	23
5.6 Ideenmanagementportfolio	23
5.7 Unterstützende Faktoren — Ressourcen	24
5.8 Unterstützungsfaktoren — Organisatorische Unterstützung	25
6 Ideenmanagementprozesse und -aktivitäten	27
6.1 Allgemeines	27
6.2 Identifizierung	28
6.2.1 Auswahl des richtigen Pfads	28
6.2.2 Anregen von Ideen	28
6.2.3 Beschaffung von Ideen	29
6.2.4 Ideenfindung und Ideensammlung	30
6.2.5 Geltungsbereiche von Ideen	30
6.3 Konzepterstellung	31
6.3.1 Was ist ein Innovationskonzept?	31
6.3.2 Clustering/Thematisierung	31
6.3.3 Konzepterstellung	32
6.3.4 Katalogisierung von Ungewissheiten des Innovationskonzepts	33
6.3.5 Auswahl von Konzepten	33
6.4 Validierung	33
6.5 Prüfung	34
6.5.1 Was genau ist die Prüfung?	34
6.5.2 Warum wird die Prüfung durchgeführt?	34
6.5.3 Wann wird die Prüfung durchgeführt?	34
6.5.4 Wer führt die Prüfung durch?	35
6.5.5 Wie genau sieht der Prozess aus?	35
6.6 Auswahl	36
6.6.1 Worin besteht die Auswahl?	36
6.6.2 Warum erfolgt die Auswahl?	36

6.6.3	Wann erfolgt die Auswahl?	36
6.6.4	Wer führt die Auswahl durch?	37
6.6.5	Wie läuft die Auswahl ab?	37
6.6.6	Vorschlagsdokument	39
6.6.7	Im Falle eines Übergangs nach der Auswahl	40
7	Bewertung	41
7.1	Allgemeines	41
7.2	Eingaben	41
7.3	Aktivitäten	41
7.4	Ergebnisse	42
Anhang A (informativ) Abschnitt 4 — Weiterentwicklung und Methoden des Ideenmanagements		43
A.1	Allgemeines	43
A.2	Weiterentwicklung von Ideen und Chancen	43
A.3	Innovationsarten	43
A.4	Methoden und Instrumente des Ideenmanagements	44
A.5	Beispiele für die Beschreibung von Ideenmanagementmethoden	45
A.5.1	Lineare Methoden	45
A.5.2	Nicht-lineare Methoden	45
A.5.3	Trichtermethoden	46
A.5.4	Online-/Gemeinschaftsmethoden	46
A.5.5	Methoden hinsichtlich Umfang und Geltungsbereich	47
A.5.6	Bottom-up- und Top-down-Methoden	48
A.5.7	Methoden hinsichtlich der Aufstellung der Organisation	49
A.5.8	Gamifizierung	49
Anhang B (informativ) Abschnitt 5 — Personen und Organisationen		50
B.1	Allgemeines	50
B.2	Ungewissheitskategorien und -grade	50
B.3	Beispiel für ein Überprüfungsinstrument für den Ungewissheitsgrad je Kategorie	51
B.4	Beispiele für solche Fragen je Kategorie der Ungewissheit	52
Anhang C (informativ) Abschnitt 6 — Ideenmanagementprozesse und -aktivitäten		54
C.1	Allgemeines	54
C.2	Anregungen für Ideen	54
C.2.1	Kunden-/Nutzerzentrierte Ideen	54
C.2.2	Marktorientierte Ideen	54
C.2.3	Produkt-/Problemzentrierte Ideen	55
C.2.4	Auswirkungsorientierte Ideen	55
C.2.5	Zukunftsorientierte Ideen	56
C.2.6	Geschäftsorientierte Ideen	56
C.2.7	Technologieorientierte Ideen	57
C.3	In 6.6.5.3 empfohlene Auswahlkriterien	57
C.4	Beispiel für einen Entscheidungsbaum für die Auswahl dafür oder dagegen — siehe 6.6.5.3	61
C.5	Verfassen eines Vorschlags	63
Literaturhinweise		66

Bilder

Bild 1 — Rahmen des Ideenmanagements in Verbindung mit den IMS-Betriebsabläufen nach ISO 56002	8
Bild 2 — Zusammenhang zwischen Idee, Chance und Chancenfeld	13
Bild 3 — Ergebnisse aus Forschung, Prüfung und Iteration zur Behandlung von Auswahlkriterien	17
Bild 4 — Ideenmanagementaktivitäten	28
Bild 5 — Schwerpunktbereiche für die Anregung von Ideen und Chancen	29
Bild A.1 — Ideen- und Chancenweiterentwicklung	43
Bild A.2 — Beispiele für lineare Methoden	45

Bild A.3 — Beispiele für nicht-lineare Methoden	46
Bild A.4 — Beispiele für Trichtermethoden	46
Bild A.5 — Beispiele für gemeinschaftliche Online-Methoden	47
Bild A.6 — Beispiele für Methoden hinsichtlich Umfang und Geltungsbereich	48
Bild B.1 — Beispiel für den Ungewissheitsgrad eines Überprüfungsinstruments je Kategorie . .	52
Bild B.2 — Beispiel für Fragen je Kategorie der Ungewissheit	53
Bild C.1 — Beispiel für Fragen	62
Bild C.2 — Entscheidungsbaum der Entscheidungsträger	65

Tabellen

Tabelle 1 — Beschreibung, potentielle Vorteile und Beispiele für Ideenmanagementmethoden .	19
---	-----------

Europäisches Vorwort

Dieses Dokument (prEN ISO 56007:2022) wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 279 „Innovation management“ in Zusammenarbeit mit dem Technischen Komitee CEN/TC 389 „Innovationsmanagement“ erarbeitet, dessen Sekretariat von UNE gehalten wird.

Dieses Dokument ist derzeit zur parallelen Umfrage vorgelegt.

Anerkennungsnotiz

Der Text von ISO/DIS 56007:2022 wurde von CEN als prEN ISO 56007:2022 ohne irgendeine Abänderung genehmigt.

Rückmeldungen oder Fragen zu diesem Dokument sollten an das jeweilige nationale Normungsinstitut des Anwenders gerichtet werden. Eine vollständige Liste dieser Institute ist auf den Internetseiten von CEN abrufbar.

Vorwort

ISO (die Internationale Organisation für Normung) ist eine weltweite Vereinigung nationaler Normungsorganisationen (ISO-Mitgliedsorganisationen). Die Erstellung von Internationalen Normen wird üblicherweise von Technischen Komitees von ISO durchgeführt. Jede Mitgliedsorganisation, die Interesse an einem Thema hat, für welches ein Technisches Komitee gegründet wurde, hat das Recht, in diesem Komitee vertreten zu sein. Internationale staatliche und nichtstaatliche Organisationen, die in engem Kontakt mit ISO stehen, nehmen ebenfalls an der Arbeit teil. ISO arbeitet bei allen elektrotechnischen Themen eng mit der Internationalen Elektrotechnischen Kommission (IEC) zusammen.

Die Verfahren, die bei der Entwicklung dieses Dokuments angewendet wurden und die für die weitere Pflege vorgesehen sind, werden in den ISO/IEC-Direktiven, Teil 1 beschrieben. Es sollten insbesondere die unterschiedlichen Annahmekriterien für die verschiedenen ISO-Dokumentenarten beachtet werden. Dieses Dokument wurde in Übereinstimmung mit den Gestaltungsregeln der ISO/IEC-Direktiven, Teil 2 erarbeitet (siehe www.iso.org/directives).

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Elemente dieses Dokuments Patentrechte berühren können. ISO ist nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren. Details zu allen während der Entwicklung des Dokuments identifizierten Patentrechten finden sich in der Einleitung und/oder in der ISO-Liste der erhaltenen Patenterklärungen (siehe www.iso.org/patents).

Jeder in diesem Dokument verwendete Handelsname dient nur zur Unterrichtung der Anwender und bedeutet keine Anerkennung.

Eine Erläuterung zum freiwilligen Charakter von Normen, der Bedeutung ISO-spezifischer Begriffe und Ausdrücke in Bezug auf Konformitätsbewertungen sowie Informationen darüber, wie ISO die Grundsätze der Welthandelsorganisation (WTO) hinsichtlich technischer Handelshemmnisse (TBT) berücksichtigt, enthält der folgende Link: www.iso.org/iso/foreword.html.

Dieses Dokument wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 279, *Innovation Management*, Arbeitsgruppe WG 3, *Tools and Methods*, Task Force 56007 erarbeitet.

Eine Auflistung aller Teile der Normenreihe ISO 56000 ist auf der ISO-Internetseite abrufbar.

Rückmeldungen oder Fragen zu diesem Dokument sollten an das jeweilige nationale Normungsinstitut des Anwenders gerichtet werden. Eine vollständige Auflistung dieser Institute ist unter www.iso.org/members.html zu finden.

0 Einleitung

0.1 Allgemeines

Die Fähigkeit zur Innovation ist von zentraler Bedeutung für das Wachstum, die Funktionsfähigkeit und den Einfluss einer Organisation in der Gesellschaft. Das Ideenmanagement verkörpert den Prozess für das Management von Ideen. Diese Norm befasst sich mit den ersten Ideen im Front-End (vorderen Teil) des Innovationsprozesses und nutzt Instrumente und Methoden zur Identifizierung von Chancen, zur Erstellung von Konzepten und zur Validierung von Konzepten, die für die Entwicklung und Bereitstellung infrage kommen. Sie befasst sich nicht mit den Ideen, die aus den Entwicklungs- und Bereitstellungsaktivitäten hervorgehen.

Jede Organisation, die innovativ arbeiten will, muss gute Ideen und Chancen in die Tat umsetzen, um einen Strom an potentiellen Innovationen zu erzeugen. Diese Norm zum Ideenmanagement lenkt die Aktivitäten von der Absicht bis hin zur Auswahl für die Entwicklung.

0.2 Anleitung

Diese Norm enthält eine Anleitung für Personen und Organisation, damit sie aus ihren Ideen und Chancen auf strategischer und operativer Ebene Wert schöpfen.

Ideen und Chancen können beliebigen Ursprungs sein, z. B. von der oberen Ebene, der unteren Ebene, von innerhalb oder außerhalb der Organisation. Sie können die komplette Palette an Innovationsarten von inkrementell bis radikal umfassen. Organisationen müssen ihre Anstrengungen in Abhängigkeit von ihrer Größe, ihrem Reifegrad, ihrem Kontext und ihrer Zielsetzung auf verschiedenen Ebenen der Erfahrung und Komplexität verwalten.

Diese Norm unterstützt diese verschiedenen Ebenen entsprechend der Art der Organisation und dem Innovationsehrgeiz. Sie kann den Anwendern auch dabei helfen, Methoden und Instrumente auszuwählen und anzupassen, die für ihre spezifischen Umstände geeignet sind.

Zu den Arten der Organisationen und den Anwendern dieser Norm gehören beispielsweise:

- a) *etablierte, große Organisationen (gewinnorientiert und mit sozialem Wert)*, die ihre Ideen- und Chancenmanagementaktivitäten systematischer gestalten möchten;
- b) *kleine und mittelständische Unternehmen (KMUs)*, die ihre Innovationsaktivitäten stärker strukturieren möchten;
- c) *Start-up-Unternehmen/Risikokapitalgeber*, die überlegen, wie sie Ideen und Chancen systematischer bewerten können;
- d) *nicht gewinnorientierte Organisationen*, die sich Ideenmanagementaktivitäten zu Nutze machen möchten, um eine innovativere Organisation zum Nutzen ihrer interessierten Parteien aufzubauen;
- e) *Nichtregierungsorganisationen (NROs)*, die darauf abzielen, innovationsbezogene Ökosysteme durch wirksamere und effizientere Ideenmanagementaktivitäten zu verändern;
- f) *organisationsinterne oder organisationsfremde Personen*, die einen Rahmen für das Management von Ideen und Chancen suchen; und
- g) *Universitäten und Forschungseinrichtungen*, die neue Wege zur Wertschaffung erkunden, indem sie auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Organisation und der interessierten Parteien eingehen.

0.3 Rahmen

Bild 1 zeigt das Ideenmanagement als ein Element eines Innovationsmanagementsystems. Das Ideenmanagement betrifft das Front-End (den vorderen Teil) des Innovationsprozesses und umfasst die Aktivitäten innerhalb des gestrichelten Kreises. Das Bild unterstreicht den iterativen Charakter des Ideenmanagements mit Lernzyklen, die Ungewissheiten verringern und zur Wertschaffung beitragen.

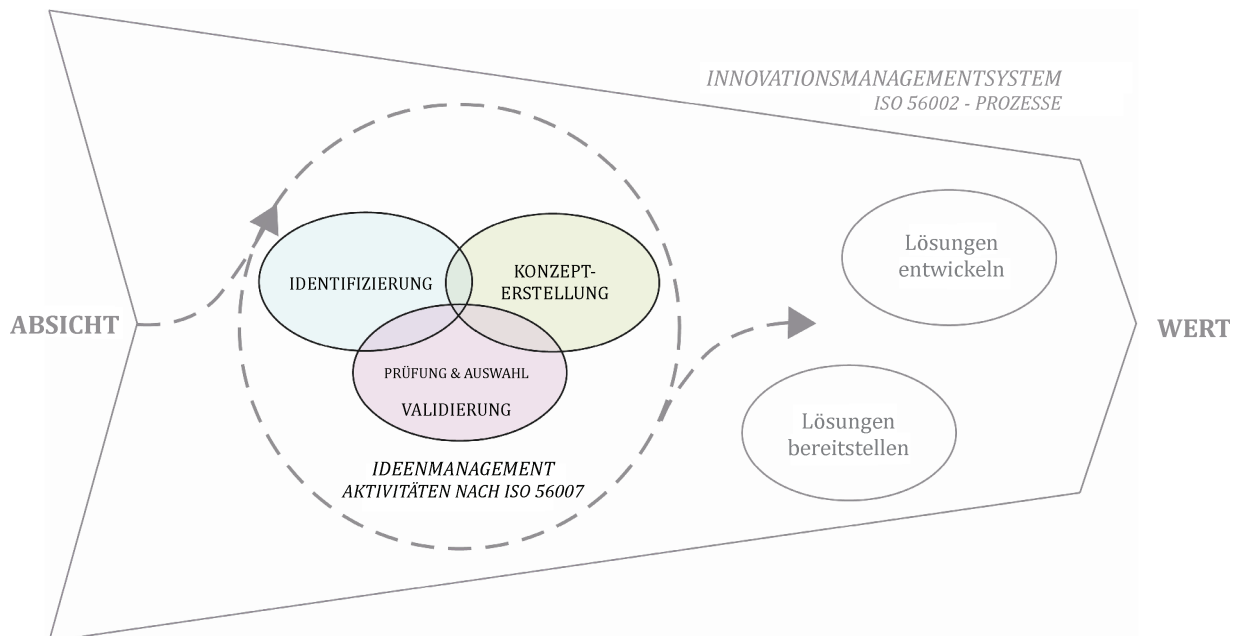


Bild 1 — Rahmen des Ideenmanagements in Verbindung mit den IMS-Betriebsabläufen nach ISO 56002

Die Hauptabschnitte dieser Norm enthalten folgende Informationen und Leitlinien:

- *Abschnitt 4* befasst sich mit den Vorbereitungen für das Ideenmanagement, einschließlich der wichtigsten Zuständigkeitsbereiche, grundlegenden Fragen, der Weiterentwicklung von Ideen, zu berücksichtigender Innovationstreiber und verschiedener anwendbarer Methoden;
- *Abschnitt 5* befasst sich mit personenbezogenen und organisatorischen Überlegungen und wie diese das Ideenmanagement beeinflussen könnten;
- *Abschnitt 6* beschreibt ausführlich die Aktivitäten des Ideen- und Chancenmanagements sowie deren Beziehungen zueinander durch Identifizierung, Konzepterstellung und Validierung (weiter unterteilt in Prüfung und Auswahl);
- *Abschnitt 7* behandelt die Überprüfung und Bewertung von Ideenmanagementaktivitäten und -anstrengungen.

0.4 Zusammenhang mit anderen Innovationsmanagementnormen

Dieses Dokument bezieht sich auf die folgende Normenreihe ISO 56000, die vom ISO/TC 279 erarbeitet wurde:

- ISO 56000, *Innovation management — Fundamentals and vocabulary*, für das Verstehen der wesentlichen Begriffe, Konzepte und Grundsätze des Innovationsmanagements;
- ISO 56002, *Innovation management — Innovation management system — Guidance*, zum Aufbauen, Verwirklichen, Aufrechterhalten und fortlaufenden Verbessern eines Innovationsmanagementsystems;

- c) ISO 56003, *Innovation management — Tools and methods for innovation partnership — Guidance*, für die Zusammenarbeit zum Zweck der Innovation;
- d) ISO/TR 56004, *Innovation management assessment — Guidance*, für die Planung, Verwirklichung und Nachfolgeuntersuchung einer Innovationsmanagementbeurteilung;
- e) ISO 56005, *Innovation management — Intellectual property management — Guidance*, zum Aufbauen und Verwirklichen eines Rahmens und einer Strategie für geistiges Eigentum (IP, en: intellectual property) und von Instrumenten für die IP-Managementaktivitäten;
- f) ISO 56006 (in Vorbereitung), *Innovation management — Tools and methods for strategic intelligence — Guidance*, für die Entwicklung und Bereitstellung von Informationen, um strategisch orientierte Innovationsentscheidungen zu ermöglichen;
- g) ISO 56008 (in Vorbereitung), *Innovation management — Tools and methods for innovation measurement — Guidance*, für die Planung, Gestaltung und Auswahl von Indikatoren und Metriken zum Messen von Innovationsaktivitäten und Innovationsportfolio.

1 Anwendungsbereich

Dieses Dokument enthält Leitlinien für das Management von Ideen und Chancen durch:

- Erläuterung der Gründe für ein wirksames Ideenmanagement und dessen Wert;
- Beschreibung der vorbereitenden Maßnahmen für das Ideenmanagement;
- Behandlung von personenbezogenen und organisatorischen Anliegen, einschließlich der kulturellen Aspekte;
- ausführliche Beschreibung von Ideenmanagementaktivitäten und deren Beziehungen untereinander;
- Zusammenfassen von Überlegungen zur Bewertung von Aktivitäten und Prozessen, die für den Innovationserfolg wichtig sind.

Diese Norm befasst sich mit einem Teil der in ISO 56002 beschriebenen Prozesse — Chancen identifizieren, Konzepte erstellen und diese validieren. Die Aktivitäten im Rahmen dieser Prozesse bringen, wenn sie gemeinsam gesteuert werden, tragfähige Innovationskonzepte für die Entwicklung hervor. Die Entwicklung dieser Konzepte hin zu Lösungen und das Bereitstellen dieser Lösungen liegt nicht im Anwendungsbereich dieser Norm und wird in ISO 56002 behandelt.

Dieses Dokument enthält Leitlinien für die komplette Palette an Innovationsarten von inkrementeller bis radikaler Innovation, wie in ISO 56000 definiert.

Dieses Dokument ist vorgesehen für:

- jeden Anwender, der an der Innovation beteiligt ist, egal ob es sich dabei um eine Organisation oder um eine einzelne Person handelt;
- jede Organisation, egal welcher Art oder Größe;
- jedes Verständnis der Wertrealisierung, sei es für Gewinn, gesellschaftliche Auswirkungen, Änderungen der strategischen Ausrichtung oder andere Zwecke.

Diese Norm kann Organisationen dabei helfen, ihre Ideen und Chancen systematisch zu verwalten, um einen größeren Wert aus den Ideenmanagementaktivitäten zu ziehen und Entscheidungen für oder gegen die Weiterentwicklung zu treffen. Es gibt nicht die eine Methode oder den einen Satz von Instrumenten, die für alle Situationen geeignet sind. Die Auswahl wird durch eine Reihe zusammenhängender Überlegungen beeinflusst, die in diesem Dokument behandelt werden.

2 Normative Verweisungen

Die folgenden Dokumente werden im Text in solcher Weise in Bezug genommen, dass einige Teile davon oder ihr gesamter Inhalt Anforderungen des vorliegenden Dokuments darstellen. Bei datierten Verweisungen gilt nur die in Bezug genommene Ausgabe. Bei undatierten Verweisungen gilt die letzte Ausgabe des in Bezug genommenen Dokuments (einschließlich aller Änderungen).

ISO 56000, *Innovation management — Fundamentals and vocabulary*

ISO 56002, *Innovation management — Innovation management system — Guidance*

3 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die Begriffe nach ISO 56000. Diejenigen Begriffe, die nicht in ISO 56000 festgelegt sind, werden in die nächste Ausgabe von ISO 56000 aufgenommen.

ISO und IEC stellen terminologische Datenbanken für die Verwendung in der Normung unter den folgenden Adressen bereit:

- ISO Online Browsing Platform: verfügbar unter <https://www.iso.org/obp>. Um nur die Begriffe des TC 279 anzuzeigen, „Terms & Definitions“ und Komitee „ISO/TC 279“ auswählen.
- IEC Electropedia: verfügbar unter <https://www.electropedia.org/>

4 Vorbereitende Maßnahmen für das Ideenmanagement

4.1 Allgemeines

Um sich erfolgreich auf das Ideenmanagement vorzubereiten, sollten die Organisationen:

- sich auf die wichtigsten Begriffe einigen, um eine gemeinsame Sprache zu finden;
- zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Fragen stellen, um ein Lernen zu ermöglichen;
- organisatorische Aspekte bedenken, die speziell für die Innovation relevant sind;
- sich einen klaren Überblick über die Weiterentwicklung von Ideen und Chancen verschaffen; und
- ein Verständnis darüber erlangen, wie verschiedene Methoden angewendet werden können.

Jeder dieser Aspekte bezieht sich auf die eine oder andere Art und Weise auf alle grundlegenden Prozesse, die in ISO 56002 beschrieben sind, oder auf Teile davon: Identifizieren, Konzepte erstellen und Validieren.

Die Weiterentwicklung, die die Ideenmanager verfolgen, besteht darin, iterativ zu lernen und Ungewissheiten zu verringern, damit ausreichende Klarheit für Auswahlentscheidungen erzielt wird, wie in 4.3 beschrieben. Das beabsichtigte Ergebnis von Ideenmanagementaktivitäten besteht darin, validierte Innovationskonzepte zu überliefern, die bereit für ihre Weiterentwicklung sind. Die Aktivitäten, die zu diesem Ergebnis führen, sind in Abschnitt 6 dieses Dokuments ausführlich beschrieben.

In dieser Norm wird die Validierung weiter unterteilt in Prüfung und Auswahl. Die Prüfung betrifft alle Aktivitäten, die dazu beitragen, Ungewissheiten zu verringern, um ein Ergebnis zu erhalten, das der Beschreibung in 4.2 und 4.3 entspricht. Auswahl betrifft die Entscheidungsfindungsaktivitäten, die notwendig sind, um Ideen oder Chancen zu identifizieren, die weiterer Aufmerksamkeiten bedürfen und letztendlich zu Innovationskonzepten werden, die für die Weiterentwicklung geeignet sind. Die Auswahl kann auch zu einer Überarbeitung oder Archivierung von Ideen führen, die die in 6.6 beschriebenen Auswahlkriterien nicht erfüllen.

4.2 Schlüsselbegriffe für das Ideenmanagement

Bei der Vorbereitung auf das Ideenmanagement sollte die Organisation die folgenden Schlüsselbegriffe nutzen:

- dabei ist das *Ideenmanagement* ein Prozess zum Lenken des gesamten Ideenlebenszyklus. Diese Norm befasst sich mit dem Front-End (vorderen Teil) des Innovationsprozesses;
- ein *Chancenfeld* kann eine derzeitige Strategie oder strategische Absicht betreffen oder kann durch externe und interne Veränderungen entstehen. Es hat das Potential, eine Organisation aufrechtzuerhalten, zu vergrößern oder zu erneuern;
- eine *Idee* kann spontan entstehen oder durch ein sich bietendes Chancenfeld inspiriert werden. Dabei kann es sich um eine ausgesprochene oder unausgesprochene Fragestellung oder ein zu lösendes Problem, ein Bedürfnis oder einen Wunsch handeln. Sie kann durch Zufall oder durch eine direkte Herausforderung oder einen Auftrag entstehen. Sie kann außerdem zu Chancen oder Chancenfeldern führen;

- eine *Chance* entsteht aus einer Reihe von Umständen, die zu einer potentiellen Innovation führen können. Sie kann außerdem zu Ideen oder Chancenfeldern führen;
- ein *Innovationskonzept* ist das Ergebnis der Weiterentwicklung und Verfeinerung einer ursprünglichen Idee oder Chance oder der Integration verwandter Ideen und Chancen;
- eine *Ungewissheit*¹ ist der Mangel an Wissen oder Verständnis zahlreicher Aspekte, der die Unvorhersehbarkeit einer gewünschten/potentiellen Innovation erhöht;
- ein *Risiko*² ist eine Abweichung vom Erwarteten, die durch Ungewissheit oder durch ein Ereignis entsteht;
- ein *Wert*³ ist der Ertrag aus der Befriedigung empfundener Bedürfnisse und Erwartungen von Organisationen und interessierten Parteien.

ANMERKUNG Zur besseren Lesbarkeit und zur Verdeutlichung des Anwendungsbereiches wird die Benennung „Ideenmanagement“ in diesem Dokument verwendet, um das „Ideen- und Chancenmanagement“ zu bezeichnen.

Ideen und Chancen können verschiedene Ungewissheitsgrade aufweisen. Im Folgenden zeigt Bild 2 den Zusammenhang zwischen diesen Schlüsselbegriffen.

1 Quelle ISO 56000:2020, *Innovation management — Fundamentals and vocabulary*.

2 Quelle ISO 56000:2020, *Innovation management — Fundamentals and vocabulary*.

3 Ebd.

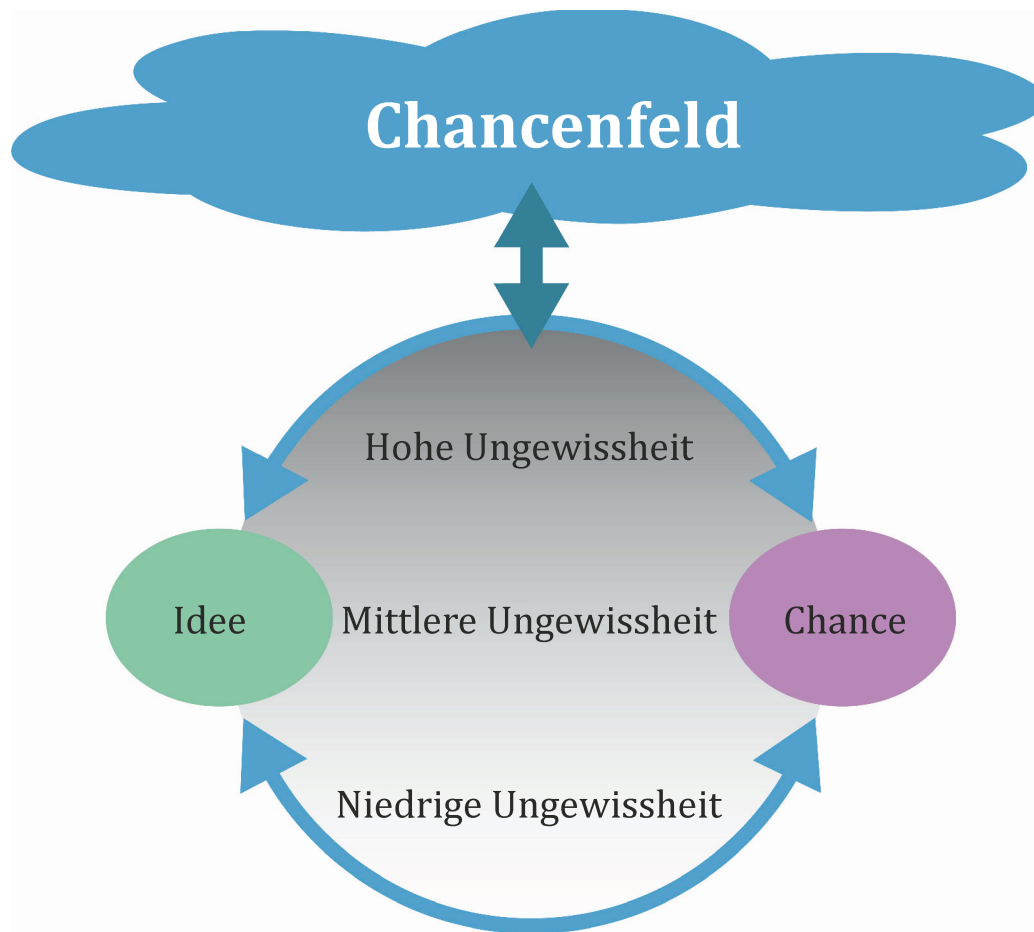


Bild 2 — Zusammenhang zwischen Idee, Chance und Chancenfeld

Die Organisation sollte Ideen und/oder Chancen als die Ausgangspunkte für das Ideenmanagement betrachten. Das Ideenmanagement nutzt diese Eingaben, um Innovationskonzepte zu erstellen und zu validieren, die dann für die Wertrealisierung weiterentwickelt und bereitgestellt werden können. Zu den treibenden Kräften eines Wertes können die Verfolgung neuer strategischer Ziele, die Ermittlung spezifischer, zu erforschender Bereiche, die Bewältigung organisatorischer Herausforderungen, die Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen oder Betriebsmodelle und/oder die Gewinnung von Erkenntnissen über das Verhalten interessierter Parteien gehören. Ein Chancenfeld ist ein zu erkundender Markt, eine Branche oder ein strategischer Schwerpunktbereich, in dem eine Idee oder eine Chance identifiziert werden soll. Es kann auch als ein Thema angesehen werden.

4.3 Ungewissheit

Ungewissheit entsteht durch einen Zustand mangelnder Information, mangelnden Verständnisses oder mangelnden Wissens, der die Unvorhersehbarkeit einer gewünschten oder potentiellen Innovation erhöht. Da sich das Ideenmanagement mit der Erkundung neuer Chancenfelder befasst, ist jede neue Idee oder Chance mit verschiedenen Ungewissheitsgraden verbunden, die sich in Form von Annahmen, Fragen, Unbekannten oder potentiellen Problemen äußern, die es zu lösen gilt. Diese Ungewissheiten betreffen Faktoren wie Marktbedürfnisse, technische Reife, gesellschaftliche Anerkennung, Reifegrad der Idee, strategische, ressourcenbezogene oder geschäftliche Modellanpassung, Erwartungen der interessierten Parteien, Umweltverantwortung, geschätzte Kosten oder geschätzter Zeitaufwand für die Entwicklung usw. Das Augenmerk liegt dabei auf der Frage, welche Kenntnisse über eine Reihe von Faktoren erlangt werden müssen, um die Ungewissheit zu verringern.

a) Ungewissheiten im Verhältnis zu Risiken

Auch wenn sie oft miteinander verwechselt werden, sind Ungewissheiten und Risiken nicht dasselbe. Risiken können analysiert und einer Eintrittswahrscheinlichkeit zugewiesen werden. Während Risiken auf der Grundlage von Wahrscheinlichkeiten gemindert und abgesichert werden können, lassen sich Ungewissheiten nur durch weitere Untersuchungen, Prüfungen und Lernprozesse verringern, um Wissens- und Verständnislücken zu schließen. Im Gegensatz zu Risiken kann für Ungewissheiten, die durch einen Mangel an Informationen, Verständnis oder Wissen entstehen, keine Eintrittswahrscheinlichkeit ermittelt werden. Der Möglichkeit, die Information zu finden, könnte eine Wahrscheinlichkeit zugeordnet werden, nicht aber der Ungewissheit selbst.

Die Unfähigkeit die fehlenden Informationen, das fehlende Verständnis oder das fehlende Wissen zu erhalten, führt zu dem Risiko, dass das fehlende Wissen das Innovationskonzept nachteilig beeinflusst. Ein Risiko kann eine Auswirkung von Ungewissheit sein und kann als eine Abweichung vom Erwarteten beschrieben werden, wobei die Folgen eines Ereignisses und dessen Wahrscheinlichkeit/Eintrittswahrscheinlichkeit häufig anhand verfügbarer Informationen, Erfahrungen und/oder Fähigkeiten quantifiziert werden können.

b) Reduzierung von Ungewissheiten

Das Ziel des Ideenmanagements ist es, Ungewissheiten zu identifizieren und auf ein Maß zu verringern, das für Entscheidungsträger akzeptabel ist, indem Informations-, Verständnis- oder Wissenslücken durch einen Prozess der Ideen- und Chancenverfeinerung und durch die Erstellung von Innovationskonzepten geschlossen werden. Dies erfordert Iterationen und Neubewertungen gegen eine Reihe von Optionen oder Auswahlkriterien (siehe 6.6). Wird die Ungewissheit ausreichend reduziert und das Innovationskonzept gilt als validiert, dann ist es bereit für die Weiterentwicklung.

Eine Reduzierung von Ungewissheiten kann demnach durch Erkundungs- und Prüfmethoden oder -instrumente erreicht werden, wie z. B. mithilfe von Prototypen, Tests, Marktstudien, Forschungsprojekten, Pilotprojekten, Verifizierung von Annahmen, iterativen kreativen Eingaben, Forschung und Datenerfassung, Simulationen, Story-Boarding, Modellierungen, Markterprobungen oder Kontaktaufnahme mit internen/externen Experten innerhalb der Netzwerke, um Antworten auf Fragen zu finden. Die Erstellung von Prototypen ist eine Möglichkeit, um Wissen über die Durchführbarkeit zu vermitteln und zu erlangen. Der Einsatz von Methoden wie Lead User oder Design Thinking ist eine effiziente Maßnahme, um die Kundenbedürfnisse und -wünsche sowie die Eignung der gewünschten Lösung zu überprüfen.

In dieser Norm sind die Aktivitäten für das Einholen von fehlenden Informationen, Verständnis oder Wissen Bestandteil der Prüfungen. Prüfung zusammen mit der Auswahl ist eine von zwei Komponenten einer Validierung. Weitere Informationen zur Lenkung der Reduzierung von Ungewissheiten sind in 6.3.4 (Katalogisierung von Ungewissheiten des Innovationskonzepts) und 6.5 (Prüfung) angegeben.

c) Überprüfen auf Ungewissheiten

Da das Ideenmanagement in Abhängigkeit vom Grad der Ungewissheit stark variiert, sollte die Organisation eine Überprüfung des Grades von Ungewissheiten vornehmen. Wie in 5.6 angegeben, kann eine Überprüfung auf drei Grade — niedrig, mittel und hoch — für das Ideenportfoliomanagement sowie für die Auswahl von Ideenmanagementmethoden wirksam sein.

Anhang B enthält Beispiele für spezifische Methoden und Instrumente zur Beschreibung von Ungewissheit in den Kategorien Organisation, Technik/Durchführung, Ressourcen, Markt/Mission und interessierte Parteien, sowie für die Art und Weise der Überprüfung und das Stellen von Schlüsselfragen zu einer Reihe von Faktoren, um Ungewissheiten zu verringern.

4.4 Grundlegende Fragen und Prinzipien

Um den Kontext des Ideen- und Chancenmanagements zu verstehen, sollte sich die Organisation damit befassen, inwieweit die folgenden Fragen derzeitige, geplante und zukünftige Innovationsinitiativen betreffen.

— *Warum wird nach neuen Ideen gesucht?* Die Suche nach neuen Ideen hat viele Gründe, wie beispielsweise Wettbewerb, neue Technologie, Umsatzrückgang/-steigerung, wirtschaftliche oder gesetzliche Verpflichtungen.

tungen, politische oder gesellschaftliche Veränderungen, veraltete Innovationen, Kunden-/Nutzerbindung, Einsatzziele usw.

- *Welche Ziele werden verfolgt?* Anfragen werden eindeutiger formuliert, indem die Frage gestellt wird, wie diese Ziele dazu beitragen, die Bemühungen des Ideenmanagements auf Innovationsarten oder auf Kunden oder Produkte oder Dienstleistungseigenschaften oder den Zweck der Aufgabe zu richten.
- *Wann wird/könnte dies geschehen?* Der Zeitpunkt, die Reihenfolge und die Identifizierung von Zwischenzielen sind wichtige Überlegungen für die Planung und die Verfolgung von Ideen und Chancen.
- *Wer soll daran beteiligt und verpflichtet werden?* Beispiele für zu berücksichtigende Schlüsselfragen sind: „Wer ist an der Entwicklung und Validierung von Ideen beteiligt?“, „Verfügen wir über die entsprechenden Fähigkeiten und Ressourcen?“, „Wer soll davon profitieren?“, „Wer könnte sich dieser Idee widersetzen oder durch sie benachteiligt werden?“, „Wer übernimmt dabei welche Rollen?“
- *Worauf liegt der Schwerpunkt?* Die Anstrengungen für derzeitige Ideen und Chancen werden durch Fragestellungen wie „Wo könnten wir noch...?“ erweitert oder die Anstrengungen werden auf „Wo wird dies am besten funktionieren?“ gerichtet.
- *Welche Ideenmanagementoptionen sind die besten?* Es wird eine Auswahl aus einer Reihe von Optionen getroffen, wie z. B. „Welche Methoden und Instrumente eignen sich am besten für eine Verfeinerung der Ideen oder für die Durchführung von Versuchen?“
- *Wie ist dies erfolgreich in die Tat umzusetzen?* Sobald ein Leiden/Bedürfnis/Wunsch festgestellt wurde, wird dafür gesorgt, dass die Anstrengungen für das Ideen- und Chancenmanagement erfolgreich sind. Welches sind die am besten anzuwendenden Methoden? Es werden Rahmenfragen wie „Wie könnten wir...?“ in Betracht gezogen.
- *Welches sind die richtigen zu stellenden Fragen?* Fragen, die auf den Ungewissheitskategorien basieren, werden in Betracht gezogen. Siehe Anhang B für Beispiele.

Diese Fragen bieten einen Rahmen für das Lernen, um die Aspekte und Erfolgsfaktoren des Ideen- und Chancenmanagements zu verstehen.

Es ist auch wichtig, diese Fragen vor dem Hintergrund der in ISO 56000 aufgeführten Grundsätze des Innovationsmanagements zu betrachten, die wie folgt auf das Ideenmanagement angewendet werden können:

- Anpassbarkeit — Entwicklung von anpassbaren Strukturen und Prozessen;
- Management von Ungewissheit — Fähigkeit zum Lenken von Ungewissheit und Risiken; und
- Verwerten von Erkenntnissen — Wirksame Erfassung von Erkenntnissen, um sie erfolgreich zu verwerten.

4.5 Entwicklung und Weiterentwicklung von Ideen

Das Ideenmanagement kann sowohl innerhalb als auch unabhängig von umfassenderen Innovationsmanagementsystemen eingesetzt werden, d. h. für einzelne Ideen oder umfassendere Initiativen. Für eine Veranschaulichung siehe Bild 1 in der Einleitung dieses Dokuments.

Organisationen sollten über einen Prozess zur schnellen Entwicklung von, Erfassung von und Überprüfung auf Ideen und Chancen verfügen. In einem frühen Stadium kann es besser sein, mehrere Ideen aus vielfältigen Quellen zu haben als nur wenige Ideen aus wenigen Quellen.

Die Organisation sollte Ideen und Chancen auf Grundlage ihrer Kategorien und Grade an Ungewissheit unterschiedlich handhaben. Hierfür sind Wiederholungen von Aktivitäten und das Lernen durch die Praxis erforderlich, um Ungewissheiten mit jeder Wiederholung zu verringern, und die Auswahl von Ideen und Innovationskonzepten, die auf der Grundlage ihres Wertschöpfungspotentials weiterverfolgt oder eingestellt werden. Es

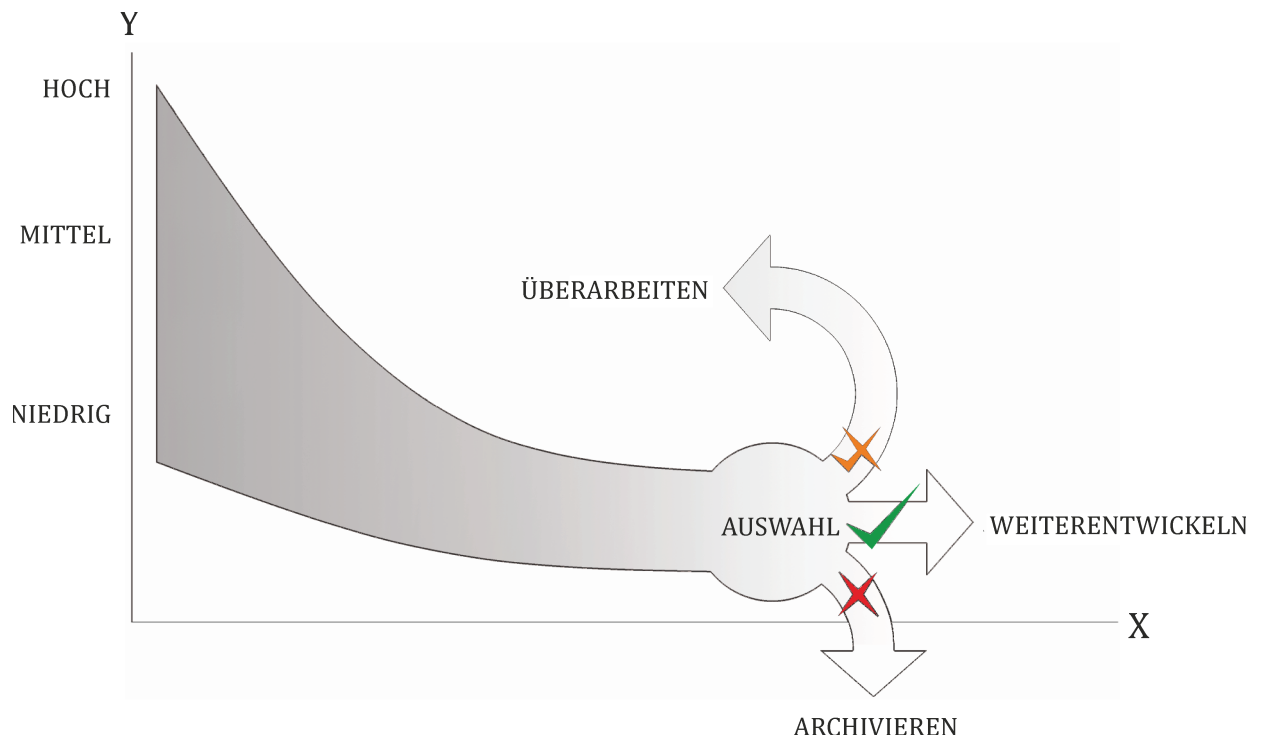
sollten Fragen gestellt werden und deren Antworten sollten auf der Grundlage von Annahmen, Auswahlkriterien usw., wie in Abschnitt 6 angegeben, verifiziert werden. Die Lernzyklen sollten so lange wiederholt werden, bis die Ungewissheit auf ein Maß verringert wurde, das für das Treffen von Entscheidungen annehmbar ist.

Um die Ungewissheit zu reduzieren, sollte die Organisation:

- branchenspezifische, marktspezifische, technische, gesellschaftliche usw. Trends erfassen;
- Marktanalysen zu Wettbewerbs- und Wertpotential durchführen;
- Kunden-/Nutzerrückmeldungen über Prototypen sowie Kundenbeobachtungen zu einer Idee, einer Chance oder einem Konzept einholen und herausfinden, welche Merkmale, Produkte, Dienstleistungen und Lösungen mit größter Wahrscheinlichkeit für Nutzer und Kunden von Interesse sind;
- eigene Erfahrungen und analysierte Nutzererfahrungen verwenden, um Leiden, Bedürfnisse, Wünsche und Motivationen dahingehend zu untersuchen, wie ein potentieller Kunde oder Nutzer ein neues Produkt, eine Dienstleistung oder eine Lösung annehmen könnte;
- Rückmeldungen von interessierten Parteien einholen, Ideen aus Versuchen, Vertrieb und Partnern der Lieferkette übernehmen, und Unterstützung von internen Führungskräften aus dem Bereich Finanzen oder Organisationsführung bei der Fähigkeit der Organisation, ein neues Produkt, eine neue Dienstleistung oder eine neue Lösung anzufertigen und bereitzustellen, erhalten;
- Geschäfts-, Wettbewerbs- und strategische Informationen zusammen mit der Analyse von Marken und geistigem Eigentum nutzen, um die Rentabilität und Durchführbarkeit einer Idee, einer Chance oder eines Konzepts zu ermitteln;
- Zukunftsprognosen, Rückblicke, Horizontanalysen, Trendanalysen, Szenarienplanungen und strategische Planungen für das zukünftige Potential der Erkundung zusätzlicher Chancen in einem Chancenfeld anwenden.

ANMERKUNG Die oben gemachten Angaben gelten für jedes Innovationskonzept, einschließlich Markt-Nachfrageimpulse, Technologieschub, gesellschaftliche Veränderungen usw.

Das nachstehende Bild 3 zeigt die Weiterentwicklung von Ideen, Chancen und Innovationskonzepten und deren Zusammenhang mit den Ideenmanagementprozessen. Die Reihenfolge der Aktivitäten ist nicht allgemeingültig und sollte zur Festlegung der Prozesse an die jeweiligen Umstände angepasst werden. Dadurch wird eine noch erfolgreichere Entscheidungsfindung ermöglicht.



Legende

X Weiterentwicklung einer Idee bis hin zur Auswahl
Y Grad der Ungewissheit

Bild 3 — Ergebnisse aus Forschung, Prüfung und Iteration zur Behandlung von Auswahlkriterien

Ausführlichere praktische Leitlinien für Ideenmanagementprozesse und damit zusammenhängende Aktivitäten sind in Abschnitt 6 dieses Dokuments enthalten.

4.6 Überlegungen zum Ideenmanagement

Verschiedene Überlegungen können einen Einfluss darauf haben, wie Ideen und Chancen geführt und gesteuert werden sollten, einschließlich der zu verwendenden Methoden und Instrumente und der Art und Weise ihrer Anwendung. Dazu kann gehören, wie nachgedacht wird, worüber nachgedacht wird, wie Beiträge beurteilt werden und wie Entscheidungen dafür oder dagegen getroffen werden.

— Geltungsbereich und Umfang

Der Ursprung der Idee oder Chance, die Bemühungen für deren Management, oder deren möglicher Einfluss können den Umfang und den Geltungsbereich bestimmen. Die Ideen können unbedeutend oder revolutionär sein oder irgendwo dazwischen liegen.

Der Umfang bezieht sich auf das Ausmaß und die Weiterentwicklung einer Idee.

Der Geltungsbereich legt ihre Grenzen fest.

Ist der Umfang oder der Geltungsbereich nicht ausreichend bekannt, wird zuerst in kleinem Umfang experimentiert und es werden so lange Wiederholungen durchgeführt, bis ausreichend Wissen vorhanden ist, um das weitere Management von Ideen, Chancen oder Konzepten zu ermöglichen.

— Ungewissheit und Risiko

Methoden und Instrumente können auf unterschiedliche Weise für die komplette Palette an Ungewissheiten angewendet werden. Inkrementelle und radikale Innovationen sind die Buchstützen zwischen niedriger und hoher Ungewissheit.

Risikobereitschaft und Risikomanagement sind weitere Überlegungen, die sich auf die Wahl der Instrumente und Methoden auswirken können.

— Wert

Einige Innovationen schaffen einen großen Wert für die interessierten Parteien, während andere nur einen geringen Wert schaffen. Disruptive Innovationen verdrängen am Ende etablierte Lösungen. Inkrementelle Innovationen können weniger disruptiv sein und einen Wert zur Verbesserung oder Erweiterung des Lebenszyklus von bestehenden Lösungen schaffen.

Die interessierten Parteien bestimmen den Wert im Hinblick auf Einnahmen, Gewinn, Wachstum, Erneuerung und Sicherheit der Angebote, Lebensqualität, gesellschaftliche Verantwortung, Nachhaltigkeit, Auswirkungen auf die Nutzer/Kunden usw. Dies beeinflusst den Umfang, die Art und die Priorität der Bemühungen um das Ideenmanagement.

— Innovationsarten

Die Organisation sollte die Innovationsarten nach dem Grad der Veränderung, dem internen oder externen Bezug zur Organisation, der Leistung, den Kosten oder dem Kundennutzen usw. kategorisieren. Eine Liste der Innovationsarten findet sich in Abschnitt A.3.

— Arten von Nutzern und Organisationen

Beispiele für die Arten von Nutzern und Organisationen, die am Ideenmanagement interessiert sein können, werden in der Einleitung dieses Dokuments, 0.2, beschrieben. Die Organisation sollte als Ausgangspunkt die Entscheidungen für das Ideenmanagement verdeutlichen und verfeinern sowie die Art der Organisation und deren Ideenmanagementziele, einschließlich ihrer organisatorischen Fähigkeiten, festlegen.

— Strategie- und Portfolioeignung

Die Organisation sollte Ideen und Chancen im Kontext der derzeitigen Strategie und/oder strategischen Absicht entwickeln, um die Überlegungen hinsichtlich der Auswahl und sämtliche Beiträge zu den Zielen des Ideenportfolios zu lenken. Dies kann besonders relevant sein, wenn eine Organisation ihre Ideenmanagementprozesse ausbaut und ihr Portfolio erweitert.

4.7 Ideenmanagementmethoden

Die Organisation sollte unter Berücksichtigung aller oben stehenden Überlegungen Methoden und Instrumente vorbereiten, planen und auswählen. Um die Effizienz und den nachhaltigen Erfolg der Anstrengungen für das Ideenmanagement sicherzustellen, sind kleine, kostengünstige Wiederholungen zu einem frühen Zeitpunkt im Ideenmanagementprozess ebenfalls wichtig. Die Kenntnis des Spektrums und des Einsatzes der verfügbaren Methoden ermöglicht und vereinfacht die Planung und die Entscheidungen in Zusammenhang mit dem Ideenmanagement.

Es gibt hunderte Methoden, die üblicherweise in eine der in Tabelle 1 aufgeführten Kategorie fallen. Einige können Eigenschaften unterschiedlicher Kategorien vereinen. Einige Methoden konzentrieren sich auf die Ideenmanagementprozesse selbst, während andere Methoden sich auf die Organisation, die die Organisationleitung oder die Organisationskultur konzentrieren. Jede Methode handhabt die Entwicklung von Ideen und Chancen auf unterschiedliche Weise.

Tabelle 1 enthält eine Kurzbeschreibung, potentielle Vorteile und Beispiele sowie Leitlinien zu diesen Methoden, von denen einige für eine Organisationsart oder eine Nutzerart geeigneter sein können als andere. Siehe die unten angegebene Legende für eine Beschreibung der Arten.

Tabelle 1 — Beschreibung, potentielle Vorteile und Beispiele für Ideenmanagementmethoden

Beschreibung und Eignung je Art	Vorteile und Beispiele
<u>Lineare Methode</u> Die Aktivitäten werden in verschiedene Phasen unterteilt, wobei die Übergänge von einer Phase zur anderen durch phasenbezogene Entscheidungspunkte geregelt werden. Art: a, b, c, d, e, g	Ein kontrollierter und leicht messbarer Charakter kann das mit Ideen und Konzepten verbundene Risiko verringern und abmildern. <i>z. B. Wasserfall-Methode, Stage-gate-Modell</i>
<u>Nicht-lineare Methode</u> Ideen werden durch wiederholte Prototypen/Lernzyklen im Laufe der Zeit entwickelt. Art: a, b, c, d, e, g	Jede Wiederholung verringert die Ungewissheit und bringt wichtige Rückmeldungen von Nutzern und anderen Beteiligten mit sich, die bei der späteren Prototypveröffentlichung berücksichtigt werden. <i>z. B. Spiralmethode, iterative, agile Innovation, Lean-Startup-Methode</i>
<u>Offene/kollaborative Methode</u> Ideen und Wissen werden intern aufbewahrt (geschlossen) oder Ideen und Wissen werden von externen Stellen übernommen (offen). Art: a, c, d, e, f, g	Der geschlossene Ansatz umfasst die Entwicklung und Verfeinerung von Ideen mit hauptsächlich internen Fähigkeiten. Der Schutz dieser Ideen kann einfacher sein. Der offene Ansatz umfasst verschiedene Beteiligte und baut Ideen aus, während dabei jedoch der Schutz des geistigen Eigentums eine Herausforderung sein kann. <i>z. B. offene/Nutzerinnovation</i>
<u>Trichtermethode</u> Zu Beginn wird eine große Anzahl an Ideen gesammelt, die dann systematisch eingegrenzt werden, was dazu führt, dass nur die besten Ideen Anwendung finden. Art: a, c, d, e, g	Der Eingrenzungsprozess kann linearer oder iterativer Art sein und kann mit offenem oder geschlossenem Ansatz stattfinden.
<u>Online-/gemeinschaftliche Methode</u> Einbeziehen der Dienste vieler Personen, bei denen es sich oftmals um unbezahlte Freiwillige handelt, unter Zuhilfenahme des Internets als Kommunikationsmedium. In der Regel wird ein Wettbewerbsziel angekündigt, auf das die Innovatoren reagieren können. Art: a, c, d, e, f, g	Erfasst Ideen und Wissen der unterschiedlichsten Problemlöser. Sie können auch nur einen Bruchteil der Kosten von intern entwickelten Lösungen verursachen. <i>z. B. Crowdsourcing, Ideenwettbewerb</i>
<u>Umfang und Geltungsbereich</u> Methoden mit niedrigem Veränderungsgrad, inkrementellen oder nachhaltigen Innovationen umfassen die ausführliche Untersuchung des derzeitigen Systems und eine Analyse, wo Verbesserungen nötig sind. Methoden mit hohem Veränderungsgrad, radikalen und bahnbrechenden Innovationen, die eine Zukunft auf der Grundlage von Chancen anvisieren und dann von der Zukunft auf die Gegenwart zurückblicken, um Lerniterationen zu definieren, um die anvisierte Zukunft zu erreichen. Art: a, b, c, d, e, f, g	Methoden mit niedrigem Veränderungsgrad sind kurzfristiger, systematisch und wiederholbar und entsprechen der Entwicklung. <i>z. B. ITRIZ</i> Methoden mit hohem Veränderungsgrad verringern die Ungewissheit über einen längeren Zeitraum. <i>z. B. das Discovery-Incubation-Acceleration-Modell, gerichtete Weiterentwicklung</i>

Tabelle 1 (*fortgesetzt*)

Beschreibung und Eignung je Art	Vorteile und Beispiele
<u>Bottom-up-/Top-down-Methode</u> Die Bottom-up-Methoden hängen von den Ideen aller Mitarbeiter ab. Die Top-down-Methoden hängen von den Hauptsponsoren der Organisation ab. Art: a, b, c, d, e	Bottom-up-Methode Bottom-up-Methoden sammeln jede Menge Ideen von Basismitarbeitern, die strategisch verknüpft werden können oder auch nicht. <i>z. B. Mitarbeiterherausforderungen, MicroMBA-Schulung, Programmiermarathons</i> Top-down-Methoden Top-down-Methoden werden meistens durch ein Innovationsziel oder eine Innovationsstrategie angetrieben. <i>z. B. strategische Herausforderungen, strategische Absicht</i>
<u>Organisatorische Aufstellung</u> Bei der internen Methode oder der Venture-Methode werden Ideenmanagement und -leitung neben und parallel zu den bestehenden Managementstrukturen aufgebaut. Bei den Methoden des eingebetteten Ideenmanagements geht es darum, innovatives Denken als Kernkompetenz in der gesamten Organisation zu verankern. Art: a, c, d, e	Die Venture-Methoden ermöglichen es, die bestehende Managementstruktur beizubehalten. Eingebettete Methoden verändern die bestehende Managementmentalität und die Geschäftsprozesse.
<u>Gamifizierung</u> Anwendung von Elementen des Spiele-Designs, um Nutzer und andere Beteiligte zu motivieren und zur Problemlösung anzuregen. Art: a, c, d, e, f, g	Spieleelemente können die Beteiligung anderer stärken, was zu einer höheren Produktivität und besseren Ergebnissen führt.
Legende a. etablierte, große Organisationen (gewinnorientiert und mit sozialem Wert) b. kleine und mittelständische Unternehmen (KMUs) c. Start-up-Unternehmen/Risikokapitalgeber d. nicht gewinnorientierte Organisationen e. Nichtregierungsorganisationen (NROs) f. organisationsinterne oder organisationsfremde Personen g. Universitäten und Forschungseinrichtungen	

Abschnitt A.4 - Abschnitt A.5 zeigt umfangreichere Informationen zu den Methoden und Instrumenten.

5 Einzelpersonen und Organisation

5.1 Allgemeines

Überlegungen zu Einzelpersonen und zu Organisationen sind wichtige Voraussetzungen für den Erfolg von Ideenmanagementprozessen und -aktivitäten. Da sie das Ideenmanagement deutlich beeinflussen, sollten sie von jeder Nutzerart – von der Einzelperson oder Start-up-Unternehmen bis hin zur etablierten, großen Organisation – entsprechend ihres Kontextes berücksichtigt werden.

Organisationen und Einzelpersonen sollten Ideen und Chancen basierend auf ihren Zielsetzungen steuern. Der Umfang und Charakter geeigneter Leitlinien sollte den Rollen, Fertigkeiten und Erfahrungen der Personen, die am Ideenmanagement beteiligt sind, angepasst werden, und eine erfolgreiche Planung und Umsetzung die-

ser Anstrengungen ermöglichen. Dies gilt für einzelne Ideen, breiter gefasste Initiativen und das Lenken eines Portfolios von Ideen und Chancen.

Bezieht sich das Ideenmanagement auf Initiativen auf Organisationsebene (d. h. Top-down), eng verknüpft mit der Absicht und Strategie, sollten die Rahmenleitlinien ausführlich und vollständig in die Organisation eingebettet sein. Der Rahmen für das Ideenmanagement ist ein vollständiges Innovationsmanagementsystem, wie in ISO 56002 beschrieben, das systematische Leitlinien umfasst, die den Kontext, die Führung, die Kultur, die Planung und die Ressourcen der Organisation abdecken. Wenn das Ideenmanagement lockerer eingebunden oder in kleinerem Umfang eingebunden ist, kann das Innovationsmanagementsystem auf eine weniger umfangreiche oder weniger formelle Weise angewendet werden.

5.2 Führung

Die Entscheidungsträger (wie in 6.6.4 beschrieben) sollten das Ideenmanagement initiieren und vorantreiben, um sicherzustellen, dass diese Anstrengungen dem Kontext, der Kultur, der Strategie, der Zielsetzung, den Fähigkeiten und den Grundsätzen der Organisation entsprechen und dass interne und externe interessierte Parteien davon profitieren. Der Geltungsbereich dieser Anstrengungen kann in Abhängigkeit von der Größe und Ausrichtung der Organisation variieren.

Die Führung des Ideenmanagements sollte sichtbar und beständig sein und sich mit Folgendem befassen:

- der Förderung von Ideen und umfassenderen Initiativen;
- der Sicherstellung, dass geeignete Ressourcen verfügbar sind und angewendet werden;
- der Förderung von Offenheit, Vertrauen, Werteorientierung und psychologischer Sicherheit;
- der Festlegung von expliziten und transparenten Auswahlkriterien für alle am Ideenmanagement beteiligten Personen;
- der Entwicklung von Ideenmanagementfähigkeiten in ihren Arbeitsgruppen;
- der Eindeutigkeit in Bezug darauf, wie der Wert für die Organisation und deren interessierte Parteien überliefert wird;
- der kontinuierlichen Erfassung von Erkenntnissen, auch aus allen unerwarteten Quellen;
- der Förderung der Beharrlichkeit der Anstrengungen auf der Grundlage von Beweisen; und
- der Auswahl der richtigen Personen für die Rollen hinsichtlich der Ideenentwicklung.

Organisationen sollten zudem die Rollen und Beiträge der Personen anerkennen, die Chancen identifizieren, Innovationskonzepte erstellen und validieren, und sie mit geeigneten Anreizen (sowohl intrinsischen als auch extrinsischen Motivatoren) fördern und belohnen.

Die am Ideenmanagement beteiligten Personen sollten:

- von Natur aus neugierig und empathisch sein, um Fragen zu stellen, die zum Nachdenken anregen;
- über Technik- und Geschäftswissen verfügen, um Ideen mit Chancen zu verknüpfen;
- ausgezeichnete Kommunikationspartner und Netzwerker sein, um überzeugende Wertangebote zu erstellen und interessierte Parteien zu gewinnen; und
- über die Fähigkeit verfügen, unter den Bedingungen der Ungewissheit gut arbeiten zu können.

Die Organisation sollte Mitarbeiter suchen und schulen, um individuelle Kompetenzen für das Management von Ideen und Chancen zu entwickeln.

5.3 Kultur

Die Organisation sollte eine positive Organisationskultur fördern, um das gewünschte Verhalten und die gewünschte Einstellung zu erzielen. Sie kann die Anstrengungen darauf konzentrieren, über die Werte der Organisation, die strategische Ausrichtung, die Innovationsbereitschaft und die Nutzung der vorhandenen Fähigkeiten nachzudenken. Kultur und Strategie sind untrennbar miteinander verbunden.

Eine solche Kultur kann auch dann Ideen entgegennehmen und fördern, wenn sie gerade entstehen. Organisationen sollten ständige Rückmeldungen zu den Ideen geben, um deren Weiterentwicklung zu fördern.

Ziel der Organisationen sollte ein Gleichgewicht zwischen spontanen Bottom-up- und gezielteren Top-down-Beiträgen sein. Die Rolle der Entscheidungsträger besteht darin, eine Kultur voranzutreiben und zu erhalten, die durch Folgendes gekennzeichnet ist:

- Offenheit, Forschungsbereitschaft, Neugierde, Vielfalt und Respekt;
- Lernen, Experimentieren, Kreativität, Veränderung und Infragestellung von Annahmen;
- Vernetzung, Zusammenarbeit, konstruktive Kommunikation, Teilnahme (intern und extern);
- ein ausgewogenes Verhältnis von Erfahrung und faktengestützten Eingaben zur Unterstützung des Ideen- und Chancenmanagementprozesses; und
- gerichtete und nicht-gerichtete Ideenausarbeitungsprozesse zur Förderung von divergentem und konvergentem Denken.

5.4 Strategie

Entscheidungsträger sollten die Innovationsstrategie der Organisation aufbauen und anerkennen. ISO 56002 enthält einen eindeutigen Leitfaden darüber, wie eine Innovationsstrategie zu entwickeln ist.

Das Ideenmanagement sollte an diese Strategie angepasst sein und die Frage „Warum und wie werden Ideen heutzutage und in der Zukunft gesteuert?“ beantworten. Ideen und Chancen können aus der derzeitigen Strategie und strategischen Absicht hervorgehen oder können diese beeinflussen. Diese Strategien sollten unterschiedliche Ideenmanagementmethoden berücksichtigen.

Entscheidungsträger sollten Ideenmanagementprozesse und -aktivitäten festlegen, die sich in Verbindung mit der Organisation mit Folgendem befassen:

- der Risikofreudigkeit, der Fehlertoleranz und dem Änderungsvermögen;
- den Vorteilen für ihre internen und externen interessierten Parteien;
- den vorhandenen Strukturen, Ressourcen und Fähigkeiten sowie potentiellen Lücken;
- der Fähigkeit, Ideen systematisch zu entwickeln und Chancen zu identifizieren, um Innovationskonzepte zu erstellen und zu validieren; und
- der Kultur und den Steuerungsgrundsätzen, um ein erfolgreiches Ideenmanagement zu ermöglichen.

5.5 Governance

Die Entscheidungsträger sollten die vorherrschenden Prinzipien zur Unterstützung der Ideenmanagementprozesse, die Fähigkeiten für deren konsequente Anwendung und die Praktiken zum Erzielen der erwarteten Ergebnisse in Bezug auf Lernen und Wert festlegen.

Für ein wirksames und nachhaltiges Ideenmanagement sollte sich die Governance mit Folgendem befassen:

- der Möglichkeit zur wirksamen Nutzung von Ideenmanagementinstrumenten und -methoden;
- der Berücksichtigung geeigneter Fragen und Bewertungskriterien je nach Reifegrad der Ideen und Chancen;
- der Lenkung der Zuweisung von Ressourcen für die Prüfungen;
- der Sicherung von Ressourcen außerhalb der alltäglichen Quellen, z. B. Forschung und Entwicklung, Marktforschung, Ökosystem;
- der Sicherstellung eines angemessenen Finanzierungsniveaus;
- der Klärung der Zuständigkeiten, Strukturen, Rollen, Verantwortlichkeiten und Erwartungen von Entscheidungsträgern, Arbeitsgruppen und Einzelpersonen;
- der Belohnung und Anerkennung von Anstrengungen hinsichtlich des Ideenmanagements;
- der Erkundung neuer Quellen für Ideen und Chancen;
- der Zusicherung eines wirksamen Managements von geistigem Eigentum und Intellectual Assets;
- dem Management von Portfolios von Ideen, Chancen und Innovationskonzepten; und
- der Schaffung eines Umfelds, in dem die Anstrengungen auf der Grundlage des Gelernten neu ausgerichtet oder eingestellt werden können.

5.6 Ideenmanagementportfolio

Ein Ideenmanagementportfolio ist eine Sammlung von Ideen, Chancen und Innovationskonzepten mit unterschiedlichen Reifegraden. Es ist Teil eines Innovationsportfolios, das sich auf die Schaffung eines Werts konzentriert, um die derzeitige Strategie und strategische Absicht zu unterstützen. Es umfasst die Identifizierung, Erforschung, Konzipierung, Prüfung und anschließende Auswahl von Ideen und Chancen, oder auch nicht, zur Weiterentwicklung auf Grundlage eines validierten Innovationskonzeptes. Einige von ihnen erreichen innerhalb des Ideenmanagementportfolios kurzfristige Ziele, die durch ein zu lösendes Problem bestimmt sind, während andere, die eine ungewissere und längerfristige Anwendung haben, durch eine strategische Zielsetzung möglicher Optionen bestimmt sein können, die zu verfolgen sind.

Wenn eine Organisation es wünscht, nicht nur wenige Ideen zu lenken, sollte sie ein Ideenmanagementportfolio aufbauen und entwickeln. Ein Ideenmanagementportfolio sollte hinsichtlich vieler Gesichtspunkte ausgewogen sein, z. B. Erweiterung bestehender oder Schaffung neuer Angebote, Grad der Ungewissheit, Zeit bis zur Wertrealisierung, Qualität und Quantität der verarbeiteten Ideen, benötigte vorhandene oder neue Ressourcen usw.

Diese Überlegungen können unterschiedliche Prozesse erfordern, um die Ideen, Chancen und Innovationskonzepte innerhalb des Portfolios zu steuern. Die Kriterien für die Lenkung eines Portfolios sollten auf deutliche und transparente Weise bestimmt werden. Ohne explizite Auswahlkriterien, wie in 6.6 beschrieben, ist es nicht möglich, ein Portfolio mit Genauigkeit zu verwalten und zu entscheiden, welche Ideen, Chancen oder Innovationskonzepte weiterverfolgt werden sollten oder nicht. Weder eine Idee noch eine Chance sollte gestrichen

werden. Sie sollte als Aufzeichnung archiviert werden, um als Leitfaden und mögliche Ressource für künftiges Ideen- und Chancenmanagement zu dienen.

Ideen, Chancen und Innovationskonzepte können in Portfolios mit unterschiedlichen Ungewissheitsgraden hinsichtlich ihres Vermögens, eine erfolgreiche Innovation zu werden, organisiert und geführt werden. Die Organisation kann ein Portfolio aufbauen, das in seiner Kombination die komplette Palette an Innovationen wie folgt abdeckt:

- inkrementelle Innovation, ein niedriger Veränderungsgrad, um bestehende Praktiken zu verbessern;
- angrenzende Innovation, ein mittlerer Veränderungsgrad, um Nachfolgeprodukte, Nachfolgedienstleistungen usw. zu finden; und
- bahnbrechende oder radikale Innovation, ein hoher Veränderungsgrad, mit Fokus auf langfristige, revolutionäre Chancen.

5.7 Unterstützende Faktoren — Ressourcen

Die Portfolioplanung sollte sich auf die Ressourcenzuweisung und -verwaltung, die Anstrengungen, die Chancen und andere Faktoren erstrecken. Eine ausgewogene Verteilung von Ungewissheit und Risiko im Portfolio kann in dieser Hinsicht wertvoll sein.

Die Organisation sollte Ressourcen bestimmen und bereitstellen, die ausreichend und dafür geeignet sind, um ein erfolgreiches Ideenmanagement zu ermöglichen. Sie sollte außerdem eine Politik erarbeiten und diese auf der Grundlage der erhaltenen Ergebnisse regelmäßig überprüfen. Dabei sind die folgenden Faktoren zu berücksichtigen:

a) Finanzielle Mittel

Die finanziellen Chancen, Risiken und Beschränkungen in Zusammenhang mit den Ideenmanagementaktivitäten, einschließlich sämtlicher finanzieller Auswirkungen und anderer Risiken, sollten bewertet werden.

Eine Organisation sollte geeignete Finanzierungsgrundsätze wie folgt berücksichtigen:

- Einrichtung eines wirksamen Finanzierungsmechanismus über ein selbstfinanziertes zentrales Budget, lokale oder operative Budgets und/oder durch Kunden, Partner und staatliche Stellen;
- Zuweisung der bereitgestellten finanziellen Mittel zu den Ideenmanagementaktivitäten;
- Sicherstellung, dass die Finanzierung, die Ressourcenkapazität und die Unterstützung mit einer Prioritätenliste von Ideen, Chancen und Innovationskonzepten abgestimmt sind;
- ausgewogene Finanzierung neuer Ideen über verschiedene Zeithorizonte mit unterschiedlichen Ungewissheitsgraden, Investitionsrisikoprofilen und Arten von Innovationsergebnissen;
- Identifizierung relevanter Quellen für die Finanzierung der Ideenentwicklung und Zugang zu den richtigen internen und externen Ressourcen, um die Kompetenz für das Management von Ideen und Chancen aufzubauen;
- Bereitstellung von finanziellen Mitteln für Partnerschaften mit oder den Erwerb von Start-up-Unternehmen, die neue Technologien, Produkte, Geschäftsmodelle usw. entwickelt haben.

b) Zeit und Umfeld

Die Personen brauchen Zeit, um eine Idee oder eine Chance zu entwickeln und sie so auszubauen, dass sie beschrieben und mit dem Rest der Organisation geteilt werden kann. Eine Organisation sollte Folgendes beachten:

- Bereitstellung von Zeit für die Mitarbeiter, um Ideen zu entwickeln und auf den Ideen anderer aufzubauen;
- Anbieten verschiedener Optionen für die Arbeit an Ideen, z. B. feste Zeitfenster nutzen, einen bestimmten Anteil der Arbeitszeit nutzen oder die Mitarbeiter ermutigen, ihre Freizeit zu nutzen;
- Anpassung des Zeitmanagements an die spezifischen Bedingungen und zeitlichen Beschränkungen innerhalb der Organisation.

Die Personen benötigen außerdem das richtige Umfeld, um kreativ zu werden. Spezielle Räumlichkeiten, Kreativseminare und kreative Denkwerkzeuge sind Beispiele für die Förderung der Kreativität.

c) Rollen

Ressourcen für das Ideenmanagement, die über die richtigen Kompetenzen und die richtige Einstellung zum Umgang mit Ideen und Chancen verfügen, sind wichtig, z. B. als Ideengeber, Chancenerkenner, Berater und Vermittler. Organisatorische Unterstützung sollte in technischer, geschäftlicher und persönlicher Hinsicht geboten werden, um sich für eine Ideenmanagementkultur einzusetzen und diese zu ermöglichen.

Radikale oder bahnbrechende Innovationen und die Schaffung neuer Märkte können den Zugang zu erheblichem technologischem Fachwissen von außerhalb der Organisation und den Aufbau von neuem Fachwissen zur Geschäftsentwicklung innerhalb der Organisation erfordern. Inkrementelle Innovationen oder Entwicklungsprojekte und das Eingehen auf neue Kundenbedürfnisse können den Zugang zu ausreichenden Marketing- oder Geschäftsentwicklungskapazitäten erfordern.

Um in ihrer Rolle erfolgreich zu sein, sollten diese Ressourcen Folgendes berücksichtigen:

- Ziele, Prozesse, Aktivitäten, Methoden und Instrumente des Ideenmanagements, die für den Kontext geeignet sind;
- die beabsichtigen Beteiligten und das gewünschte Ergebnis;
- Nutzer-/Kundenerfahrungen, aus denen gelernt werden kann; und
- für Veränderungen erforderliche Verhaltensweisen.

5.8 Unterstützungsfaktoren — Organisatorische Unterstützung

Die Organisation sollte die Unterstützung bestimmen und bereitstellen, die ausreichend und dafür geeignet ist, um ein erfolgreiches Ideenmanagement zu lenken. Dabei sind die folgenden Faktoren zu berücksichtigen:

a) Motivation und Anerkennung

Personen werden motiviert, Ideen zu entwickeln und sie aus vielen verschiedenen Gründen zu teilen. Das Erkennen der Ursprünge einer Idee und die Belohnung des/der Ideengeber(s) für diesen Beitrag ist ein wichtiger Faktor, um die Motivation hoch zu halten. Dies ist ebenfalls Teil der Ethik der Organisation und deren Transparenz gegenüber ihren Mitarbeitern und anderen interessierten Parteien.

Es ist wichtig, intrinsische und externe Motivatoren zu verstehen und zu identifizieren, welche davon für welche Person in der Organisation gelten. Dies hilft dabei, die Quantität und auch die Qualität von entwickelten Ideen und Chancen zu verbessern.

Zu den Motivatoren könnten folgende gehören:

- Wechselseitigkeit: finanzielle oder materielle Belohnung;
- Ansehen: persönlicher oder kollektiver Respekt und Status, innerhalb der Organisation oder darüber hinaus;
- Uneigennützigkeit: zugunsten der einzelnen Person, der Arbeitsgruppe, der Abteilung, der Organisation oder sogar der Gesellschaft;
- Lernen: zugunsten von Einzelpersonen und Arbeitsgruppen, um das Wissen zu erweitern und die Karriere voranzutreiben.

Viele Erfinder, Ideengeber und Innovatoren benötigen keine externe Motivation. Sie verfügen über einen inneren Drang oder eine Neigung, neue Ideen zu entwickeln, und über das unternehmerische Talent, ihre Ideen in ein breiteres Geschäftskonzept einzubetten.

Die Führung sollte Folgendes für diese Einzelpersonen berücksichtigen:

- das Potential dieser Personen und ihrer Vorschläge sorgfältig bewerten;
- die Eignung ihrer Vorschläge im Hinblick auf die strategischen Ziele der Organisation beurteilen;
- die Kompetenzen dieser Personen beurteilen, um ihre Ideen weiterzuentwickeln;
- bei guter strategischer und fachlicher Eignung die Weiterentwicklung ihrer Idee oder Chance zu einem Innovationskonzept ermöglichen.

Wenn die strategische Eignung der Idee oder Chance parallel zur oder außerhalb der Strategie/des Geschäftsmodells der Organisation liegt, sollte ihnen die Möglichkeit geben werden, die Idee als eigenständige Entität auszuarbeiten, wobei sorgfältig abgewogen werden sollte, inwieweit die Kontrolle über die Ausgliederung und die damit verbundenen Intellectual Assets behalten werden sollen.

b) Eigentum an einer Idee

Die Eigentumsrechte an Ideen sind komplex und variieren je nach Rechtssystem auf der ganzen Welt. Es wird empfohlen, sich sowohl mit Fachleuten für geistiges Eigentum als auch mit Rechtsexperten zu beraten, um die Lage in Bezug auf die geltende Rechtsprechung zu klären und die Politik der Organisation hinsichtlich des Eigentums und der Verwertung von Ideen festzulegen.

ISO 56005 — Werkzeuge und Methoden für IP-Management — enthält einen Leitfaden für die Entwicklung einer IP-Strategie für die Aktivitäten bei der Ideenentwicklung, die Identifizierung, die Konzepterstellung und die Validierung.

c) Verantwortungsvolle Innovation

Organisationen sollten auch andere Faktoren für die Schaffung einer besseren Welt in Betracht ziehen, wie z. B. die Ausrichtung an den 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung (SDGs, en: sustainable development goals) der Vereinten Nationen (SDGs)⁴ und die Erleichterung des Zugangs⁵ zum Ideenmanagement für Menschen mit körperlichen, sprachlichen oder anderen Einschränkungen. Diese Norm für das Ideenmanagement sollte das Vorbild für verantwortungsvolle Innovation sein.

⁴ <https://sdgs.un.org/goals>

⁵ <https://www.w3.org/WAI/standards-guidelines/wcag/>

6 Ideenmanagementprozesse und -aktivitäten

6.1 Allgemeines

Die Aktivitäten des Ideen- und Chancenmanagements sowie deren Beziehungen zueinander bilden den Kern dieser Norm. Die vier Aktivitätenbereiche Identifizierung, Konzepterstellung, Prüfung und Auswahl werden in diesem Abschnitt behandelt. Ideenmanagementprozesse können variieren und basieren auf einer Reihe dieser miteinander verbundenen Aktivitäten. Während die Konzipierung von Ideen und Chancen von Natur aus iterativ ist, geschieht die Lernentwicklung üblicherweise auf lineare, sequentielle Weise als Teil der Ideenmanagementprozesse. In Abschnitt A.2 findet sich ein Beispiel für eine solche Entwicklung.

Was ist eine Idee und woher stammt sie? In ihrer einfachsten Form ist eine Idee eine Vorstellung oder ein Gedanke, die/der einem durch den Kopf geht. Sie kann zufällig vom Unterbewusstsein oder von einer bewusst wahrgenommenen Chance inspiriert werden. Sie kann durch Zufall oder durch eine direkte Herausforderung oder durch einen Auftrag entstehen. Sie kann innerhalb von Chancenfeldern entstehen und durch eine strategische oder innovative Absicht angetrieben werden.

Wie bereits in Abschnitt 4 beschrieben, gibt es zahlreiche Methoden für das Management von Ideen und Chancen. Sie hängen von Faktoren und Umständen ab, wie z. B. der Art der Innovation, den Innovationsprozessen, dem Umfang der Idee, den interessierten Parteien, dem Innovationsniveau, der Branche usw. Ausführlichere Beschreibungen von Ideenmanagementmethoden und Innovationsarten finden sich in Abschnitt.3 - Abschnitt 5.

Jede Methode unterstützt Aktivitäten, die um einen oder mehrere Prozesse herum organisiert sind. Diese Prozesse könnten für gewisse Organisationen besser geeignet sein als andere. Dieser Abschnitt identifiziert die wichtigsten Aktivitäten, die es einer Organisation ermöglichen, die für einen bestimmten Prozess oder Ansatz relevantesten Aktivitäten zu entwickeln und zu bestimmen. Wie in Bild 4 dargestellt, gibt es drei Kategorien von Aktivitäten, die sich auf Folgendes beziehen: 1) Identifizierung von Ideen oder Chancen, 2) Konzepterstellung, einschließlich Erkundung, und 3) Validierung von Innovationskonzepten für die weitere Entwicklung, einschließlich Prüfung und Auswahl.

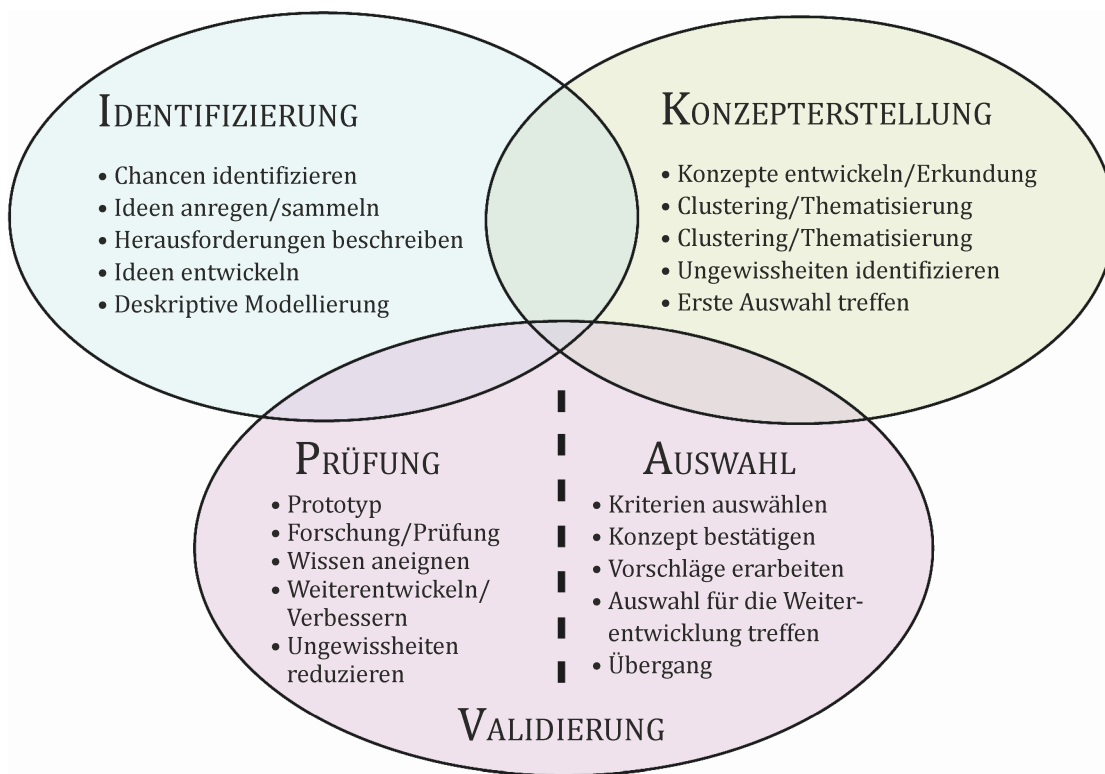


Bild 4 — Ideenmanagementaktivitäten

6.2 Identifizierung

Bei der Identifizierung geht es darum, den Grundstein für das Entstehen von Ideen und Chancen zu legen, die Eingaben für die Konzepterstellung werden könnten (siehe 6.3). Dieser Unterabschnitt beschreibt Folgendes:

- Quellen, Methoden und Instrumente zur Anregung und Entwicklung dieser Ideen und Chancen;
- Leitlinien für die Entscheidung, ob eine Idee oder eine Chance für eine Erkundung infrage kommt; und
- Überlegungen zur Auswahl des richtigen Pfads auf der Grundlage des Grades der Ungewissheit.

6.2.1 Auswahl des richtigen Pfads

Eine wichtige Überlegung betrifft den Grad der Ungewissheit einer Idee oder Chance. Während bei den meisten Ideen der Grad der Ungewissheit niedrig oder mittel ist, haben einige Organisationen das Ziel, strategische Chancen zu verfolgen, die sie in ein hohes Maß an Ungewissheit führen, wie in 4.3 beschrieben. Daher sollten Organisationen mindestens zwei Pfade auf der Grundlage der Ungewissheit in Betracht ziehen: 1) einen Pfad mit niedriger bis mittlerer Ungewissheit, der eher für inkrementelle und angrenzende Innovationen typisch ist, und 2) einen Pfad mit hoher Ungewissheit, der eher für radikale bzw. bahnbrechende Innovationen typisch ist. Inkrementelle und radikale Innovation befinden sich an den entgegengesetzten Enden der kompletten Palette von Innovationen. Radikale Innovation erfordert die Verringerung eines hohen Maßes an Ungewissheit, während inkrementelle Innovation das Management von Risiken und ein niedriges Maß an Ungewissheit erfordert. Siehe Abschnitt B.2 für zusätzliche Hintergrundinformationen zur Überprüfung auf den Grad der Ungewissheit.

6.2.2 Anregen von Ideen

Entscheidend für die Fähigkeit, neue Ideen zu entwickeln, ist das Verständnis dafür, wie Ideen angeregt und motiviert werden. Bild 5 zeigt sieben Schwerpunktbereiche, die die Entwicklung neuer Ideen vorantreiben können. Jeder dieser Bereiche kann durch neue wissenschaftliche oder andere Erkenntnisse beeinflusst werden.

Eine Möglichkeit, mit der Ideenfindung zu beginnen, besteht darin, zunächst einen Schwerpunkt zu wählen. Abschnitt C.1 enthält ausführliche Beschreibungen dieser Bereiche und Beispiel für die Methoden zur Ideenentwicklung in jedem dieser Schwerpunktbereiche. Einige Ideen stellen inkrementelle Verbesserungen dar, während andere riesige Sprünge nach vorne bedeuten, die zur Schaffung neuer Märkte und Kundenverhaltensweisen führen. Bei all diesen Ansätzen gibt es verschiedene Parameter, die die Wahl beeinflussen können, wie in 6.2.1 dargestellt.

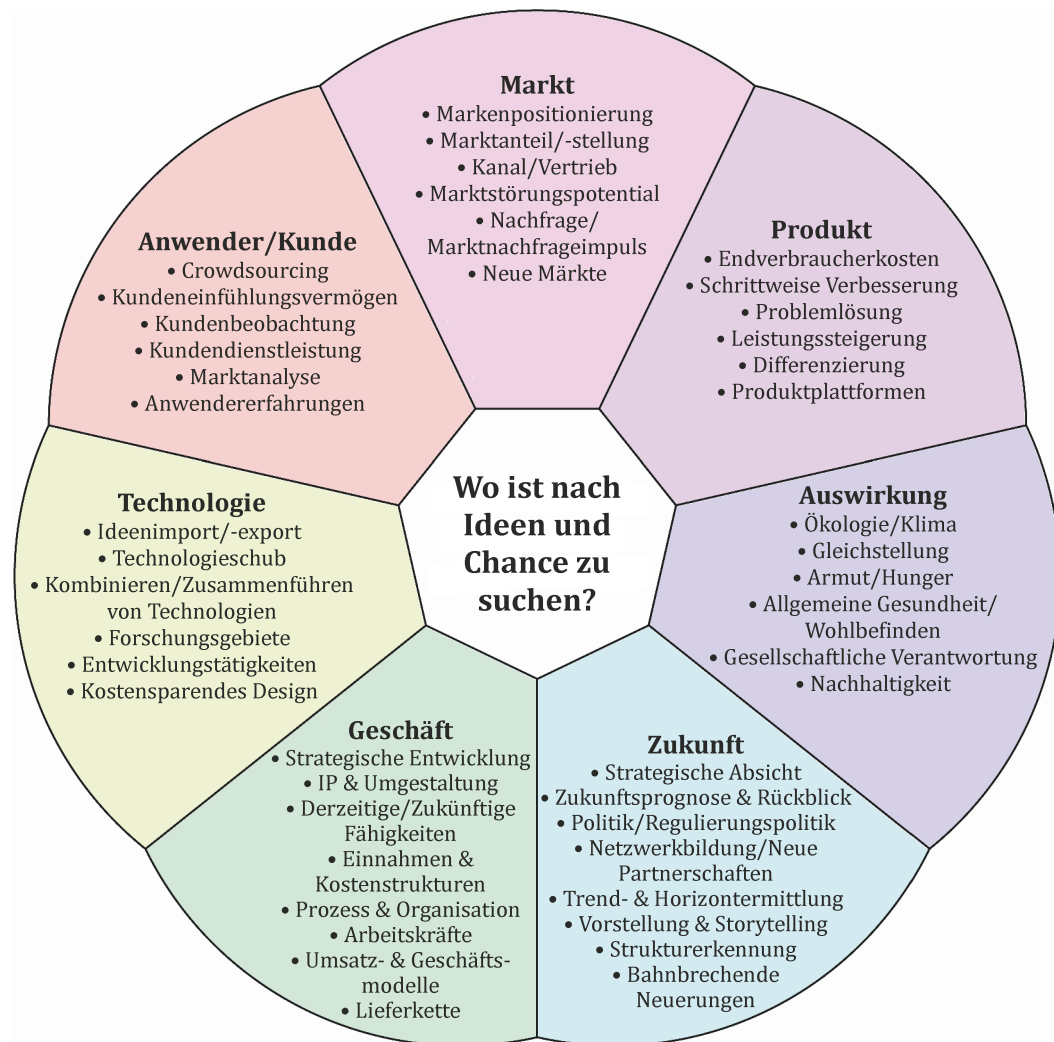


Bild 5 — Schwerpunktbereiche für die Anregung von Ideen und Chancen

6.2.3 Beschaffung von Ideen

Ideen können entweder von innerhalb oder von außerhalb der Organisation stammen. Ideen können spontan außerhalb oder innerhalb einer Organisation entstehen, entweder in einem Bottom-up-Prozess oder in einem Top-down-Prozess als Teil einer gelenkten Kampagne. Um aus allen Quellen einen Nutzen zu ziehen, sollten die Entscheidungsträger die entsprechenden strategischen und operativen Prozesse und Strukturen anwenden, die in Abschnitt 5 beschrieben sind.

Unabhängig davon, ob der Bedarf an neuen Ideen ein bestimmtes Problem/eine bestimmte Frage betrifft oder ob es sich um eine breitere Suche nach neuen Ausrichtungen handelt, sollte ein entsprechender Plan erstellt werden. Beispiele für verschiedene Ansätze für die Beschaffung von Ideen und Chancen sind folgende:

- informelle, unbefristete Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen: fortlaufende Bemühungen, Beiträge zu erfassen, in der Regel von vielen internen und/oder externen interessierten Parteien;

- Projekt zur Ideenfindung: genehmigte, eigenständige Einzelaufgabe, die von einer Person oder einer Arbeitsgruppe bearbeitet wird, um ein Problem anzugehen oder eine Chance wahrzunehmen;
- Herausforderung oder Kampagne: Suche nach Ideen innerhalb einer Organisation oder darüber hinaus (offener) unter den interessierten Parteien außerhalb der Organisation, die offen (auf der Suche nach Möglichkeiten) oder geschlossen (auf der Suche nach Antworten zu einem Thema) sein kann oder sogar eine Reaktion auf eine bestimmte Bedrohung darstellen könnte.

6.2.4 Ideenfindung und Ideensammlung

In Abhängigkeit von den Inspirationsquellen innerhalb der sieben Schwerpunktbereiche von Bild 5 stehen unterschiedliche Methoden zur Ideen- und Chancenfindung zur Auswahl. Beispiele für Überlegungen bei der Ideen- und Chancenfindung sind nachstehend aufgeführt; eine vollständigere Liste findet sich in Abschnitt C.1:

- Schaffung des richtigen Umfelds: dies erfordert die Berücksichtigung organisatorischer Aspekte wie das Aufschlüsseln von Beschränkungen oder Speichern, die Unterstützung kreativer und konstruktiver Beiträge, den Einsatz von externen Prozessbegleitern, den Rückzug an einen externen Veranstaltungsort usw.;
- Belohnungssysteme: hier wird festgelegt, wie die Mitwirkenden belohnt oder anerkannt werden;
- Erleichterung von Interaktionen: zur Erleichterung der Ideen- und Chancenfindung werden Aspekte wie die Nutzerorientierung, verfügbare oder erforderliche Fertigkeiten, Annahmen, der erwartete Detaillierungsgrad oder Reifegrad der Beiträge, der Weg vom Konzept zum Kunden und die Übereinstimmung von Idee bzw. Chance mit den Fähigkeiten berücksichtigt. Anreize und abwechslungsreiche Aktivitäten können dazu beitragen, die Begeisterung und den Arbeitseinsatz aufrechtzuerhalten;
- Methoden anwenden: Brainstorming-Methoden und unkonventionelle Denkweisen können bei der Ideenfindung helfen, indem sie verschiedene Perspektiven einbeziehen. Crowdsourcing-Methoden können helfen, Ideen auf Markt- oder Wissenschaftsbasis zu finden. Programmiermarathons können zur Lösung eines bestimmten Problems beitragen. Story-Boarding, Skizzen und Gamifizierung können dabei helfen, sich das Erlebnis vorzustellen und zu simulieren. Biomimikry und strategisches Vorstellungsvermögen können dazu beitragen, mehr strategische Chancen oder Chancenfelder zu schaffen. Instrumente wie Anthropologie, Designreduzierung, Videoaufnahmen, der Einsatz von Whiteboards, Vorschlagsbox, Beobachten und Spielen und Exkursionen sind Möglichkeiten, Ideen und Chancen zu sammeln;
- Sammeln von Ideen: alle Ideen und Chancen, die sich ergeben, sollten in einer Datenbank, einem Online-System oder einem anderen Archiv erfasst werden, damit die Ideengeber und andere Personen leicht darauf zugreifen können. Die archivierten Ideen, die aufgezeichneten Lernergebnisse und die Gliederung der Ideen können als Inspirationsquelle oder zur Analyse für zukünftige Ideen genutzt werden.

6.2.5 Geltungsbereiche von Ideen

Wenn die Aktivitätenphase der Ideen- und Chancenfindung abgeschlossen ist, steht voraussichtlich eine große Anzahl von Ideen und Chancen zur Verfügung. Es dürfen Maßnahmen ergriffen werden, die dazu beitragen, diese Ideen und Chancen für die Konzepterstellung in Geltungsbereiche einzuteilen, einschließlich der folgenden Erkundungsaktivitäten:

- eine Idee oder eine Chance beschreiben oder aufwerten, z. B. eine Collage oder eine Ideenleinwand präsentieren;
- Sammeln von Medien und Artefakten, Photographien und Videoaufnahmen von Ideen und Chancen zur digitalen Erfassung;
- Einstufung, Bewertung und Auswahl von Ideen für die Weiterentwicklung anhand eines Ideeneinstufungsprozesses oder einer Ideenstufenbewertung. Dieser Auswahlprozess kann von den Festlegungen im nachstehenden Abschnitt 6.6 beeinflusst sein;
- Vorbereitung von Ideen für den Eintritt in die nächste Phase, die Konzepterstellung;

- Sicherstellung, dass diejenigen, die für den Austausch von Ideen zuständig sind, dies auf strukturierte Weise tun, d. h. in einer formellen Sitzung, die Raum für Fragen und Erläuterungen bietet. Bereitstellen aller deskriptiven Modelle wie Artefakte, Nachbildungen usw.;
- Beurteilen der positiven und negativen Auswirkungen auf das geistige Eigentum;
- Anerkennung von Einzelpersonen und Arbeitsgruppen, die an der Findung von Ideen und Chancen beteiligt sind, z. B. durch Preise, Belohnungen, Bekanntgaben usw.

6.3 Konzepterstellung

6.3.1 Was ist ein Innovationskonzept?

Ein Innovationskonzept ist das Ergebnis der Weiterentwicklung und Verfeinerung einer anfänglichen Idee oder Chance oder die Integration verwandter Ideen und Chancen. Es kann einen definierten Vorschlag für die Schaffung oder Umverteilung von Werten oder ein Verständnis für kritische Ungewissheiten und Annahmen liefern. Demnach kann es für eine potentielle Entwicklung validiert werden.

Für die Weiterentwicklung und Verfeinerung von einer Idee oder von mehreren Ideen zu einem Innovationskonzept können Hypothesen für die folgenden Annahmen aufgestellt werden:

- Welches Problem bzw. welche Gruppe von Problemen soll gelöst werden?
- Wer sind die interessierten Parteien und welche Bedürfnisse oder Wünsche haben sie hinsichtlich des Problems bzw. der Probleme?
- Welche Lösung bzw. welche Reihe von Lösungen gibt es?
- Welcher Wert soll durch die Anwendung der Lösung geschaffen werden?

Hypothesen können in Form einer überprüfbaren Annahme, in Form von Fragen, die beantwortet werden können, oder in Form einer identifizierten Unbekannten, die erkundet werden muss, vorliegen.

Das Ziel der Konzepterstellung besteht darin, eine Idee oder eine Ideensammlung in ein tragfähiges Innovationskonzept umzuwandeln, und zwar durch einen sich weiterentwickelnden und iterativen Prozess der Verbesserung, Verfeinerung und Überprüfung.

6.3.2 Clustering/Thematisierung

Der Zweck des Clustering (Gruppenbildung) oder der Thematisierung ist es, das Ergebnis einer oder mehrerer Ideen in einem Innovationskonzept abzubilden und zu kategorisieren. Je mehr Ideen in den Prozess einfließen, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein höherer Wert geschaffen wird. Viele Innovationen lassen sich nur selten auf eine einzige Idee zurückführen, eher auf eine Sammlung von Ideen. Es kann sich dabei um Ideen handeln, die:

- ähnlich sind;
- sich einem bestimmten Bedürfnis oder Wunsch aus verschiedenen Richtungen nähern;
- verschiedene potentielle Merkmale/Vorteile/Attribute untersuchen, die dasselbe Bedürfnis oder denselben Wunsch befriedigen;
- das Ergebnis oder die Wirkung verbessern bzw. erhöhen.

Die für das Clustering verantwortlichen Personen sollten vor der Ideenfindung bestimmt/ernannt werden und bereit sein, die Arbeit aufzunehmen. Eine Methode besteht darin, die Ideen visuell auf Klebezetteln zu erfassen,

diese an einer Wand zu befestigen, und ähnliche Ideen manuell in „Clustern“ zusammenzufassen. Dies kann auch auf elektronische Weise in Foren für die Zusammenarbeit oder durch Diskussionen erfolgen.

Das Verfeinern oder Gruppieren von Ideen ist ein iterativer Prozess und kann zu einer fünf- bis zehnfachen Reduzierung der Ideen in klar definierten Clustern führen, die hinsichtlich Auswahl, Ablehnung, Überarbeitung oder Zurückstellung klassifiziert werden können. Ideencluster benötigen möglicherweise neue kreative Eingaben oder müssen weiter ausgearbeitet werden, um einen höheren Wert zu schaffen oder leichter verständlich zu sein. Die infrage kommenden Ideen sollten verglichen, kombiniert, zurückgestellt und verfeinert werden, um das Verhältnis von Quantität und Qualität zu verdichten. Das Ziel sollte sein, die Genauigkeit der Ideen auf das Problem oder ihr Potential zur Maximierung der Wertrealisierung zu konzentrieren.

Cluster können den Vorteil haben, Verzerrungen zu beseitigen, so dass die Eigentumsverhältnisse neutral werden. Es kann jedoch wichtig sein, jede einzelne Idee bis zu ihrem Urheber zurückverfolgen zu können, um Belohnungsmanagementsysteme und Rückmeldungen zu ermöglichen.

Kriterien für die Zusammenfassung von Ideen zu Clustern und für die Themen der Cluster sollten nach verschiedenen Parametern kategorisiert/organisiert werden, z. B:

- Dimensionen, gemeinsame Themen, Muster, Geschäftsfunktionen;
- Innovationspotential: inkrementell bis bahnbrechend;
- Ungewissheitsgrade, Zeit für die Entwicklung;
- technische Durchführbarkeit, Neuartigkeit, potentieller Wert, strategische Bedeutung;
- Wissen, wie z. B. zuvor gesammelte Ideen, Marketingumfragen.

Die Cluster sollten kohärent und verständlich sein, um die weitere Arbeit zur Umsetzung in Innovationskonzepte zu erleichtern.

6.3.3 Konzepterstellung

Bei der Konzepterstellung geht es darum, sich die ideale Lösung vorzustellen und eine Hypothese zu entwickeln (wie sie aussehen könnte), die die Eigenschaften der potentiellen Lösung erfasst. Das Ergebnis sollte eine Beschreibung des Innovationskonzepts sein, die auch für andere Personen verständlich ist. Diese sollte auf einfache Weise ausdrücken, was an dem Vorschlag neuartig und/oder einzigartig ist.

Teil eines Innovationskonzepts ist eine Übersicht über den Geschäfts- oder Konzeptfall, der den potentiellen Wert identifiziert. Er sollte genügend Informationen liefern, damit verstanden wird, welcher Bedarf abgedeckt wird und wie die Chancen verwertet werden können. Er sollte die interessierten Parteien und den Wert, den er ihnen bringen wird, sowie alle Erkenntnisse über ihn, seine Prozesse, Motivationen usw., auf denen das Innovationskonzept aufbaut, aufzeigen.

Die erste Beschreibung des Innovationskonzepts kann Folgendes enthalten:

- die Ursachen für die Probleme und die Leiden/das Bedürfnis/die Wünsche, auf die das Innovationskonzept ausgerichtet ist;
- die potentielle(n) Zielgruppe(n) des Innovationskonzepts, die durch Personen dargestellt werden kann/können;
- den Kontext, in dem das Innovationskonzept vorkommen kann, wie z. B. das Umfeld oder die Situation;
- Szenarien, wie das Innovationskonzept von der/den Zielgruppe(n) in dem definierten Kontext angewendet werden könnte;

- Funktionsbeschreibungen der spezifischen innovativen Attribute/Merkmale des Innovationskonzepts;
- wie das Innovationskonzept spezifische Anforderungen der Zielgruppe(n), des Kontexts, der Szenarien oder der Funktionalitäten des Innovationskonzepts erfüllt, wie z. B. Anforderungen an die Benutzerfreundlichkeit oder Sicherheit;
- wie ein Wert geschaffen und erfasst werden könnte.

Dazu gehört auch die Identifizierung, Dokumentation und Katalogisierung der Ungewissheiten (Annahmen/Fragen/Unbekannte/potentielle Probleme, die gelöst werden müssen), während das Innovationskonzept durch Prüfung und Auswahl verfeinert wird. Siehe Anhang B für eine hilfreiche Möglichkeit, Unbekannte zu kategorisieren, die durch einen höheren Ungewissheitsgrad entstehen. Die weitere Konzepterstellung sollte sich mit Folgendem befassen:

- Abschätzung des potentiellen Kosten-/Zeitaufwands zur Reduzierung der verbleibenden identifizierten Ungewissheiten. Unter der Voraussetzung, dass so viele Ungewissheiten wie möglich identifiziert worden sind, liefert diese Abschätzung einen Maßstab für den Aufwand, der notwendig ist, um die Prüftätigkeiten durchzuführen;
- Entscheidung über ein angemessenes Schutzniveau, z. B. Geheimhaltung, Verschwiegenheitserklärung, Patent usw., je nachdem, für wen und wann das Innovationskonzept zugänglich gemacht werden soll (siehe ISO 56005, IP-Management).

6.3.4 Katalogisierung von Ungewissheiten des Innovationskonzepts

Bevor eine Auswahl getroffen werden kann, müssen die kritischen Ungewissheiten eines Innovationskonzepts oder von Komponenten dieses Konzepts durch Validierung reduziert werden. Eine möglichst frühzeitige Bestandsaufnahme möglichst vieler identifizierbarer Ungewissheiten ermöglicht eine realistischere Beurteilung des für die Validierung erforderlichen Aufwands. Die Reihenfolge, in der die kritischen Ungewissheiten reduziert werden, kann erhebliche Auswirkungen auf den Ressourceneinsatz haben. Daher kann die effizienteste Reihenfolge nur dann gewählt werden, wenn in der Phase der Konzepterkundung so viele Ungewissheiten wie möglich katalogisiert worden sind. Je vollständiger der Katalog der Ungewissheiten ist, desto effizienter wird das Verfahren für ihre Reduzierung sein. Siehe 6.4 für die Reduzierung von Ungewissheiten durch Validierung.

6.3.5 Auswahl von Konzepten

Entscheidungen darüber, ob mit einer Idee oder Chance und dem späteren Innovationskonzept fortgefahren wird, werden während des Verfeinerungsprozesses getroffen. Die Entscheidungen erfolgen an unbedeutenden und an bedeutenderen Punkten während der Erkundungs- und Prüfphasen. Einige Entscheidungen können von einer Einzelperson/Arbeitsgruppe getroffen werden, während andere die Beteiligung der Führung erfordern. Siehe 6.6 zur Verfeinerung der Auswahlkriterien.

6.4 Validierung

Die Validierung ist das Ergebnis des Einsatzes von Instrumenten und Methoden nach 6.5, um Annahmen zu prüfen, Fragen zu beantworten und Ungewissheiten im Zusammenhang mit einer Idee, einer Chance oder einem daraus entstehenden Innovationskonzept zu reduzieren. Sie sollte zur Zufriedenheit der Beteiligten ausreichende Beweise liefern, die eine erste Hypothese anhand festgelegter Auswahlkriterien bestätigen. Mit der Auswahl soll festgestellt werden, ob Innovationskonzepte für die Weiterentwicklung, Überarbeitung oder Archivierung geeignet sind.

Die Validierung ist ein iterativer Prozess, der Prüfungen und die Auswahl umfasst. Da die Validierung einer der wichtigsten und ressourcenintensivsten Schritte des Ideenmanagements ist, besteht ihr Ziel darin, 'schnell erfolgreich zu sein oder zu scheitern', um den Zeit- und Ressourcenaufwand auf ein Mindestmaß zu begrenzen.

Die Validierungsergebnisse werden sowohl iterativ über den gesamten Prozess hinweg als auch an den Punkten, an denen Entscheidungen für oder gegen etwas getroffen werden, genutzt. Die Validierungsergebnisse sollten Folgendes enthalten:

- die bisher für die Validierung verwendeten Ressourcen;
- die erreichte Reduzierung von Ungewissheiten;
- die Bestimmung des verbleibenden Grades an Ungewissheit und dessen potentielle Auswirkung auf die Durchführbarkeit des Innovationskonzepts;
- weitere Empfehlungen hinsichtlich der Validierung; und
- der voraussichtliche künftige Einsatz von Ressourcen.

6.5 Prüfung

6.5.1 Was genau ist die Prüfung?

Die Prüfung ist ein Prozess zum Einholen fehlender Informationen, um den Organisationen eine Chance einzuräumen, zu lernen und die Ergebnisse in ihre Wissensmanagementsysteme einzubinden.

Die Prüfung umfasst verschiedene Aktivitätenformen. Die Arten der für den Auswahlprozess anzuwendenden Prüfinstrumente oder -methoden hängen von Folgendem ab:

- dem Reifegrad des Innovationskonzepts;
- der Art der identifizierten Ungewissheit oder Annahme.

Da die Toleranz gegenüber der Ungewissheit sowohl bei den Personen als auch bei den Organisationen unterschiedlich ausgeprägt ist, sollte ermittelt werden, in welchem Umfang die Ungewissheit verringert werden sollte.

6.5.2 Warum wird die Prüfung durchgeführt?

Neue Ideen stützen sich oft auf Annahmen oder deren Analyse, für die Informationen, Wissen oder Verständnis fehlen. Einige Ungewissheiten stellen die Durchführbarkeit und den Erfolg eines Innovationskonzepts infrage. Deren Reduzierung durch Prüfung ist wichtig, um zu verifizieren, dass die Auswahlkriterien (siehe 6.6) auf zufriedenstellende Weise erfüllt werden.

Die Prüfergebnisse werden genutzt, um ein Innovationskonzept zu ändern bzw. anzupassen und es schlussendlich zu verfeinern, bis es für die Auswahl bereit ist.

6.5.3 Wann wird die Prüfung durchgeführt?

Prüfungen finden statt, wenn es angebracht ist, die Ungewissheiten zu reduzieren, Annahmen zu validieren oder fehlende Informationen, fehlendes Wissen oder fehlendes Verständnis zu gewinnen.

Die Arten der angewendeten Prüfmethode müssen dem Entwicklungs- oder Verfeinerungsstadium des Innovationskonzepts entsprechend ausgewählt werden. Sie können bei der Ideen- und Chancenfindung und bei der Visualisierung von Innovationskonzepten in den Anfangsphasen anders sein als bei der Reduzierung von Ungewissheiten in späteren Phasen.

Es gibt wichtige Entscheidungspunkte während des Ideen- und Chancenmanagementprozesses, an denen die Ergebnisse der Prüfung den Entscheidungsträgern zur Verfügung gestellt werden sollten, z. B. bei:

- der Sichtung und Gruppierung von unterentwickelten Ideen;

- dem Definieren von Ideen und Einteilen von Chancen;
- der Bewertung von Innovationskonzepten;
- der förmlichen Auswahl von Vorschlägen für den Übergang zur Entwicklung.

6.5.4 Wer führt die Prüfung durch?

Die Prüf Abläufe können von organisationsinternen Personen oder aber auch von organisationsfremden Personen durchgeführt werden, wie beispielsweise durch:

- vom Ideengeber, der die Idee vorab ‚prüft‘, bevor er sie Dritten zugänglich macht;
- von Einzelpersonen oder Arbeitsgruppen zur Verfeinerung der Idee, der Chance und/oder des Innovationskonzepts;
- von Ideentreibern innerhalb und außerhalb der Organisation;
- von Personen, die nicht direkt für die Idee eintreten, um Objektivität zu schaffen.

6.5.5 Wie genau sieht der Prozess aus?

Die Methoden zur Entwicklung von Innovationskonzepten in der Anfangsphase und die Methoden für die Validierung in den späteren Phasen erhöhen den Aufwand und die Kosten für jede Iteration. Das Prinzip ist, schnell und kostengünstig zu lernen. Innovationskonzepte in der Anfangsphase können mit einfachen Nachbildungen der Prototypen und durch erste Prüfungen mit Vertretern der Endnutzer geprüft werden.

Welcher Prüfprozess angewendet werden soll, wird von Folgendem beeinflusst:

- der Art der Idee;
- dem Reifegrad eines Innovationskonzepts;
- der Anzahl und dem Grad der Ungewissheit (siehe 4.3 und 5.6);
- den Kosten für die Prüfung;
- dem erforderlichen Zeitaufwand;
- den Auswahlkriterien (siehe 6.6).

Es gibt eine Vielzahl an Prüfmethoden, mit denen das Verständnis für die Durchführbarkeit einer Idee oder für einen bestimmten Aspekt ihrer Durchführbarkeit geschaffen wird, z. B:

- Neuartigkeit und Funktionalität;
- technische Durchführbarkeit und Gebrauchstauglichkeit;
- Marktfähigkeit und Herstellbarkeit/Implementierung.

Beispiele für Prüfmethoden sind:

- Sichtung von Literatur und Durchführung von Marktstudien;
- Befragung von Experten und interessierten Parteien;
- Forschung und Entwicklung oder Durchführung von Versuchen;

- Erstellen von Machbarkeitsnachweisen (PoC, en: proof of concepts) oder Durchführung von Simulationen;
- Erstellen von Nachbildungen oder Prototypen;
- Verwendung von Story-Boards zur Simulation der Erfahrung, und von Mood-Boards zur Erfassung von Gefühlen;
- Lesen von Dokumenten wie dem Strategieplan, um die Anpassung an die strategische Ausrichtung zu verifizieren;
- Beurteilung des Schutzpotentials für geistiges Eigentum und der Handlungsfreiheit.

Es ist wichtig, eine geeignete Methode zu wählen, um die fehlenden Informationen, das fehlende Verständnis oder das fehlende Wissen für die zu behandelnde Ungewissheit zu liefern. Eine oder mehrere dieser Methoden dürfen angewendet werden, um entweder ein Innovationskonzept weiter zu verfeinern oder um die Entscheidungsfindung bei der Auswahl zu unterstützen.

Die Prüfung von Ungewissheiten kann zur Identifizierung zusätzlicher Ungewissheiten führen. Neue Ungewissheiten können Änderungen erforderlich machen oder können weitere Prüfungen des Innovationskonzepts erfordern.

6.6 Auswahl

6.6.1 Worin besteht die Auswahl?

Die Auswahl ist der Prozess, bei dem Ideen/Chancen/Innovationskonzepte in eine der folgenden Kategorien eingeordnet werden:

- fortlaufende Weiterentwicklung, Synthese mit anderen Ideen;
- Iteration und Überarbeitung;
- Abstellen oder Archivieren für spätere Weiterentwicklung oder als Referenz.

Es gibt zwei Aspekte der Auswahl:

- Definition der Fragen und Auswahlkriterien;
- Entscheidung, ob eine Idee/eine Chance/ein Innovationskonzept die Fragen ausreichend beantwortet und die Kriterien erfüllt.

6.6.2 Warum erfolgt die Auswahl?

Die Auswahl ist notwendig, damit Ressourcen insoweit effizient zugewiesen werden können, dass sie nur Ideen, Chancen und Innovationskonzepte unterstützen, die voraussichtlich den größten Mehrwert erzielen werden.

6.6.3 Wann erfolgt die Auswahl?

Die wichtigste Auswahl ist die Entscheidung dafür oder dagegen, die in einem Vorschlagsdokument formalisiert werden sollte, um ein Innovationskonzept zu unterstützen, das in die Entwicklung geht und zu einem Projekt wird. Manchmal kann aus der Entscheidung gegen eine Idee oder ein Innovationskonzept ein Forschungsprojekt für weiteres Lernen entstehen.

Vor der Entscheidung dafür oder dagegen erfolgt die Auswahl auch an wichtigen Punkten während der Anfangsphasen des Prozesses. Zeitpunkt und Häufigkeit dieser Entscheidungen in der Anfangsphase variieren in Abhängigkeit vom angewendeten Ideenfindungs- und -verfeinerungsprozess, wie z. B. Stage-gate-Modell, iterative, agile Innovation (siehe 4.7).