Anne M. Schüller
Marketing Consulting

Ideenmanagement: So kommen Sie zu einer Schatztruhe voller Ideen

Kreativität ist die Schlüsselressource der Zukunft. Ganz oben bleiben Unternehmen nur mit einem reichen Schatz an relevanten Ideen, mit kontinuierlich kundenfokussierten Verbesserungen sowie mit geglückten Innovationen. Ein modernes, unbürokratisches Ideenmanagement ist eine nie versiegende Quelle auf dem Weg zu diesem Ziel.

Damit innovative Ideen entstehen, braucht es erst eine Basis: eine offene Unternehmenskultur und ein innovationsfreundliches Klima, aufbauend auf Risikobereitschaft, stetigem Lernwillen und einer hohen Fehlertoleranz. Danach geht es ganz schnell um inspirierende Prozesse und kreative Möglichkeitsräume. Die besten Ideengeber sind übrigens die Mitarbeiter und die Kunden.

Wer Neuerungen systematisch entwickeln will, gestaltet zum Beispiel:

- Innovationsworkshops gemeinsam mit Kunden, so dass nicht nur das Unternehmen profitiert, sondern auch die Kunden voneinander lernen
- Kreativ-Sessions unter fachkundiger Leitung mit passenden Kreativtechniken an einem kreativen Ort außerhalb der Firma
- regelmäßige, ausgedehnte, informelle Kreativ-Frühstücke mit Brainstormings, am besten in einem speziellen Kreativraum
- einen Ideen-Jahrmarkt, wo Mitarbeiter ihre wildesten Ideen präsentieren und bewerten können
- eine Kreativ-Zone im Intranet mit Foren, Innovations-Blog und Ideen-Wiki.

Gottseidank haben die interaktiven Web 2.0-Technologien das behäbige betriebliche Vorschlagswesen mit seinen bürokratischen Gremien und zähen Bewertungsverfahren schon weitgehend abgelöst. Viele Firmen nutzen inzwischen Corporate Wikis als Wissensplattform, um

alle interessierten Mitarbeiter auf basisdemokratische Weise an einem kontinuierlichen Ideensammeln, Bereichern, Bewerten und Implementieren teilhaben zu lassen.

Yes-butter oder Why-notter?

Gute Ideen sind sehr zerbrechlich. Ihnen und ihren Schöpfern weht oft eine steife Brise entgegen, weil sie sich gegen so viele Bremser und Schwarzseher zur Wehr setzen müssen. Jede Veränderung hat ja bekanntlich Beteiligte, Beleidigte, Betroffene und Befürworter. Sie beinhaltet Erfolgsaussichten und Risiken, setzt Hoffnungen und Befürchtungen frei. Sie erfordert zunächst Einsicht, dann loslassenden Abschied von lieb gewonnenen Routinen und schließlich Aufgeschlossenheit für Neues. Doch Mutlosigkeit oder Machtspielchen ersticken oft jegliches kreative Denken im Keim.

In manchen Unternehmen hat es schon Tradition, dass die erste Reaktion auf einen Vorschlag immer negativ ist. Dort sind es die Bedenkenträger, die sich als erstes lautstark zu Wort melden (dürfen), die überall Gefahren wittern und jeden noch so guten Vorschlag zerreden. Ihr Blick geht gerne zurück in die gute alte Zeit. Die Ungewissheit der Zukunft macht ihnen Angst. Denn mit der Zukunft ist das so eine Sache: Sie hat die unangenehme Eigenschaft, uns über ihren Verlauf im Unklaren zu lassen.

Da alles Ungewisse eine Gefahr für Leib und Leben beinhalten kann, rückt Besorgnis darüber schnell in den Vordergrund und wird zumeist auch noch überbewertet. Klären Sie also ruhig einmal per einfacher Strichliste: Wie oft reden wir hier über das, was *nicht* funktioniert? Und wie viel läuft denn wirklich schief? Wie viele Kunden sind denn tatsächlich schwierig? Um wie viel besser ist die Konkurrenz denn effektiv? Oder hat sie vielleicht nur die Beschäftigten mit der besseren Einstellung?

Engelsadvokaten vonnöten

Wer viele ‚Yes-butter' (Ja, aber …Sager) in seinem Team hat, lasse zunächst die ‚Why-notter' (Warum eigentlich nicht … Sager) agieren. Sie bekommen in einem Meeting als sogenannte ‚Engelsadvokaten' immer das erste Wort. Sie unterstützen eine Idee, finden zunächst das Gute darin und geben ihr so eine Überlebens-Chance. Nun sind zumindest schon mal zwei im Raum dafür, und Querdenker erhalten die so dringend nötige Rückendeckung. Der Chef sollte die sich entwickelnde Diskussion ruhig eine Weile laufen lassen, damit sein ‚Machtwort' den kreativen Prozess nicht gleich stoppt.

In ‚Wattebausch-Meetings' braucht es allerdings einen ‚Teufelsadvokaten', der allzu bereitwillige Zustimmung kritisch hinterfragt. Konsens-Entscheidungen sind nicht immer die besten, denn damit zähmt man selbst die mutigste Idee und schafft höchstens Allerweltslösungen. Mittelmaß ist allerdings vom Aussterben bedroht. Denn niemand will heute noch Mittelmäßiges kaufen.

Übrigens kann die Funktion des Engels- beziehungsweise Teufelsadvokaten von den Meeting-Teilnehmern im Wechsel ausgeübt werden. So lernt jeder, mal Bremser und mal Treiber zu sein.

Eine Ideenbank einrichten

Interessante Ideen aus Besprechungen und Kreativ-Workshops, Anstöße aus Reklamationen, Anregungen aus Mitarbeiter- und Kundenbefragungen, passende Impulse aus den Medien, dem Web, von Messen und Trendreports sowie alle Verbesserungsvorschläge gehören in eine zentrale Ideenbank, auch wenn es gerade keine Verwendung dafür gibt.

Eine Ideenbank funktioniert wie ein Sparkonto: Bei Bedarf lässt man sich etwas auszahlen, anderes bleibt als Einlage für später liegen. Solches Vorgehen reduziert auch verständlichen Mitarbeiter-Frust, wenn deren Ideen nicht gleich an die Reihe kommen.

Die Ideenbank wird periodisch ausgewertet. Passende Einfälle werden den einzelnen Produkten, Prozessen oder Kundengruppen zugeordnet. Brauchbare Anregungen werden weiter entwickelt, getestet und dann möglichst zügig umgesetzt, um immer wieder neue Begeisterungs-Chancen zu kreieren, Kundenloyalität zu bewirken und positive Mundpropaganda anzustoßen.

Ideenfindung mithilfe des Social Web

Der einfachste Weg zu guten Ideen? Laden Sie die Fans auf Ihren Social Media Präsenzen zum Ideen-Storming ein. Oder stellen Sie Ihre Ideen dort zur Diskussion. Im Web lassen sich heutzutage Vorschläge, Anregungen und Konzeptionen ganz einfach kommentieren, bereichern, bewerten und gewichten. Nutzen Sie dazu Umfragetools wie PollDaddy oder Twtpoll. Und lassen Sie sich auf Webseiten wie MySturbucksIdea, Dell-IdeaStorm oder Tchibo-Idee zu eigenen Ideenplattformen anregen.

Ein weiterer Weg: Stellen Sie Ihre brennenden Fragen der ganzen Welt. Open Innovation nennt man das dann. Auf Webseiten wie brainr.de, atizo.ch oder brainfloor.com kann man zum

öffentlichen Brainstorming einladen. Wer solche Brainstorming-Portale nutzt, versorgt sich mit der kollektiven Intelligenz kreativer Querdenker. Denn die wertvollsten Ideen entstehen niemals im behüteten Drinnen, sondern an den Rändern einer Organisation und im wilden Draußen.

Sieben-Punkte-Checkliste für ein gelingendes Ideenmanagement

Wer auf die systematische Suche nach Ideen und Produkt- oder Service-Innovationen geht, kann dies in folgenden sieben Schritten organisieren:

1. Ist-Analyse: Beleuchten Sie die zu optimierende Situation beziehungsweise das zu lösende Problem aus verschiedenen Perspektiven, vor allem aber aus der Sicht des Kunden. Machen Sie dazu Kunden- und Konkurrenzbeobachtungen sowie Interviews mit Mitarbeitern und Externen. Auch Branchenfremde können sinnvolle Beiträge liefern.

2. Ziel-Definition: Wo wollen Sie hin, was soll am Ende des Prozesses erreicht sein? Dies muss deutlich werden, damit die Ideen-Generierung eine Richtung bekommt. Gehen Sie dabei von kundenrelevanten, differenzierenden Merkmalen aus: Was können wir für unsere Kunden besser, schneller, einfacher, billiger machen. Formulieren Sie all das schriftlich.

3. Zusammenstellung des Teams: Dazu gehören insbesondere die Mitarbeiter, die von der späteren Umsetzung betroffen sind. Damit minimieren Sie von vorne herein aufkommende Widerstände. Sorgen Sie für Visionäre, Querdenker, Missionare, Macher, Kundenbotschafter und Bedenkenträger im Team ebenso wie für Experten und Laien. Mischen Sie alt und jung, Männer und Frauen. Briefen Sie das Team sorgfältig. Ein geschulter Moderator kann helfen, die Prozessschritte zielgerichtet zu steuern.

4. Ideen-Generierung: Begeben Sie sich an einen neutralen, störungsfreien, inspirierenden Ort und setzen Sie passende Kreativitätstechniken ein. Sorgen Sie am Anfang für gute Laune und ein Kreativ-Warm-up. Zeiteinheiten von 30 bis 60 Minuten sind optimal. Hören Sie nicht zu schnell auf, in dieser frühen Phase benötigen Sie ein Maximum an Ideen. Speichern Sie *alle* Ideen. Und beachten Sie die drei goldenen Regeln einer Kreativ-Sitzung:

- Quantität vor Qualität, Inspiration ist erwünscht
- alle Teilnehmer sind gleichberechtigt, keine Hierarchie
- keinerlei Kritik, weder positiver noch negativer Art

5. Ideen-Bewertung und Selektion: Benutzen Sie jeweils passende Bewertungs- und Selektionstechniken, um die gefundenen Ideen zu verdichten, zu kombinieren und die Spreu vom Weizen zu trennen. Dies kann ein separates Bewertungsteam tun, dem auch Kunden angehören. Erstellen Sie eine Prioritäten-Liste, sortieren Sie nach Marktfähigkeit, Machbarkeit, Zeithorizont, Wirtschaftlichkeit und Nichtkopierbarkeit. Dabei kommt es erfahrungsgemäß zu weiteren Ideen. Am Ende dieses Prozesses verbleiben einige wenige aussichtsreiche Favoriten. Geben Sie diesen Namen und definieren Sie das weitere Vorgehen, beispielsweise in Form eines Projekts.

6. Implementierung: Sorgen Sie zunächst für interne Akzeptanz, vor allem bei den ‚betroffenen' Mitarbeitern. Dies erfolgt am besten durch Involvieren und frühzeitige, regelmäßige, offene Kommunikation. Stellen Sie die notwendigen Ressourcen bereit. Kommunizieren Sie aktiv mit dem Markt, mit den anvisierten Zielgruppen und der Presse. Bringen Sie Ihre Idee bzw. Innovation *zügig* in den Markt, und zwar zum richtigen Zeitpunkt. Experimentieren Sie und testen Sie Varianten. Lassen Sie die Kunden schließlich mitentscheiden.

7. Kontrolle und Optimierung: Vergleichen Sie die Ergebnisse mit Ihrer Zieldefinition. Holen Sie sich Feedback vom Kunden, hören Sie dabei auch auf die leisen Töne und die kritischen Hinweise. Optimieren Sie kontinuierlich, das heißt: Beginnen Sie diesen Prozess von vorn. Sorgen Sie für einen regelmäßigen Nachschub an unverbrauchten, außergewöhnlichen Ideen.

Im Einzelnen beinhaltet das Ideenmanagement folgende Punkte:

Ideen von	Prozesse	Ideen für
Kunden	**sammeln**	**neue Zielgruppen**
Partnern	**sichten**	**neue Produkte**
Lieferanten	**bewerten**	**Dienstleistungen**
Mitarbeitern	**entscheiden**	**Servicequalität**
Wettbewerbern	**testen**	**Verfahren/Abläufe**
Experten	**optimieren**	**Design/Funktionen**
anderen Branchen	**einführen**	**Vertriebswege**
anderen Märkten	**kommunizieren**	**Partnerschaften**
Nichtkunden	**kontrollieren**	**Vermarktung**
der Öffentlichkeit	**protokollieren**	**Kommunikation**
etc.	**prämieren**	**etc.**

Das Buch zum Thema

Anne M. Schüller
Kundennähe in der Chefetage
Wie Sie Mitarbeiter kundenfokussiert führen
Orell Füssli, Zürich, 3. akt. Auflage 2011, 26,50 Euro / 44.00 CHF
255 Seiten, ISBN: 978-3-280-05282-2

Weitere Infos: www.kundenfokussierte-unternehmensfuehrung.com
Fanseite: http://facebook.loyalitaetsmarketing.com

Interessiert? Dieses Buch und auch weitere Bücher und Hörbücher der Autorin finden Sie im Onlineshop auf www.anneschueller.de

Über die Autorin

Anne M. Schüller ist Vortragsredner und Managementberaterin. Sie gilt als Europas führende Expertin für Loyalitätsmarketing. Über zwanzig Jahre hat sie in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen verschiedener Dienstleistungsbranchen gearbeitet. Die Diplom-Betriebswirtin und zehnfache Buch- und Bestsellerautorin lehrt an mehreren Hochschulen. Sie gehört zum Kreis der Excellent Speakers. Zu ihrem Kundenstamm zählt die Elite der Wirtschaft. **Kontakt: www.anneschueller.de**

© 2011 Anne Schüller Marketing Consulting, München, www.anneschueller.de.
Alle Rechte vorbehalten. Dieser Auszug aus meinem Buch ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Er kann honorarfrei übernommen werden für Online-Publikationen, für Newsletter, für firmeninterne Medien sowie für Zeitungen und Zeitschriften mit sehr geringem Budget. Bedingung: Geben Sie mich als Autorin (Anne M. Schüller, www.anneschueller.de) sowie den jeweiligen Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: info@anneschueller.de.