

Innovationsworkshops

**In Gruppenarbeit Ideen für Innovationen generieren,
auswählen und zu Ideensteckbriefen weiterentwickeln**



Gezielte Erarbeitung von Innovationsideen in Workshops

In Innovationsworkshops werden gezielt Ideen für neue Produkte oder Dienstleistungen erarbeitet. Ein Vorteil solcher Workshops besteht darin, dass durch die Auswahl der Teilnehmer unterschiedliches Wissen in die Ideenfindung eingebracht wird. Insbesondere vage, noch unscharfe Ideen lassen sich durch direkte Kommunikation der Fachleute und durch Einsatz von **Kreativitätstechniken** effizienter und erfolgreicher weiterentwickeln als in einem sequentiellen Verfahren mit isolierten Mitdenkern.

Wesentlich für den Erfolg des Workshops ist die Auswahl der Gruppenteilnehmer. Ideal ist eine Gruppengröße von 5 - 7 Teilnehmern; größere Gruppen werden geteilt und Teilprobleme parallel bearbeitet. Eine Obergrenze liegt bei ca. 20 Teilnehmern. Zu achten ist auf eine sozial homogene, aber fachlich heterogene Zusammensetzung. Die Teilnehmer sollten für das Thema motiviert und eher Generalisten als absolute Laien oder spezialisierte Experten sein. Vorteilhaft ist eine Mischung, beispielsweise Rege-phantasievolle in Kombination mit Bedächtigen. Destruktive, dominierende Charaktere sollten vermieden werden.

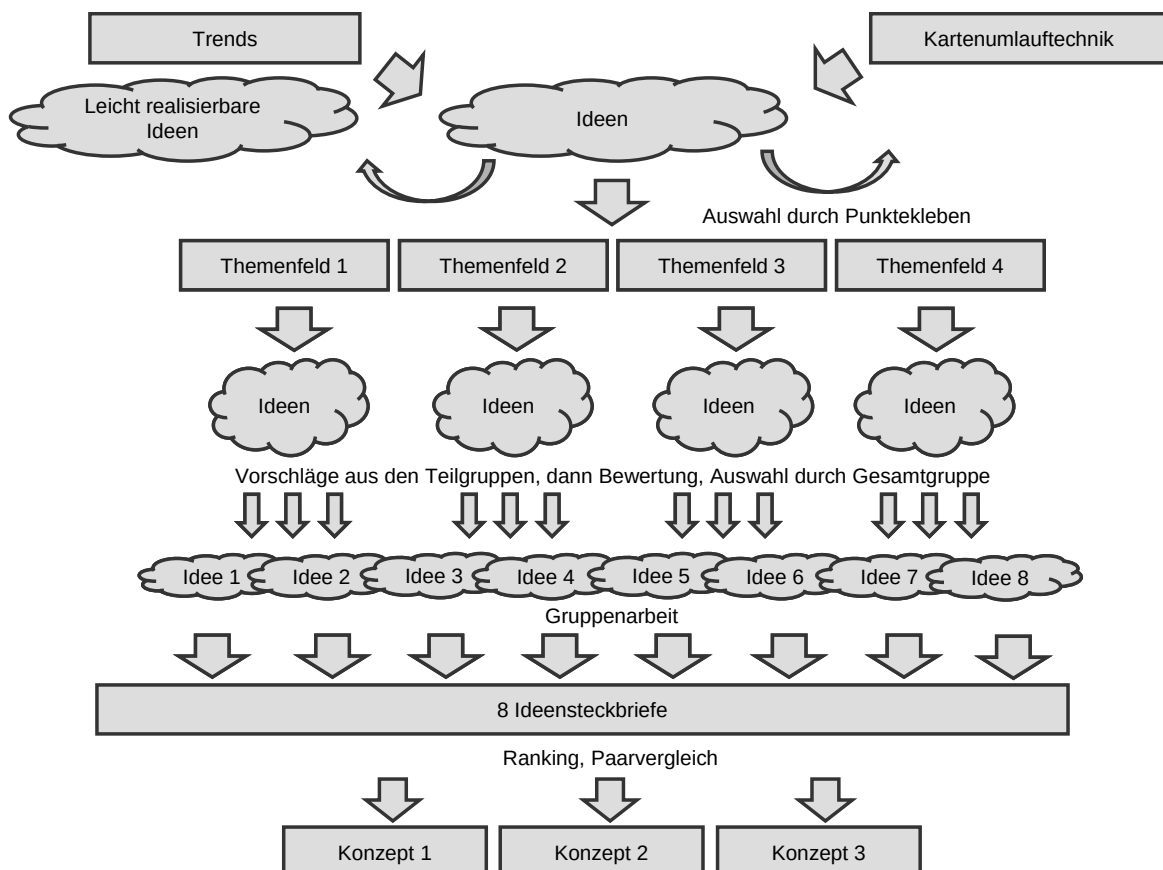


Abbildung 1: Typischer Ablauf eines Innovationsworkshops

Trendgestützte Innovationsworkshops

Abbildung 1 zeigt eine Ablaufstruktur, die sich bewährt hat: Zu Beginn ist das Thema klar zu definieren und abzugrenzen. Es empfiehlt sich dann, eine Reihe relevanter Trends vorzustellen, die auf das zu bearbeitende Thema Einfluss nehmen. In der Regel ergeben sich daraus bereits viele Ideen. Anschließend werden weitere Vorschläge gesammelt; hierfür eignet sich die Kartenumlauftechnik sehr gut. Alle Ideen werden bewertet und in Themenfelder gegliedert. Durch eine weitere Technik, wie z.B. die Visuelle Konfrontation, werden dann innerhalb dieser Felder Ideen herausgearbeitet, bewertet und in Gruppenarbeit zu Ideensteckbriefen konkretisiert. Sie werden mithilfe geeigneter Methoden wie Paarvergleich oder Nutzwertanalyse in eine Rangfolge gebracht. Die besten Vorschläge werden in die nächste Stufe des Innovationsprozesses (Vorprojekte) überführt.

Bedarfsbezogene Innovationsworkshops

Ein Anregungskomplex für neue Produkte oder Dienstleistungen sind Probleme, Anforderungen, Bedürfnisse, Wünsche der aktuellen oder potenziellen Kunden (Pull-Innovationen). Sie können durch spezielle Studien zur Innovationsbedarfserfassung oder im Rahmen von Workshops als Basis der Innovationssuche eingebracht werden.

Workshops zur Innovationsfindung können

- mit Vertretern des bestehenden Kundenkreises oder
- mit speziellen Lead-Usern

durchgeführt werden.

Workshops mit bekannten Kunden sind vergleichsweise leicht zu organisieren: **Erfahrene Mitarbeiter** vornehmlich aus Produktentwicklung und Produktion **branchentypischer Kunden** werden zum Workshop eingeladen. Dieser Ansatz hat den Nachteil, dass Nicht-Kunden nicht zu Wort kommen und die Kundenvertreter eine „akquisitorische“ Behandlung erfahren. Es ist auch zu befürchten, dass Workshopergebnisse an konkurrierende Anbieter weitergegeben werden.

Der **Lead-User-Ansatz** geht von einem speziellen Kreis von Personen oder Anwendern aus, die Probleme in einem bestimmten Feld aufgegriffen und selbst bereits Lösungen entwickelt haben oder mit Lösungsansätzen experimentieren. Lead-User sind problembewusst und sind aus geschäftlichen oder privaten Gründen sehr an Problemlösungen interessiert.

Es ist durchaus schwierig, Lead-User der beschriebenen Art zu finden. Hat man sie identifiziert, sind sie in der Regel kooperationsbereit. Neben Lead-Usern nehmen auch Unternehmensmitarbeiter aus F&E und Marketing am Workshop teil.

Im Lead-User-Workshop wird zunächst das Problemfeld eingegrenzt und sodann das Problem präzise definiert. Anschließend werden mit Problemlösungstechniken (Kreativitätstechniken) Lösungsansätze entwickelt. Die weiteren Schritte im Workshop entsprechen dem oben dargestellten Ablauf.

Innovationsworkshop: Suche nach neuen Produkten

18 Teilnehmer aus F&E, Marketing und Vertrieb

1. Tag

Vormittag: 9:00 - 12:45

- Begrüßung, Einführung, Ziele des Workshops (Aufgabensteller: Dr. Alpha)
- Zum Workshopablauf (Moderator)
- Präsentation von 9 relevanten Trends und jeweils anschließender individueller Ideenfindung
(jeweils: 10 Min. Präsentation, 10 Min. Ideenfindung)

Kaffeepause: 10:30 - 10:45 Uhr (zwischendurch)

- Fortsetzung: Trendpräsentationen und Ideenfindung

Mittagessen: 12:45 - 13:45 Uhr

Nachmittag: 13:45 - 17:30 Uhr

- Ideenfindung nach der Kartenumlauftechnik
- Strukturierung und „Versäuberung“ aller Ideen (in Teilgruppen)

Kaffeepause: 15:45 - 16:15 Uhr

- Bewertung durch Punktekleben (dreistufig)
- Bildung von Themenfeldern (mit Ideen)
- Auswahl von 7 zu vertiefenden Themenfeldern

2. Tag

Vormittag: 8:30 - 12:30 Uhr

- Wo stehen wir?
- Einführung Konfrontationstechniken
- Ideenfindung mit Visueller Konfrontation (Gesamtgruppe)
- Strukturierung der Ideen (ohne Bewertung)
- Gruppeneinteilung (drei Gruppen von jeweils 6 Teilnehmern) für zwei Runden

Kaffeepause: 10:00 - 10:15 Uhr

- Erläuterung der Methode Bildkarten-Brainwriting
- 1. Runde: Vertiefende Ideenfindung für 2 Themenfelder (parallele Gruppenarbeit)
- 2. Runde: Vertiefende Ideenfindung für 2 Themenfelder (parallele Gruppenarbeit)
- Bewertung aller Ideen in themenbezogenen Abschnitten (Bearbeitergruppe bewertet in anderer Farbe)
- Auswahl von 8 Ideen

Mittagessen: 12:45 - 13:45 Uhr

Nachmittag: 13:45 - 17:45 Uhr

- Gruppeneinteilung von jeweils 4 Gruppen in zwei Runden
- Erarbeitung von Ideensteckbriefen: 1. Runde
- Erarbeitung von Ideensteckbriefen: 2. Runde

Kaffeepause: 15:45 - 16:15 Uhr

- Präsentation der Produktkonzepte
- Paarvergleich und Ranking
- Auswahl der 5 attraktivsten Konzepte
- Die nächsten Schritte der fünf Konzepte (parallele Gruppenarbeit in fünf Gruppen)
- Feedbackrunde, Abschluss

Abbildung 2 - Beispiel eines zweitägigen Innovationsworkshops

Strategische Konformität und Effizienz müssen stimmen

Typischerweise liegen am Ende des Workshops über 100 Ideen strukturiert nach Anwendungs- und Problemfeldern vor. Hauptergebnis sind jedoch fünf bis zehn Ideen, für die ein Ideensteckbrief ausgearbeitet wurde. Diese Ideen haben mehrere Auswahlstufen positiv überstanden und werden in Kleingruppenarbeit konkretisiert; die zu lösenden Probleme und Informationsdefizite werden erkannt und notwendige Kooperationen aufgezeigt.

Geschka & Partner konzipiert im Hinblick auf die Randbedingungen und Ziele des Auftraggebers den methodischen und zeitlichen Ablauf des Workshops. Dazu bringen wir bewährte Elemente bzw. Prinzipien ein:

- Heterogene Teilnehmerzusammensetzung bezüglich fachlicher Hintergründe und Erfahrungen sowie Zugehörigkeit zu ethnischen, nationalen oder soziologischen Gruppen.
- Ideen Anregung durch Präsentation themenbezogener Trends.
- Problemidentifikation und Präsentation durch Mitwirkung von Kunden und Lead-Usern.
- Ideen Anregung durch spezielle Kreativitätstechniken (insbesondere Konfrontationstechniken).
- Bei größeren Gruppen (> 10 Teilnehmer) mehrfacher Wechsel der Gruppenzusammensetzung, um unterschiedliche fachliche Diskussionen und daraus resultierende Ideen zu stimulieren.
- Bewertung der Ideen in mehreren Stufen mit speziellen Methoden.
- Stufenweise Ideenauswahl im Workshop.
- Ausarbeitung von Ideensteckbriefen, die in Kleingruppen erarbeitet wurden und sich an einer Checkliste orientieren (s. Abbildung 3).

- Genaue Beschreibung der Idee in funktionaler Sicht (Welche Funktion soll erfüllt oder besser erfüllt werden?)
- Welche Vorteile hat die Idee? (Alleinstellungsmerkmale?)
- Kennzeichnung der technischen Lösung für die Idee (Punktaufzählung, Prinzipskizze, grobe Zeichnung)
- Welche Teilprobleme müssen noch gelöst werden?
- Wie ist das Zusammenwirken mit anderen Funktionen und Elementen zu lösen?
- Welche Nachteile/Schwachstellen sind zu erkennen? Wie könnten sie überwunden werden?
- Welche Punkte müssen noch geklärt werden? Welche Unterstützung brauchen wir? Informationsquellen? Wer ist anzusprechen?
- Was sind die nächsten Schritte? (Was? Wer? Wann?)
- Sonstige Anmerkungen
- Bezeichnung (Titel) der Idee

Abbildung 3: Checkliste zur Erarbeitung eines Ideensteckbriefs (Beispiel)

Durch die Beachtung dieser Punkte wird sichergestellt, dass die strategische Zielrichtung nicht verloren geht, aber auch das kreative Denken stimuliert wird und konkrete, direkt umsetzbare Ergebnisse am Ende des Workshops vorliegen.

Ein Innovationsworkshop, der diese Ansprüche erfüllt, sollte für eineinhalb oder zwei Tage angesetzt werden. Erfahrene Mitarbeiter von Geschka & Partner übernehmen die Vorbereitung und Moderation. Bei großer Teilnehmeranzahl werden zwei Mitarbeiter für die Moderation eingesetzt.

Die Ideenschmiede – ein modulares Konzept der Innovationssuche

Innovationsworkshops können mit unterschiedlichen Unterstützungs- und Ergänzungselementen kombiniert werden. Dazu gehören: Mindsetting, Informationsvertiefungen (Recherchen), Bewertungs- und Auswahlprozessen, Ergebnisdarstellungen. Je nach Situation und Ziel sind verschiedene Konfigurationen möglich.

Eine umfassende Darstellung der Module, die in Workshops zur Innovationssuche eingesetzt werden können, gibt die Schrift „**Die Ideenschmiede**“. Zentrale Elemente sind dabei Workshops zur Ideenfindung und Ideenauswahl.

Weiterführende Literatur

Horst **Geschka**: Führen Sie einen Problemlösungsworkshop durch! In: Ideenmanagement. 36. Jg. (2010), Heft 4, S. 106-108.

Für nähere Informationen wenden Sie sich bitte an die angegebenen Ansprechpartner.

Ansprechpartner

Prof. Dr. Horst Geschka

Tel.: +49 (0)6151 501646-0

Fax: +49 (0)6151 501646-9

Email: hg@geschka.de

Dr. Thomas Clausen

Tel.: +49 (0)6151 501646-0

Fax: +49 (0)6151 501646-9

Email: tc@geschka.de

Dipl.-Kffr. Martina Schwarz-Geschka

Tel.: +49 (0)6151 501646-5

Fax: +49 (0)6151 501646-9

Email: ms@geschka.de

Kontaktdaten

Geschka & Partner Unternehmensberatung

Innovarium

Guerickeweg 5

64291 Darmstadt

Tel.: +49 (0)6151 501646-0

Fax: +49 (0)6151 501646-9

Email: info@geschka.de

www.geschka.de