



Innovative Integration von Methoden der Ideenentwicklung in Unterneh- men: Hürden und Umsetzungsan- sätze.

Adrian Baader
Prof. Dr. Monika Engelen

*IBAL Schriftenreihe: Contributions to Business Administration and Leadership
Jahrgang 2025, Band 2*

Impressum

TH Köln
Gustav-Heinemann-Ufer 54
50968 Köln
www.th-koeln.de

Zitation: Baader Adrian; Engelen, Monika 2025: Innovative Integration von Methoden der Ideenentwicklung in Unternehmen: Hürden und Umsetzungsansätze. TH Köln: Institute for Business Administration and Leadership (Schriftenreihe: Contributions to Business Administration and Leadership, 2025, 2).

Abbildung Titelblatt: KI generiert mit Chat GPT 5.0 und DALLE, 08. September 2025

Stand: 09/2025



Inhalt

Inhalt	3
Vorwort	4
I Einleitung	4
1 Effektive Ideenentwicklung	5
1.1 Definition der Idee	5
1.2 Innovation in Bezug zur Idee	5
1.3 Aufbau eines effektiven Innovationsprozesses	6
2 Ideenentwicklung innerhalb des Produktmanagements	8
3 Methoden der Ideenentwicklung	9
3.1 Beschreibung ausgewählter Methoden	9
3.2 Methoden eingeordnet in Phasen	11
4 Anwendungshürden der Methoden	12
4.1 Entscheidung eine Methode anzuwenden	12
4.2 Methode suchen	13
4.3 Methode aneignen	13
4.4 Methode anwenden	15
4.5 Methode erneut anwenden	16
4.6 Umfeldbezogene Hürden	16
5 Hürden innerhalb von Interviews identifizieren	17
6 Zusammenfassung der Hürden	18
7 Entwickelte Konzepte	20
7.1 Organisatorische Maßnahmen	20
7.2 Digitaler Berater	21
8 Fazit	22
Literaturverzeichnis	23

Vorwort

Das vorliegende Paper geht auf die Wichtigkeit einer effektiven Ideenentwicklung im Produktmanagement ein und fasst die Erkenntnisse zusammen, welche Hürden es bei der Anwendung von Methoden der Ideenentwicklung in der Praxis gibt und wie ein Konzept aussehen kann, um diese zu verringern.

Es basiert auf der Masterarbeit von Herrn Adrian Baader, der von Mai 2025 bis August 2025 von Prof. Dr. Monika Engelen betreut wurde. Aufbauend auf Recherchen grundlegender Theorien wurden 10 Methoden ausgewählt, anhand derer durch eine Literaturrecherche mit einer aufbauenden Primärdatenerhebung Anwendungshürden identifiziert wurden. Durch diese konnten zwei Konzepte entwickelt werden, welche Lösungsansätze bieten, um die Hürden zu senken.

Dieses Paper soll die Relevanz für die Methoden-Anwendung innerhalb der Ideenentwicklung verdeutlichen und Ansätze aufzeigen, wie diese in Unternehmen angewendet werden können.

I Einleitung

Die Entwicklung neuer Produkte zur Schaffung von Innovationen ist eine wichtige Aufgabe für Unternehmen, um langfristigen Erfolg zu sichern. Dabei ist es entscheidend, dass Unternehmen die effektive und effiziente Ideenentwicklung sicherstellen.

Die Global Pricing Study von Simon-Kucher & Partners (2014) zeigt, dass 72 % der Produktentwicklungen die geplanten Umsatzziele verfehlten. Weiterführende Untersuchungen der erfolgreichen Unternehmen haben gezeigt, dass ein tiefes Verständnis der Kundenbedürfnisse erfolgsentscheidend ist.

Zudem unterliegen Menschen kognitiven Verzerrungen, die sie anfällig für Fehlentscheidungen machen und somit die Ideenentwicklung negativ beeinflussen können (vgl. Fasolo et al. 2025, 2182), welche durch eine strukturierte Herangehensweise reduziert werden kann (vgl. Fasolo et al. 2025, 2184).

Die Anwendung strukturierten Herangehens in Form von Methoden wird daher auch in zahlreichen Fachbüchern beschrieben. Wie im Produktmanagement durch Herrmann und Huber (vgl. 2013), Erne (vgl. 2024), Aumayr (vgl. 2024) und Hungenberg (vgl. 2014) aus dem Blickwinkel des strategischen Managements. Dies verdeutlicht die Relevanz, strukturierte Methoden anzuwenden, um den Erfolg der Ideenentwicklung zu maximieren.

Doch warum Methoden nicht ausreichend angewendet werden und wie dies durch ein Konzept geändert werden kann, wird in diesem Praxis Paper behandelt.

1 Effektive Ideenentwicklung

1.1 Definition der Idee

Eine Idee ist ein Gedanke zu einer Thematik, welche mit etwas Neuem verknüpft ist und darauf abzielt, etwas zu lösen, zu verbessern oder zu verändern (vgl. Fueglistaller et al. 2019, 104; Vahs et al. 2022, 316).

Im Zusammenhang mit der Idee steht die Kreativität. Sie ist ein kognitiver Prozess, der darauf abzielt, Ideen zu entwickeln (vgl. Majaro 1993, 6).

In dem im Gehirn Wissen auf ungewohnte Weise kombiniert wird und die Aufmerksamkeit verschiedene Aspekte fokussiert, können neuartige Ideen gefunden werden (vgl. Benedek und Fink 2019, 116–118).

Wallas (vgl. 1926, 80) beschreibt den kreativen Prozess in vier Phasen, die erste Anhaltspunkte für eine strukturierte Herangehensweise bieten.

In der **Vorbereitungsphase** geht es darum, sich mit einer Aufgabe oder einem Problem, für das Ideen gefunden werden sollen, auseinanderzusetzen und bestehendes Wissen zusammenzutragen. In der darauffolgenden **Inkubationsphase** soll durch das Beschäftigen mit anderen Aufgaben das Gehirn Informationen und Eindrücke unterbewusst verarbeiten, bis spontan eine Lösung einfällt, was als **Illumination** beschrieben wird. In der letzten Phase der **Verifikation** geht es darum, die spontane Idee weiter auszuarbeiten und gegebenenfalls anzupassen. Diese Phase ist ähnlich wie die Vorbereitungsphase, in der aktiv über das Thema nachgedacht wird.

Da Kreativität auch durch das Umfeld beeinflusst wird, haben Ermutigung zur Kreativität durch Führungskräfte und Mitarbeiter sowie genügend Handlungsspielraum bei der täglichen Arbeit positiven Einfluss auf die Kreativität (vgl. Amabile et al. 1996, 1158–1162).

Der Zugang zu genügend Ressourcen in Form von Arbeitsmaterialien ist ein weiterer unterstützender Aspekt. Ebenso kann eine gewisse Herausforderung bei der Arbeit einen positiven Effekt erzielen, wohingegen zu hoher Arbeitsdruck die Kreativität hemmen kann (vgl. Amabile et al. 1996, 1158–1162).

1.2 Innovation in Bezug zur Idee

Auf der anderen Seite steht die Idee ebenfalls im Zusammenhang mit der Invention und der Innovation (vgl. Fueglistaller et al. 2019, 104). Denn Kreativität ist der Motor, um Ideen zu generieren. Wird eine neuartige Idee erstmalig umgesetzt, ist dies die Invention. Schafft diese einen Nutzen, wird sie zur Innovation (Fueglistaller et al. 2019, 115) (Abbildung 1).

Zustände der Idee

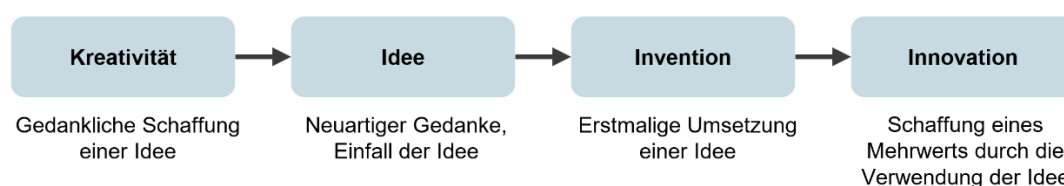


Abbildung 1: Zustände der Idee (vgl. Vahs et al., 2022, 316; Majaro, 1988, 6; Fueglistaller et al., 2019, 104–115).

Steigender Wettbewerb durch global agierende Unternehmen und kürzer werdende Produktlebenszyklen verstärken die Bedeutung von Produktinnovationen (vgl. Herrmann und Huber 2013, 123–124). Innovationen sind daher die Voraussetzungen für Unternehmen, um sich an

die ändernden Bedürfnisse der Kunden anzupassen (vgl. Herrmann und Huber 2013, 123–124). Ohne eine ausreichende Innovationsfähigkeit können sich Unternehmen nicht weiterentwickeln und langfristig ist ein Scheitern wahrscheinlich (vgl. Majaro 1993, 6).

Somit ist das Finden einer Vielzahl an neuen kreativen Ideen als auch deren zielführende Weiterentwicklung entscheidend, um erfolgreiche Innovationen hervorzubringen (vgl. Majaro 1993, 6; Vahs et al. 2022, 316). Um dies zu schaffen, spielt die Einbindung eines geeigneten Prozesses eine zentrale Rolle (vgl. Vahs et al. 2022, 316).

1.3 Aufbau eines effektiven Innovationsprozesses

Um effektive Ideen zu entwickeln und so Innovationen hervorzubringen, ist in einem ersten wichtigen Schritt ein geeigneter Innovationsprozess zu etablieren. Eine strukturierte Vorgehensweise zur zielgerichteten Ideenentwicklung auf einer ausreichenden Informationsbasis sowie eine ganzheitliche Produktentwicklung mit besonderem Fokus auf den Markt sind erfolgsscheidend. (vgl. Witt 1996, 10).

Daher ist es für Unternehmen relevant, nicht nur Back-End-Prozesse (vgl. Vahs et al. 2022, 202) wie beispielsweise das Stage-Gate-Modell nach Cooper (vgl. Cooper 2008, 223–224) zu implementieren, die sich auf die strukturierte Umsetzung von Produkten beziehen.

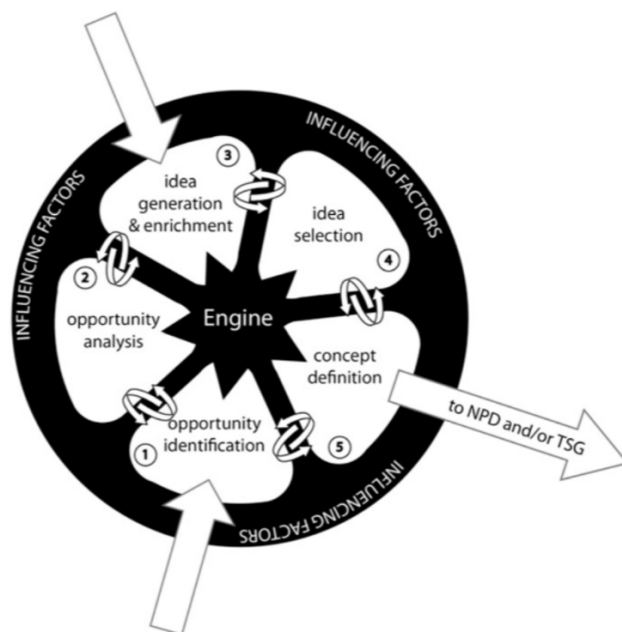


Abbildung 2: New Concept Development (NCD) Modell (Koen et al. 2002, 8).

Sondern gerade auch für die frühen Phasen der Produktentwicklung als Prozesse und Vorgehen zu etablieren. Da es in der frühen Phase der Produktentwicklung besonders wichtig ist, Chancen in Bezug auf den Markt, Bedürfnisse von Kunden und Trends zu identifizieren (vgl. Koen et al. 2002, 5–8). Koen et al. (vgl. 2002, 8) stellen dazu einen Prozess vor, der den Weg der Ideenentwicklung beschreibt, und verdeutlichen darin nochmals, dass die Ideen durch die Analyse von Einflussfaktoren die Basis schaffen, um Chancen zu identifizieren und daran Ideen zu entwickeln.

Dieses Modell zeigt Ähnlichkeit zu einer Herangehensweise, die auch im strategischen Management innerhalb der strategischen Analyse durchgeführt wird (vgl. Hungenberg 2014, 9). Ziel der Analyse ist es zum einen, durch eine externe Analyse Chancen im Umfeld des Unternehmens zu identifizieren, und durch eine weitere interne Analyse zusätzlich Stärken zu identifizieren, um daran Chancen abzuleiten (vgl. Hungenberg 2014, 9). Für die Durchführung der strategischen Analysen stehen viele Methodiken zur Verfügung, um systematisch Chancen identifizieren und analysieren zu können, wie beispielsweise die SWOT-Analyse (vgl. Hungenberg 2014, 86).

Das Modell von Koen et al. (vgl. 2002, 8) baut demnach auf der strategischen Analyse auf und bildet mit dem Ideenentwicklungsprozess ein detailliertes Vorgehen zum umsetzungsorientierten Prozess wie beispielsweise dem Stage-Gate-Modell.

Innerhalb der Prozesse ist es wichtig, dass Unternehmen inkrementelle und radikale Innovationen entwickeln, da sich gezeigt hat, dass dies die Erfolgswahrscheinlichkeiten von Unternehmen steigert (vgl. O'Reilly III, Charles A. und Tushman, Michael L. 2004, 2–4). Da besonders etablierte Unternehmen vorrangig inkrementelle Innovationen hervorbringen und Schwierigkeiten haben, radikale Innovationen zu schaffen. Was zur Folge haben kann, dass sie durch disruptive Innovationen anderer Marktteilnehmer verdrängt werden (vgl. Hungenberg 2014, 135).

Um dieser Gefahr entgegenzuwirken, sollten Unternehmen dem Vorgehen der organisationalen Ambidextrie folgen, welches von O'Reilly III, Charles A. und Tushman, Michael L. (vgl. 2004) eingeführt wurde. Und als „beidhändige Organisation“ verstanden werden kann (vgl. Oliván und Schimpf 2019, 113).

Dies bedeutet konkret, dass ein weiteres Team integriert wird, welches unabhängig von dem Team des operativen Geschäfts agiert und das Ziel verfolgt, radikale Innovationen zu identifizieren und hervorzubringen, sich also auf die langfristigen Möglichkeiten fokussiert.

Somit hat ein Team den Fokus auf inkrementelle Innovationen und ein weiteres Team auf radikale Innovationen. Diese Teams sind über das Management verbunden, um anhand des operativen Geschäfts Chancen für radikale Innovationen abzuleiten und auch radikale Innovationen in das operative Geschäft zu überführen (vgl. O'Reilly III, Charles A. und Tushman, Michael L. 2004, 2–3). Auf diese Weise werden Zielkonflikte der beiden Teams aufgeschlüsselt, und es lassen sich effektiv beide Arten von Innovationen hervorbringen. Abbildung 3 zeigt eine Möglichkeit, wie anhand der Erkenntnisse ein ganzheitlicher Entwicklungsprozess aussehen kann.

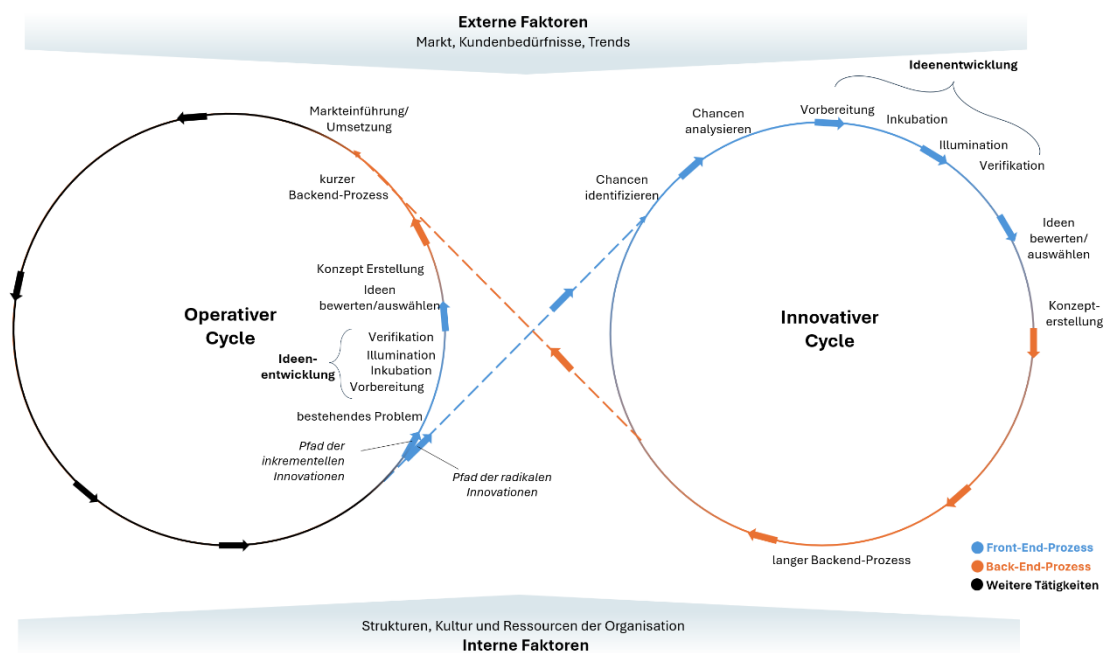


Abbildung 3: Zusammengefasstes Vorgehen des Ideenentwicklungsprozesses innerhalb des Innovationsprozesses. Eigene Darstellung in Anlehnung an (Stamm 2008, 6; O'Reilly III, Charles A. und Tushman, Michael L. 2004, 2–3; Koen et al. 2002, 8; Cooper 2008, 223; Wallas 1926, 80).

2 Ideenentwicklung innerhalb des Produktmanagements

„Der Produktmanager als ‚Unternehmer für sein Produkt‘ ist der Motor für den Produkterfolg. Als Kenner seines Produktmarktes und seiner Zielgruppen ermittelt er Anforderungen für verbesserte und neue Produkte und liefert so Input für die Arbeit der „Entwickler“ (Herrmann und Huber 2013, 1).

2013, 1–2).

Daher ist die Aufgabe des Produktmanagers, alle produktrelevanten Aspekte innerhalb des Unternehmens zu überblicken und zu steuern (vgl. Aumayr 2024, 7). Ziel des Produktmanagements ist es, den Erfolg innerhalb des Produktlebenszyklus maximal auszuschöpfen. Die Tätigkeiten lassen sich dabei in vier Phasen beschreiben: analysieren, konzipieren, koordinieren und optimieren (vgl. Herrmann und Huber 2013, 4).

Dies zeigt auf, dass der Produktmanager eine zentrale Rolle in der Ideenentwicklung neuer Produkte spielt. Besonders zur Entwicklung erfolgreicher Produkte müssen verschiedene Faktoren wie die Marktfähigkeit, Wirtschaftlichkeit und Machbarkeit berücksichtigt werden (vgl. Erne 2024, 52).

Dabei ist die Marktfähigkeit für den Produkterfolg entscheidend, da für Kunden ein wahrnehmbarer Mehrwert geschaffen werden muss, der preislich angenommen wird und sich vom Wettbewerb abgrenzt (vgl. Erne 2024, 52) also ein „USP“ (Unique Selling Proposition) (Aumayr 2024, 43–44) besitzt oder auch als „Produkt-Market-Fit“ bezeichnet wird (vgl. Olsen 2015, 3).

All diese verschiedenen Aspekte zu berücksichtigen, verdeutlicht einerseits die Herausforderung, zeigt aber auch Chancen auf, durch eine effektive Ideenentwicklung Produkte zu konzipieren, die zum Unternehmenserfolg beitragen.

Dafür ist es zum einen, wie vorangegangen beschrieben, wichtig, einen ganzheitlichen Innovationsprozess zu etablieren, sowie darüber hinaus die Verwendung von systematischen Methoden, um zielgerichtete, wirkungsvolle Ideen entwickeln zu können (vgl. Erne 2024, 85). Auf diese Weise werden die Informationen innerhalb des Innovationsprozesses verarbeitet. Und die Erfolgswahrscheinlichkeit der Produktentwicklung wird gesteigert.

3 Methoden der Ideenentwicklung

Anhand der verschiedenen Ergebnisse, die aufgezeigt haben, welche Aspekte innerhalb der Ideenentwicklung relevant zu beachten sind, um effektive Ideen zu entwickeln, wurden 10 passende Methoden ausgewählt, die diese berücksichtigen und eine systematische Herangehensweise bieten.

3.1 Beschreibung ausgewählter Methoden

Die ausgewählten Methoden sind folgend aufgelistet und beschrieben.

Value Proposition Map

Die Value Proposition Map setzt Kundenaufgaben und die damit verbundenen Probleme und angestrebten Ziele in den Fokus und bietet eine systematische Herangehensweise, um für Kunden ein relevantes Wertangebot zu schaffen und Differenzierungsmöglichkeiten aufzudecken (vgl. Osterwalder et al. 2015, 8–9).

Value Proposition Canvas

Der Value Proposition Canvas baut auf der Grundlage auf und bietet eine Übersicht, durch die das Wertangebot als konzeptionelles Geschäftsmodell beschrieben werden kann. Wodurch in einem frühen Stadium der Idee benötigte Ressourcen, die Wirtschaftlichkeit und weitere Faktoren berücksichtigt werden (vgl. Osterwalder et al. 2011, 19).

SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse ist eine systematische Methode zur Verknüpfung externer Chancen und Risiken mit internen Stärken und Schwächen. Sie dient dazu, strategische Handlungsschritte abzuleiten (vgl. Herrmann und Huber 2013, 77–78). und bietet somit eine Basis für die Ideenentwicklung.

Diese Methode findet sich in vielen verschiedenen Fachbereichen wieder, wie beispielsweise dem Produktmanagement (vgl. Herrmann und Huber 2013, 77–78), dem strategischen Management (vgl. Hungenberg 2014, 86) und der Betriebswirtschaftslehre (vgl. Wöhe et al. 2020, 86). Die Methode bietet für die Ideenentwicklung eine übersichtliche Basis. Durch die sich strategische Fragestellungen erschließen, auf die in der Ideenentwicklung gezielt aufgebaut werden kann.

2x2 Matrix

Diese Methode bietet die Möglichkeit, anhand von zwei Kriterien, wie beispielsweise Aufwand und Nutzen, eine Bewertung durchführen zu können. Durch die schnelle Bewertung können Ideen im frühen Stadium verworfen oder optimiert werden (vgl. Lewrick et al. 2020, 155–157).

Dies zeigt die vielfältige, aber einfache Möglichkeit, Bewertungen durchführen zu können, und kann somit in der Ideenentwicklung eine wichtige Komponente sein.

„Wie können wir ...“ – Fragen

Diese Methode bietet einen zielgerichteten Startpunkt zur Ideenentwicklung. Durch die gezielte Formulierung können verschiedene Fragen erstellt werden, auf die sich bei der Ideenfindung konzentriert werden soll (vgl. Lewrick et al. 2020, 125–126).

Kano-Modell

Durch das Kano-Modell lassen sich Produktmerkmale in verschiedene Kategorien einteilen, die jeweils eine unterschiedlich starke Wirkung auf Kunden besitzen. Die Methode bietet eine Klassifikation der Produktmerkmale, um Wettbewerbsprodukte sowie Produktideen einzuordnen und deren Wirkung zu verstehen (vgl. Aumayr 2024, 197–200).

Das Kano-Modell wurde von Professor Noriaki Kano an der Universität von Tokio entwickelt (Aumayr 2024, 197) und wird in verschiedenen Fachbereichen als relevante Methode gesehen, um die Wirkung von Produktmerkmalen zu untersuchen (vgl. Aumayr 2024, 197–200; Herrmann und Huber 2013, 98–99; Vahs et al. 2022, 369).

Strategy Canvas (Blue Ocean Strategy)

Der Strategy Canvas ist eine Methode der Blue-Ocean-Strategy, mit der Wettbewerbsfaktoren aus Kundensicht analysiert und deren Ausprägung bewertet werden kann.

Anhand der Darstellung kann das eigene Produkt gezielt differenziert werden, um ein Produkt zu schaffen, welches heraussticht und durch andere Faktoren als der Wettbewerb überzeugt (vgl. Kim et al. 2016, 24–25). Durch das strukturierte Vorgehen zur Differenzierung und Entwicklung erfolgreicher Produkte ist es somit eine passende Methode des Produktmanagers.

Brainwriting

Die Methode kann als stilles Brainstorming in der Gruppe verstanden werden. In stiller Arbeit werden Ideen einzeln gesucht und aufgeschrieben. Nach Ablauf einer festgelegten Zeit werden die gesammelten Ideen in der Runde weitergegeben, um darauf basierend neue Vorschläge zu entwickeln.

Anschließend beginnt eine weitere Runde, in der erneute Ideen gesucht werden, wobei auf den Ideen der Teammitglieder aufgebaut werden kann. Dieser Vorgang kann mehrere Runden wiederholt werden (vgl. Lewrick et al. 2020, 163).

Diese Methode hat Vorteile gegenüber dem klassischen Brainstorming. Denn alle Teilnehmer suchen individuell Ideen, wodurch parallel viele Gedanken gleichzeitig entstehen können. Und durch das individuelle Aufschreiben der Ideen kann sich keine Person in der Gruppe zurückhalten. Somit löst diese Methode genau die Problematiken des Brainstormings, die Furnham (vgl. 2000, 21–24) als Gründe beschrieben hat, warum Brainstorming in der Gruppe ineffektiv ist.

Analogien als Inspiration

Diese Methode zielt darauf ab, durch Inspiration aus anderen Themengebieten kreative Ideen zu finden, um ein Problem zu lösen oder ein Ziel zu erreichen (vgl. Lewrick et al. 2020, 171–172). Wie in Kapitel 1.1 beschrieben, werden dabei die kognitiven Denkprozesse positiv unterstützt, da ungewöhnliches Wissen miteinander kombiniert wird, um Ideen adaptieren zu können.

Vision Cone

Innerhalb dieser Methode lassen sich positive Visionen entwickeln, anhand derer kleine, passendere Entwicklungsschritte abgeleitet werden können. Durch die Betrachtung der Vergangenheit und der aktuellen Situation kann ein Verständnis für Veränderungen geschaffen werden, um den langfristigen Blick zu fördern (vgl. Lewrick et al. 2020, 141–143). So ein Vorgehen wird ebenfalls von Vahs et al. (vgl. 2022, 311) beschrieben.

3.2 Methoden eingeordnet in Phasen

Diese sind in Abbildung 4 entlang des Double-Diamonds (vgl. Design Council 2025 lizenziert unter CC BY 4.0) eingeordnet, der den Entwicklungsprozess im Rahmen des Design-Thinkings darstellt (vgl. Lewrick et al. 2020, 18–20).

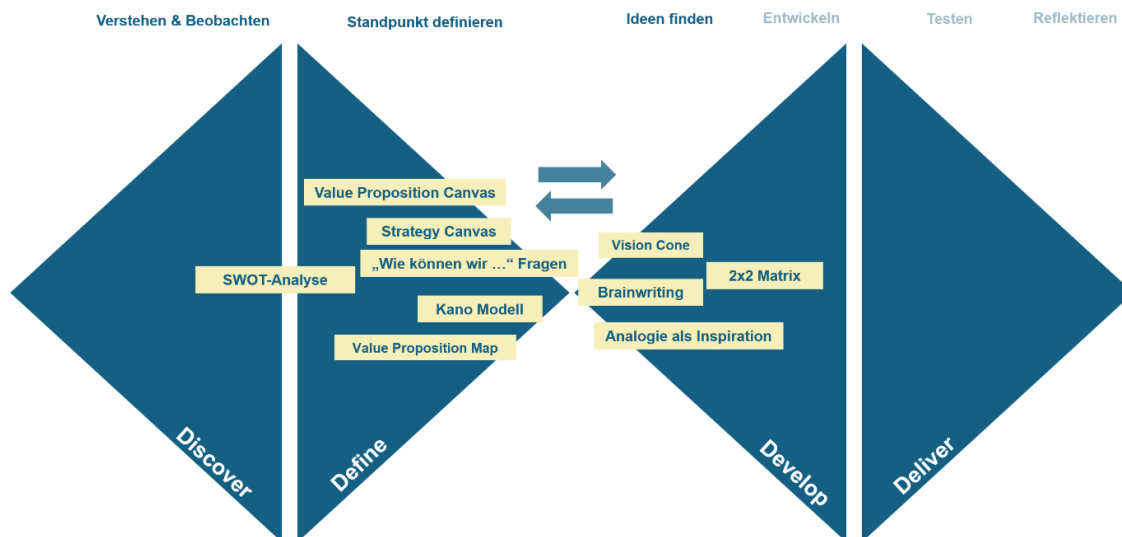


Abbildung 4: Methoden im Double-Diamond eingeordnet. Eigene Darstellung in Anlehnung an Lewrick et al. (2020, 16; Design Council 2025 lizenziert unter CC BY 4.0).

Das Einordnen, Definieren und das strukturierte Verarbeiten von Informationen sind ein entscheidender Teil der Ideenentwicklung. Da sich auf diese Weise Fragestellungen ergeben und Informationen auf eine passende Weise bereitgestellt werden, was die Basis für die Weiterverarbeitung der Informationen schafft.

Da die kreative Ideenfindung auf der Kombination von Wissen und zielgerichteter Aufmerksamkeit beruht (vgl. Benedek und Fink 2019, 116–118), verdeutlicht dies die Wichtigkeit einer systematischen Informationsverarbeitung, die durch die Methoden strukturiert durchgeführt werden kann. Da so sichergestellt wird, alle relevanten Informationen auf die richtige Weise zu betrachten.

Anhand dieser Grundlagen können anschließend weitere Methoden angewendet werden, die die gezielte Ideenfindung unterstützen. Dabei ist es wichtig, Methoden zu verwenden, die sich mit den drei Hauptzielen Marktfähigkeit, Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit auseinandersetzen, um zielgerichtete und wirkungsvolle Ideen entwickeln zu können (vgl. Erne 2024, 85).

Diese Methoden zeigen auf, dass sie sich hervorragend für den Ideenentwicklungsprozess im Produktmanagement eignen, um erfolgreiche Ideen zu entwickeln.

4 Anwendungshürden der Methoden

Um zu identifizieren, was die Anwendung der Methoden innerhalb der Ideenentwicklung des Produktmanagements erschwert oder verhindert, wurde die Anwendung von Methoden in einzelne Schritte unterteilt und genau betrachtet (vgl. Stickdorn et al. 2018, 44; Lewrick et al. 2020, 103).

Es wurde von dem Fall ausgegangen, dass ein Produktmanager die Methoden der Ideenentwicklung nicht kennt, um alle Schritte, die für die Anwendung durchlaufen werden müssen, miteinzubeziehen. Für diesen Fall wurden folgende Schritte erstellt (Abbildung 5).

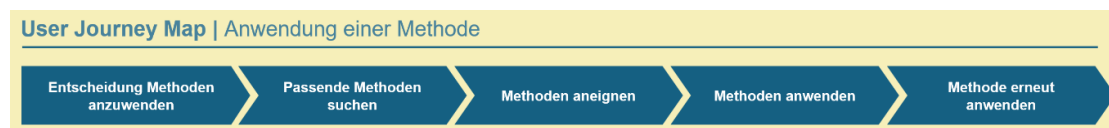


Abbildung 5: Ablauf der Methoden Anwendung. Eigene Darstellung in Anlehnung an Stickdorn et al. (2018, 45).

4.1 Entscheidung eine Methode anzuwenden

Eine Methode ist eine definierte Herangehensweise, die praktische sowie theoretische Tätigkeiten umfasst und darauf abzielt, ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Die Zielerreichung durch die Verwendung einer oder mehrerer Methoden ist somit ein erprobter Weg, der die Wahrscheinlichkeiten, ein Ziel zu erreichen, erhöhen kann (vgl. Konegen und Sondergeld, 1989, 11). Demnach sollte eine Methode dem Produktmanager einen konkreten Mehrwert bieten.

Da dies Parallelen zu Produkten aufzeigt, können Methoden auch als „Produkt“ betrachtet werden, wobei Mitarbeitende im Produktmanagement als „Kunden“ fungieren und der Preis als Aufwand gesehen werden kann.

Da Produkte dann gekauft werden, wenn Kunden einen ausreichend großen Nutzen wahrnehmen (vgl. Osterwalder et al. 2015, 42), lässt sich ableiten, dass die Mitarbeitenden entscheiden, Methoden anzuwenden, wenn durch die Methoden ein relevanter Mehrwert gesehen wird und der Aufwand in einem angemessenen Verhältnis gesehen wird. Der wahrgenommene Mehrwert im Verhältnis zum Aufwand spielt somit bei der Entscheidung eine zentrale Rolle.

Ein weiteres Problem besteht darin, dass es schwierig sein kann, einen direkten Mehrwert wahrzunehmen, da sich die Effektivität der Methoden oft durch den späteren Produkterfolg äußert, während die Effizienz innerhalb des Ideenentwicklungsprozesses nicht ausreichend quantifizierbar gemessen werden kann (vgl. Wiegand und Franck 2011, 11–12).

Was den Blick auf die Geschäftsprozesse leitet, denn der fehlende Fokus auf Geschäftsprozesse kann dazu beitragen, dass der Mehrwert der Methoden unterschätzt wird. Wiegand und Franck (vgl. 2011, 11–12) zeigen auf, dass in Unternehmen Geschäftsprozesse in Bezug auf die Effektivität und Effizienz im Gegensatz zu Produktionsprozessen wenig beachtet werden.

Daraus lässt sich schließen, dass das Potenzial, welches durch Optimierungen innerhalb der Geschäftsprozesse erreicht werden kann, unterschätzt wird und somit auch die Möglichkeiten der Methoden.

Der Aufwand stellt eine weitere Hürde dar, denn das Suchen, das Aneignen und das Anwenden bedeuten, dass zusätzliche Zeit investiert werden muss.

Neben Aufwand und Nutzen wurden weitere Einflussfaktoren identifiziert, die die Entscheidung zur Anwendung von Methoden beeinflussen können.

Eine Studie über die Hürden bei der Einführung eines Business-Prozess-Management-Konzepts in slowakischen Unternehmen wurde untersucht. In dieser konnte festgestellt werden, dass fehlende Qualifikationen zur Implementierung, fehlendes Fachpersonal und Widerstand gegenüber Veränderungen sowie eine fehlende Sichtweise für die Notwendigkeit einer Systematisierung Hürden darstellen. (vgl. Gazova et al. 2016, 200–202).

Anhand dieser Studie konnte abgeleitet werden, dass gerade der Widerstand gegenüber Veränderungen und systematischen Methoden dazu beitragen kann, dass sich Personen gegen das Anwenden von Methoden entscheiden.

Woraus sich ergibt, dass unterschätzter Mehrwert und überschätzter Aufwand sowie eine allgemeine Abneigung gegen systematisches Vorgehen die Hürden der Entscheidung, Methoden anzuwenden, darstellen.

4.2 Methode suchen

Wenn die Entscheidung zur Anwendung gefallen ist, muss im nächsten Schritt eine passende Methode gefunden werden. Dafür können verschiedene Informationsquellen verwendet werden.

Zum einen könnten Fachbücher genutzt werden, wie auch in dieser Arbeit für die Suche nach den zehn Methoden. Ein anderer Weg ist die Onlinesuche. Es ist wahrscheinlich, dass diese als Erstes verwendet wird, da sie im Arbeitsalltag eines Produktmanagers direkt zur Verfügung steht.

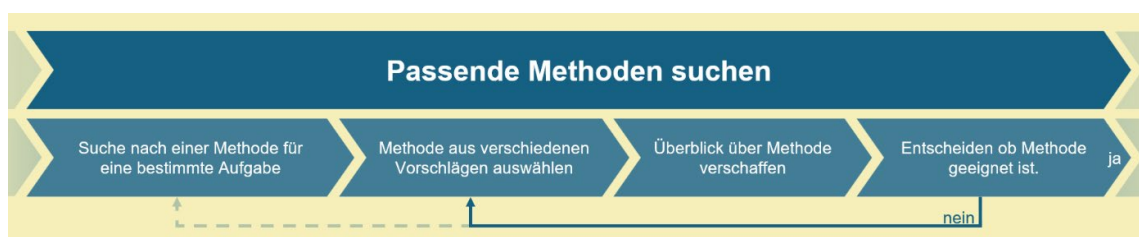


Abbildung 6: Ablauf der Methodensuche. Eigene Darstellung in Anlehnung an Stickdorn et al. (2018, 45).

Was aufgezeigt hat, dass die Informationen innerhalb der Bücher umfangreicher sind, aber die Suche und der Zugang zur Onlinesuche schneller eine Übersicht bieten. Wodurch die verschiedenen Quellen jeweils Vor- und Nachteile bieten und die Suche effektiver gestaltet werden kann. In der Praxis kann es zudem vorkommen, dass Personen bei einer bestimmten Aufgabe nicht auf die Idee kommen, zu suchen, ob es passende Methoden für die Tätigkeit gibt, wodurch das Unwissen über existierende Methoden eine Hürde darstellt.

4.3 Methode aneignen

Wurde eine geeignete Methode gefunden, muss diese im nächsten Schritt angeeignet werden, um sie erfolgreich anwenden zu können. Dafür wurde die Andragogik, die Lehre der Erwachsenenbildung, untersucht. Dieses Modell beschreibt verschiedene Aspekte, wie Erwachsene lernen (vgl. Knowles et al. 2005, 61).

Zunächst ist es für Erwachsene entscheidend, zu verstehen, warum sie etwas lernen sollen. Sie wägen dabei die Vorteile des Lernens gegen die Nachteile des Nicht-Lernens eines Themas ab (vgl. Knowles et al. 2005, 65–66). Die Lernbereitschaft ist davon abhängig, wie stark ein Thema zur aktuellen Situation der Erwachsenen passt und ob das gelernte Wissen Personen zu dem aktuellen Zeitpunkt weiterhelfen kann. Gleichzeitig kann sich die Lernbereitschaft zu einem Thema über die Zeit verändern, wenn beispielsweise durch eine neue Lebenssituation ein Thema im Leben relevanter wird (vgl. Knowles et al. 2005, 6).

Die Motivation, etwas zu lernen, ist dann gegeben, wenn persönliche Bedürfnisse befriedigt werden können. Dies kann eine höhere Position im Beruf, eine bessere Lebensqualität oder Anerkennung sein (vgl. Knowles et al. 2005, 68). Die Bedürfnisse können sehr individuell sein und von einem grundlegenden Bedürfnis nach Sicherheit, wie beispielsweise in finanzieller Hinsicht, über Anerkennung bis zur Selbstverwirklichung reichen (vgl. Maslow 1970, 39–51).

Innerhalb des Lernprozesses ist eine selbstbestimmte Herangehensweise des Lernenden zu berücksichtigen, denn zu enge Vorschriften können zu einer Ablehnung des Lernstoffes führen. Ebenfalls ist es wichtig, dass der gelernte Inhalt einen direkten Praxisbezug aufweist und verstanden werden kann, welchen merklichen Vorteil dies im eigenen Leben hat (vgl. Knowles et al. 2005, 65).

Des Weiteren trägt die Erfahrung, die Erwachsene in ihrem Leben gesammelt haben, dazu bei, dass Personen sehr unterschiedliche Lernstile, Bedürfnisse oder auch Ziele verfolgen, wodurch die Herangehensweise sehr unterschiedlich sein kann.

Aber nicht nur die Herangehensweise muss durch die Erfahrung berücksichtigt werden, sondern auch, dass Erwachsene dazu neigen, sich vor alternativen Denkweisen zu verschließen und in ihren bekannten Denkweisen und Gewohnheiten zu bleiben. Dies stellt zusätzliche Aspekte dar, die beim Lernen zu berücksichtigen sind (vgl. Knowles et al. 2005, 65–66).

Diese Aspekte verdeutlichen, dass Erwachsene beim Lernen einen direkten, akuten praktischen Bezug brauchen, der ihnen aufzeigt, dass durch das Gelernte ein angestrebtes Bedürfnis erreicht werden kann. Allgemein muss das Lernen selbstbestimmt und offen gestaltet sein sowie auf die individuellen Erfahrungen eingehen, die Personen gemacht haben. Werden diese Erfahrungen durch den Lerninhalt widerlegt, kann dies eine Abneigung gegenüber dem Thema hervorrufen (vgl. Knowles et al. 2005, 65–66).

Des Weiteren ist es relevant, zu betrachten, wie der Prozess des Lernens gestaltet sein muss und welche Lernmaterialien benötigt werden.

Der Lernprozess in der Erwachsenenbildung der Andragogik muss variabel aufgebaut sein, um sich an die lernende Person anpassen zu können. Darüber hinaus sollten Informationen und Fähigkeiten bereitgestellt werden, die das selbstständige Lernen unterstützen. Dabei kann das Lernen durch eine Art Berater unterstützt werden (vgl. Knowles et al. 2005, 115).

Werden die Aspekte der Andragogik nicht berücksichtigt, stellen diese Hürden bei der Aneignung von Methoden dar, die folgend nochmal aufgeführt sind.

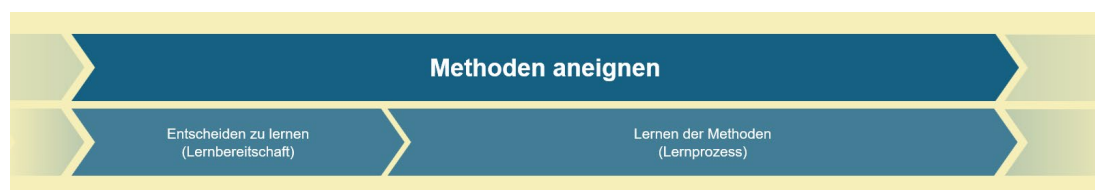


Abbildung 7: Ablauf der Methodenaneignung. Eigene Darstellung in Anlehnung an Stickdorn et al. (2018, 45).

Hürden der Lernbereitschaft:

- Mangelnde Wahrnehmung eines Vorteils durch das Lernen.
- Fehlender Zusammenhang zur aktuellen Situation.
- Fehlender Bezug zu persönlichen Bedürfnissen.

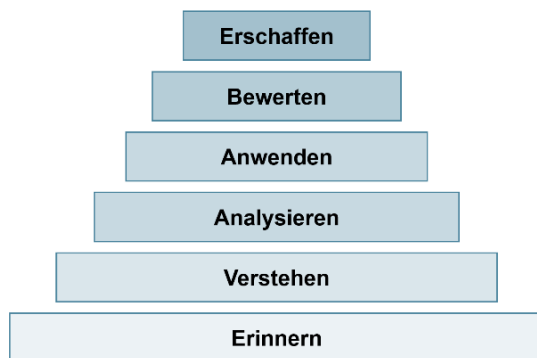
Hürden des Lernprozesses:

- Fehlender Lernprozess
- Fehlender direkter Praxisbezug

- Mangelnde Selbstbestimmtheit beim Lernen.
- Nichtberücksichtigung individueller Erfahrungen.
- Eingefahrene Denkweise

4.4 Methode anwenden

Bei der Anwendung von Methoden ist grundlegend relevant, ob die Methoden ausreichend beherrscht werden. Dabei liefert die Lerntaxonomie interessante Erkenntnisse.



Denn dabei handelt es sich um ein Konzept, das Lernziele in sechs Stufen unterteilt, die die Tiefe des kognitiven Verständnisses ausdrücken und von Bloom (vgl. 1956, 18) entwickelt und von Anderson und Krathwohl 2001 überarbeitet wurden. Die Betrachtung des Modells innerhalb dieses Konzeptes kann Aufschluss darüber geben, ob ein nicht ausreichendes Verständnis über eine Methode zu Problemen bei der Anwendung führen kann.

Abbildung 8: Lernzieltaxonomie nach Bloom (vgl. 1956, 18), modifiziert nach Anderson und Krathwohl (2001, 268). In eigener Darstellung in Anlehnung an (Wilson 2016).

Anhand dieser Stufen wird deutlich, dass beim Lernen der Methoden für den Ideenentwicklungsprozess unterschiedliche Kompetenzen erreicht werden können. In diesem Fall ist es relevant, dass Produktmanager die Methoden auch auf den höheren Stufen beherrschen, um sie anwenden, analysieren und bewerten zu können. Je nach Methode ist auch die höchste Stufe des Erschaffens notwendig, wenn beispielsweise anhand einer Methode und deren Informationen eine neue Strategie erschaffen wird. Welche Lernaktivität für das Erreichen jeder Stufe durchgeführt werden muss, wird durch das Modell nicht beschrieben, da sich dieses Modell nur zur Leistungsüberprüfung und zur Lernzielstrukturierung eignet (vgl. Tremp und Eugster 2020, 228).

Dennoch ist daraus abzuleiten, dass beim Aneignen einer Methode das Durchlesen und Auseinandersetzen mit Fachbüchern oder aus anderen Quellen nicht ausreichend sein kann, um die benötigten Stufen der Lernziele zu erreichen. Bei der erstmaligen Anwendung einer Methode wird sich mit dieser auf eine andere Art und Weise auseinandergesetzt. Wenn die Methode noch nicht in den benötigten Stufen gelernt ist, wird der Lernprozess während der Anwendung unterbewusst fortgesetzt, wodurch erst dann höhere Stufen der Lerntaxonomie erreicht werden.

Wenn eine Methode während der Anwendung erst noch gelernt werden muss, ist es wahrscheinlich, dass die Anwendung nicht mühelos verläuft, da die Fähigkeiten des Anwendens noch nicht angeeignet sind und sie dementsprechend eine Hürde darstellt.

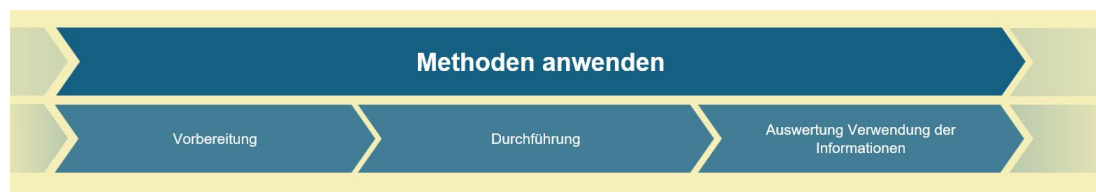


Abbildung 9: Ablauf der Methodenanwendung. Eigene Darstellung in Anlehnung an Stickdorn et al. (2018, 45).

4.5 Methode erneut anwenden

Ist dieser Schritt erreicht, wurde eine Methode mindestens einmal angewendet. Um sicherzustellen, dass Methoden auch mehrmals angewendet werden, wird dieser Schritt ebenfalls betrachtet. Grundlegend ist dieser Schritt sehr ähnlich zu dem ersten Schritt, bei dem entschieden wird, ob erstmalig Methoden angewendet werden. Der Unterschied ist, dass nach der erstmaligen Anwendung auf Basis der Erfahrung die Entscheidung beeinflusst wird. Eine negative Erfahrung innerhalb der Anwendung einer Methode könnte dazu beitragen, dass eine Person den Nutzen in der Methode nicht sieht und diese nicht erneut anwendet. Da Denkprozesse assoziativ ablaufen und eine negative Erfahrung mit der Methode verknüpft wird (Kahneman 2014, 69–70). Was die Hürde darstellt, dass durch eine negative Erfahrung die Methoden nicht erneut angewendet werden.

4.6 Umfeldbezogene Hürden

Das Umfeld des Produktmanagers kann weitere Einflussfaktoren darstellen, die unabhängig von den Schritten Hürden darstellen, auf die folgend eingegangen wird.

Es wurde bereits darauf eingegangen, wie verschiedene Faktoren im Unternehmen die Kreativität positiv oder negativ beeinflussen können. Da die Nutzung von Kreativität durch das Umfeld gehemmt oder gefördert werden kann (vgl. Amabile et al. 1996, 1158–1162). Es geht bei der Kreativität so wie bei der Anwendung von Methoden darum, dass Mitarbeiter neue Wege suchen, um Herausforderungen zu lösen oder Ziele zu erreichen. Können die Ergebnisse ebenfalls Erkenntnisse für umfeldbezogene Hürden bei der Verwendung von Methoden ergeben.

In der folgenden Tabelle (Tabelle 1) sind Umfeldfaktoren, die die Kreativität beeinflussen, dargestellt (vgl. Amabile et al. 1996, 1158–1162), um anhand dieser Hürden abzuleiten.

Umfeldfaktoren, die Kreativität positiv beeinflussen.	Abgeleitete Hürden für die Anwendung von Methoden
Ermutung zur Kreativität durch Führungskräfte, Mitarbeiter	Fehlende Ermutung zu Initiativen durch Führungskräfte, Mitarbeiter
Handlungsspielraum bei der täglichen Arbeit	Fehlender Handlungsspielraum, feste Vorgehensweisen
Genügend Ressourcen in Form von Arbeitsmaterialien	Fehlende Ressourcen/bereitgestelltes Material
Gewisse Herausforderungen bei der Arbeit, zu hoher Arbeitsdruck, wiederum das Gegenteil erreicht.	Hoher Arbeitsdruck

Tabelle 1: Hürden abgeleitet an Umfeldfaktoren der Kreativität. In Anlehnung an Amabile et al. (1996, 1158–1162).

Anhand der abgeleiteten Hürden wird deutlich, dass auch das Umfeld Einfluss auf die Anwendung von Methoden haben kann.

Abseits des Aspekts der Kreativität wurde in Kapitel 2.5 herausgestellt, dass der Ideenentwicklungsprozess in Unternehmen unterschiedlich abläuft. Abhängig davon, wie stark der Fokus auf dem operativen Geschäft oder auf der langfristigen strategischen Sicht liegt, kann die Relevanz des Ideenentwicklungsprozesses unterschätzt werden. Besonders wenn Unternehmen vorrangig inkrementelle Innovationen hervorbringen, kann die Relevanz für Methoden unterschätzt werden. Da durch kleinere Veränderungen, die sich aus dem operativen Geschäft ableiten, kein Bedarf gesehen werden kann, Methoden anzuwenden.

5 Hürden innerhalb von Interviews identifizieren

Weitere Untersuchungen mittels einer Primärdatenerhebung, in der sechs Produktmanager interviewt wurden, konnten weitere Hürden identifizieren.

Es konnten folgende Hürden identifiziert werden:

- Der Mehrwert der Methoden wird unterschätzt, da die Methoden hauptsächlich als strukturiertes Vorgehen gesehen werden.
- Wenig Zeit im Arbeitsalltag wurde oft genannt, wodurch das Anwenden, aber auch das Auseinandersetzen mit den Methoden erschwert wird.
- Eine weitere Hürde ist, wenn Methoden nicht bekannt sind und nicht gewusst wird, welche es gibt, sie gar nicht erst angewendet werden können.
- Auch das Wählen einer Methode, die für die jeweilige Situation passt, wurde als Hürde identifiziert. In dem Zusammenhang wurde bei der Anwendung von Methoden beschrieben, dass die Methoden nicht immer für das Thema genau passend sind und daher manche Schritte keinen Mehrwert bringen oder manche Aspekte eines Themas in einer Methode nicht berücksichtigt werden.
- Negative Erfahrungen, die mit Methoden in Verbindung gebracht werden, konnten auch als Hürde identifiziert werden.
- Darüber hinaus konnte identifiziert werden, dass Methoden, die in der Anwendung als schwierig erscheinen, nicht angewendet werden, und auch die intrinsische Motivation, eine Methode anzuwenden, die Anwendung beeinflusst und somit weitere Hürden darstellt.
- Inkonsistente Online-Erklärungen von Methoden wurden ebenfalls als Hürde aufgenommen, da diese den Lernprozess erschweren. Als letzte Hürde wurde die Integrierung einer Methode im Team genannt, da Teammitglieder bestehende Vorgehen bevorzugen.

6 Zusammenfassung der Hürden

In der User Journey (Abbildung 28) sind die in den Interviews identifizierten Hürden mit den Ergebnissen der Literaturrecherche zusammengeführt und farblich unterschieden.

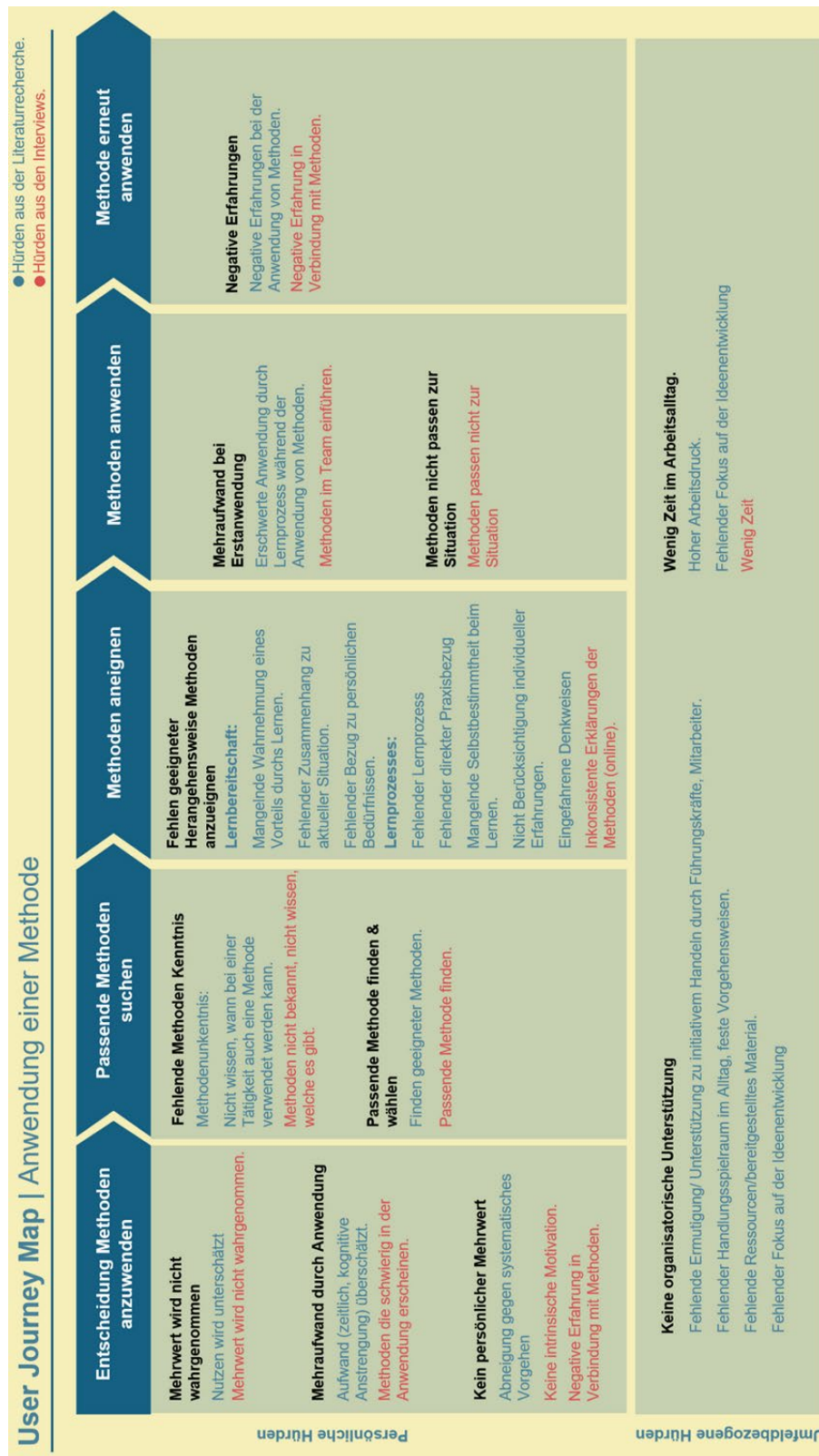


Abbildung 10: Identifizierte Hürden in User Journey.

Insgesamt konnte aufgezeigt werden, dass Methoden der Ideenentwicklung im Produktmanagement nicht ausreichend angewendet werden, da der Mehrwert der Methoden nicht wahrgenommen wird und als Mehraufwand gesehen wird. Besonders wenn kein persönlicher Mehrwert durch die Anwendung gesehen wird, trägt dies dazu bei, dass sich Personen gegen die Anwendung von Methoden entscheiden.

Dieser Effekt wird verstärkt, da keine ausreichende Kenntnis über die bestehenden Methoden herrscht. Aber auch wenn Methoden bekannt sind oder gefunden wurden, stellt die Auswahl einer passenden Methode für die eigene Situation eine Herausforderung dar. Um ausgewählte Methoden im Unternehmen anzuwenden, müssen diese ausreichend verstanden und angeeignet werden. Für diesen Schritt fehlt eine geeignete Herangehensweise, was dazu führt, dass Personen, die sich mit den Methoden auseinandersetzen, erst gar nicht beginnen, diese anzueignen, oder während des Lernens abbrechen, da der Lernprozess nicht stark genug an den persönlichen Vorteilen und Bedürfnissen ausgerichtet ist und keinen direkten Praxisbezug darstellen kann, der nach der Andragogik benötigt wird.

Innerhalb des erstmaligen Anwendens von Methoden ist der Aufwand höher, da das Anwenden einer Methode während der Praxis in den Lernprozess mit einfließt, was erhöhten Aufwand darstellt. Aber auch neue Methoden im Team einzuführen, kann je nach Bereitschaft für Neues eine Hürde darstellen. Auch innerhalb der Durchführung wird eine Methode nicht immer als passend zur Situation gesehen, was die Durchführung der Methode an einem bestimmten Thema erschweren kann. Durch die Schwierigkeiten des Anwendens kann dies eine negative Erfahrung darstellen. Was die Hürde für die erneute Anwendung darstellt. Unabhängig von den Schritten sind eine fehlende Unterstützung der Organisation und wenig Zeit im Arbeitsalltag zusätzlich eine Hürde für die Anwendung von Methoden.

Die große Schwierigkeit, Methoden anzuwenden, liegt also darin, sich mit den Methoden auszukennen, deren Mehrwert zu verstehen und diese in den Arbeitsalltag zu integrieren. Da dies zu Beginn zusätzliche Herausforderungen und Aufwand bedeutet.

Durch wenig Zeit im Arbeitsalltag und einen nicht direkt ersichtlichen Mehrwert wird der Aufwand, sich mit Methoden zu beschäftigen und diese anzuwenden, nicht gesehen.

Daher muss auf der einen Seite der Prozess der Methoden-Anwendung so einfach wie möglich gestaltet sein und auf der anderen Seite muss der Nutzen und Mehrwert der Methoden klar ersichtlich sein. Dies kann geschaffen werden, wenn die identifizierten Hürden abgebaut werden.

7 Entwickelte Konzepte

Anhand der identifizierten Hürden konnten Anforderungen abgeleitet werden, um daran passende Ideen zu entwickeln, die zu zwei Konzepten zusammengefasst werden konnten und verschiedene Maßnahmen beinhalten, um die Hürden zu reduzieren.

Ein Konzept basiert auf organisatorischen Maßnahmen, das andere auf einer Softwarelösung und kann als „digitaler Berater“ beschrieben werden. Letzteres ist zwar ebenfalls eine organisatorische Maßnahme, könnte jedoch als einmaliges Projekt eingeführt und weitgehend automatisiert betrieben werden. Die beiden Konzepte werden im Folgenden beschrieben.

7.1 Organisatorische Maßnahmen

In diesem Konzept könnten Methoden in Form von Steckbriefen zusammengefasst und den Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt werden.

- Diese könnten beispielsweise als Poster in Fluren, an Arbeitsplätzen oder in Aufzügen platziert werden, um die Methoden im Arbeitsalltag sichtbar und präsent zu machen.
- Dabei sollten das Werteangebot sowie der persönliche Nutzen klar in den Vordergrund gestellt werden, um Mitarbeitende zur Anwendung dieser Methoden zu motivieren.
- Darüber hinaus sollten Schulungen angeboten werden, in denen ebenfalls die Methoden und deren Mehrwert präsentiert werden.

Zudem sollte vermittelt werden, dass der anfängliche Aufwand anfangs beim Erlernen einer Methode hoch erscheinen kann, jedoch mit der Zeit keinen großen Mehraufwand darstellt, um Ängsten und Abneigungen gegen Methoden vorzubeugen.

Des Weiteren könnten interne Kurse angeboten werden, in denen Mitarbeitende zu Inhouse-Beratern ausgebildet werden. Diese stehen dann zu einem gewissen Anteil Ihrer Arbeitszeit für Workshops zur Verfügung, um andere Teams bei der Ideenentwicklung zu unterstützen.

In diesen Workshops, die von dem internen Berater moderiert werden, können die Methoden angewendet werden. Auf diese Weise werden in der praktischen Projektarbeit Methoden erlernt und angewendet, was gerade bei der Erwachsenenlehre ein wichtiger Aspekt des Lernens ist, wie in Kapitel 6.1.3 herausgestellt wurde.

Zudem könnten auch kreative Arbeitsräume bereitgestellt werden, in denen Methoden beispielsweise an den Wänden ausgestellt sind und passende Arbeitsmaterialien bereitstehen, um zur methodischen Arbeit zu inspirieren. Als letzte Maßnahme könnte ein Methodenaustausch monatlich organisiert werden, in dem sich Personen im Unternehmen in einer lockeren Atmosphäre austauschen können, um Erfahrungen und Schwierigkeiten zu teilen und so voneinander zu lernen.

7.2 Digitaler Berater

In diesem Konzept wurden die Ideen, die auf Softwarelösungen basieren, vereint. Das Ziel ist es, Produktmanagern ein Programm zur Verfügung zu stellen, mit dem sie sich über Methoden informieren, diese erlernen und direkt anwenden können. Die Funktionen wurden in drei Bereiche aufgeteilt.

Beraten im Alltag

Produktmanager sollen in dem Softwareprogramm Tätigkeiten, Ziele oder Schwierigkeiten beschreiben können, woraufhin passende Methoden inklusive des Mehrwerts vorgeschlagen werden. Diese können als Steckbrief dargestellt werden, um eine gute Übersicht über die Methoden zu geben.

Durch die Beantwortung weiterer Fragen, z. B. zu Zielen, Herausforderungen und Einschränkungen innerhalb der aktuellen Situation, könnte das Programm individuell passende Methoden vorschlagen und diese in einem ganzheitlichen Ideenentwicklungsprozess abbilden.

Dieser Prozess könnte durch die Analyse von Informationen aus Meetings, Mails und anderen Programmen automatisiert werden. Auf diese Weise würde das Programm als digitaler Berater automatisiert passende Methoden und Herangehensweisen vorschlagen.

Methoden-Know-how aufbauen

Eine weitere Funktion des Programms könnte die Vermittlung von Methoden-Know-how durch kurze Lerneinheiten sein, die flexibel in den Arbeitsalltag integriert werden. Wobei die Berücksichtigung der Prinzipien der Andragogik eine zentrale Rolle für den Erfolg des Lernens spielt. Der Lernfortschritt könnte anhand der Stufen der Lerntaxonomie aufgezeigt werden, um den Lernenden einen Status über ihre Kompetenzen zu geben, um zu signalisieren, ob dieser für die problemlose Anwendung der Methode ausreicht.

Darüber hinaus wäre es möglich, das Lernen einer Methode mit der Anwendung zu verknüpfen, indem die Nutzer innerhalb des Programms Schritt für Schritt durch eine Methode geführt werden. Gezielte Fragen können dabei helfen, relevante Informationen zu erfassen, die für die Durchführung der Methode benötigt werden. Die anschließend automatisiert in die Methode einfließen. Auf diese Weise wird nicht nur die Methode erlernt, sondern es entsteht gleichzeitig ein konkreter Nutzen in Form eines verwendbaren Ergebnisses.

Automatisierte Anwendung

Diese Funktion innerhalb des Programms könnte es ermöglichen, das Softwareprogramm nicht nur als Unterstützung bei der Anwendung von Methoden zu nutzen, sondern auch die automatisierte Durchführung von Methoden zu ermöglichen.

Dies könnte so funktionieren, dass das Programm sowohl auf interne als auch externe Daten zugreift und zugleich über umfassende Informationen zu Methoden und allgemeinen wissenschaftlichen Informationen innerhalb der Ideenentwicklung und des Produktmanagements verfügt.

Mithilfe eines Retrieval-Augmented-Generation-Systems (RAG), was auf Deutsch „Generieren ergänzt durch Abrufen“ bedeutet (vgl. Honroth et al. 2024). Ist ein System, welches mit einem Large Language Modell (LLM) (vgl. Akhtar 2024, 3) Informationen aus einer Datenbank verarbeitet und aufbereiten kann. Dies bedeutet, dass ein LLM ausgewählte Informationen nutzt, die in einer Datenbank bereitgestellt wurden, um beispielsweise Fragen zu beantworten. Der Vorteil des Modells ist, dass das LLM keine Informationen verwendet, mit denen das LLM trainiert wurde, was die Verlässlichkeit der Antworten verbessert (vgl. Honroth et al. 2024) und so keine unbekannt Informationen verwendet werden.

Auf diese Weise könnten die Methoden automatisiert ausgeführt werden, wenn ausreichend Informationen zur Verfügung stehen und diese auf die richtige Art und Weise verarbeitet werden können.

8 Fazit

Die Verwendung von Methoden innerhalb der Ideenentwicklung bietet großes Potenzial, die Effektivität der Ideenfindung zu steigern, um erfolgreiche Produkte zu konzipieren.

Dass solche Methoden dennoch in Unternehmen nicht ausreichend angewendet werden, liegt an verschiedenen Hürden, die sich von der Entscheidung, eine Methode anzuwenden, über das Finden und Aneignen einer Methode bis zur Anwendung erstrecken können, wie ein unterschätzter Mehrwert, ein zu hoch wahrgenommener Aufwand sowie ein fehlender Zusammenhang zu einem persönlichen Nutzen.

Ein unterschätzter Mehrwert, ein hoher wahrgenommener Aufwand und ein fehlender persönlicher Bezug sind grundlegende Hürden. Eine fehlende Kenntnis über bestehende Methoden sowie das Finden passender Methoden stellen weitere Schwierigkeiten dar. Auch ein nicht angepasster Lernprozess an den Prinzipien der Erwachsenenbildung führt zur Ablehnung oder zu Abbrüchen des Lernvorhabens. Darüber hinaus können bei der Verwendung einer Methode Schwierigkeiten auftreten, wenn diese nicht auf einem ausreichenden Niveau angeeignet wurde, was die erfolgreiche Anwendung verhindert. Und die Ablehnung von Methoden durch negative Erfahrungen verstärkt. Unabhängig von den Schritten erschweren fehlende organisatorische Unterstützung und Zeitmangel im Arbeitsalltag die Anwendung zusätzlich.

Es besteht dennoch die Möglichkeit für Unternehmen, diese Hürden zu reduzieren, um die Anwendung von Methoden im Unternehmen zu erhöhen. In dem durch verschiedene organisatorische Maßnahmen den Mitarbeitern verschiedene Methoden und deren Nutzen vorgestellt werden und Möglichkeiten geboten werden, sich diese Methoden anzueignen. Dies kann durch eine Vielzahl an verschiedenen organisatorischen Maßnahmen geschehen oder durch die Implementierung einer Softwareanwendung, welche durch verschiedene Funktionen auf digitaler Ebene die Hürden reduziert.

Somit besteht für Unternehmen trotz verschiedener Hürden die Möglichkeit, durch gezielte Maßnahmen die Anwendung von Methoden im Unternehmen zu erhöhen, um wirkungsvolle Ideen zu entwickeln.

Literaturverzeichnis

- Akhtar, Zarif Bin (2024). Unveiling the evolution of generative AI (GAI): a comprehensive and investigative analysis toward LLM models (2021–2024) and beyond. *Journal of Electrical Systems and Information Technology* 11 (1). <https://doi.org/10.1186/s43067-024-00145-1> (Zuletzt aufgerufen am 09.08.2025).
- Amabile, Teresa M./Conti, Regina/Coon, Heather/Lazenby, Jeffrey/Herron, Michael (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal* (Vol. 39, No. 5), 1154–1184. Verfügbar unter: <https://research.ebsco.com/c/nmq342/viewer/pdf/aai5jmnjbf> (Zuletzt aufgerufen am 09.08.2025).
- Anderson, Lorin W./ Krathwohl, David R. (2001). *A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives*. New York, Longman. Verfügbar unter: <https://de.scribd.com/document/369062951/Lorin-W-Anderson-David-R-Krathwohl-A-taxonomy-for-learning-teaching-and-assessing-a-revision-of-Bloom-s-taxonomy-of-educational-objectives-Longman> (Zuletzt aufgerufen am 28.08.2025).
- Aumayr, Klaus J. (2024). *Erfolgreiches Produktmanagement: Toolbox für das professionelle Produktmanagement und Produktmarketing*. 6. Aufl. Wiesbaden, Springer Gabler. Verfügbar unter: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-43637-7> (Zuletzt aufgerufen am 09.08.2025).
- Benedek, Mathias/Fink, Andreas (2019). Toward a neurocognitive framework of creative cognition: the role of memory, attention, and cognitive control. *Current Opinion in Behavioral Sciences* 27, 116–122. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2018.11.002>. (Zuletzt aufgerufen am 09.08.2025).
- Bloom, Benjamin S. (1956). *Taxonomy of educational objectives: The Classification of Educational Goals, by a Committee of College and University Examiners*. New York, Longmans, Green. Verfügbar unter: https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/PPP242/Benjamin%20S.%20Bloom%20-%20Taxonomy%20of%20Educational%20Objectives%2C%20Handbook%20_%20Cognitive%20Domain-Addison%20Wesley%20Publishing%20Company%20%281956%29.pdf (Zuletzt aufgerufen am 09.08.2025).
- Cooper, Robert G. (2008). Perspective: The Stage-Gate® Idea-to-Launch Process-Update, What's New, and NexGen Systems. *Journal of Product Innovation Management* 25 (3), 213–232. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00296.x> (Zuletzt aufgerufen am 09.08.2025).
- Design Council (2025). Design Council. Verfügbar unter: <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/> (Zuletzt aufgerufen am 09.08.2025).
- Erne, Rainer (2024). *Produktmanagement klipp & klar*. Wiesbaden, Springer Gabler. Verfügbar unter: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-44978-0> (Zuletzt aufgerufen am 09.08.2025).
- Fasolo, Barbara/Heard, Claire/Scopelliti, Irene (2025). Mitigating Cognitive Bias to Improve Organizational Decisions: An Integrative Review, Framework, and Research Agenda. *Journal of Management* 51 (6), 2182–2211. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1177/01492063241287188> (Zuletzt aufgerufen am 09.08.2025).
- Fueglistaller, Urs/Müller, Christoph A./Volery, Thierry (2019). *Entrepreneurship. Modelle, Umsetzung, Perspektiven mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz*. 5. Aufl. Wiesbaden, Gabler. Verfügbar unter: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-26800-8> (Zuletzt aufgerufen am 09.08.2025).
- Furnham, Adrian (2000). The Brainstorming Myth. *Business Strategy Review* 11 (4), 21–28. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1111/1467-8616.00154> (Zuletzt aufgerufen am 09.08.2025).

- Gazova, Andrea/Papulova, Zuzana/Papula, Jan (2016). The Application of Concepts and Methods Based on Process Approach to Increase Business Process Efficiency. *Procedia Economics and Finance* 39, 197–205. Verfügbar unter: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30284-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30284-2) (Zuletzt aufgerufen am 09.08.2025).
- Herrmann, Andreas/Huber, Frank (2013). *Produktmanagement: Grundlagen - Methoden - Beispiele*. 3. Aufl. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-00004-2> (Zuletzt aufgerufen am 09.08.2025).
- Honroth, Thorsten/Siebert, Julien/Kelbert, Patricia (2024). Retrieval Augmented Generation (RAG): Chatten mit den eigenen Daten. Fraunhofer-Institut für Experimentelles Software-Engineering. Verfügbar unter: <https://www.iese.fraunhofer.de/blog/retrieval-augmented-generation-rag/> (Zuletzt abgerufen am 09.08.2025).
- Hungenberg, Harald (2014). *Strategisches Management in Unternehmen: Ziele-Prozesse - Verfahren* Harald Hungenberg. 8. Aufl. Wiesbaden, Springer Gabler. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-06681-9> (Zuletzt aufgerufen am 09.08.2025).
- Kahneman, Daniel (2014). *Schnelles Denken, langsames Denken* Daniel. Aus dem amerikan. Engl. von Thorsten Schmidt. München, Pantheon.
- Kim, W. Chan/Mauborgne, Renée/Proß-Gill, Ingrid/Dierlamm, Helmut (2016). *Der blaue Ozean als Strategie: wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt; aus dem Amerikanischen von Ingrid Proß-Gill*. 2. Aufl. München, Hanser. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.3139/9783446448476.fm> (Zuletzt aufgerufen am 09.08.2025).
- Knowles, Malcolm S./Holton, Elwood F./Swanson, Richard A. (2005). *The Adult Learner: The definitive classic in adult education and human*. 6. Aufl. Amsterdam, Elsevier. Verfügbar unter: <https://lib-pasca.unpak.ac.id/index.php?p=fstream-pdf&fid=3533&bid=15496> (Zuletzt aufgerufen am 09.08.2025).
- Koen, Peter A./Ajamian, Greg M./Boyce, Scott/Clamen, Aallen/Fisher, Eden/Fountoulakis, Stavros/Johnson, Albert, Puri, P Stavros und Seibert, Rebecca. (2002). Fuzzy Front End: Effective methods, tools, and techniques. In: Belliveau, Paul/Griffin, Abbie/Sommerneyer, Stephen. (Hg.). *The PDMA Toolbook for New Product Development*. New York, John Wiley & Sons. Verfügbar unter: <https://catalogimages.wiley.com/images/db/pdf/Z0471206113.01.pdf> (Zuletzt aufgerufen am 09.08.2025).
- Konegen, N./Sondergeld, K. (1989). Was ist eine Methode? In: Bellers, Jürgen, Woyke, Wichard (Hg.) *Analyse internationaler Beziehungen*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-663-09260-5_1 (Zuletzt aufgerufen am 09.08.2025).
- Lewrick, Michael/Link, Patrick/Leifer, Larry J. (2020). *The design thinking toolbox: a guide to mastering the most popular and valuable innovation methods* / Michael. Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.
- Majaro, Simon (1993). *Erfolgsfaktor Kreativität Ertragssteigerung durch Ideen-Management*. London, McGraw-Hill.
- Maslow, Abraham H. (1970). *Motivation and Personality*. 2. Aufl. New York, Harper & Row. Verfügbar unter: <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.198216/mode/2up> (Zuletzt aufgerufen am 09.08.2025).
- Oliva, Fábio Lotti/Kotabe, Masaaki (2019). Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startups. *Journal of Knowledge Management* 23 (9), 1838–1856. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2018-0361> (Zuletzt aufgerufen am 09.08.2025).
- Olivan, Patrick/Schimpf, Sven (2019). Ambidextre Organisation als Stellhebel zur erfolgreichen Entwicklung radikaler Innovationen. *Ideen- und Innovationsmanagement* (4). Verfügbar

- unter: <https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/a58f1df2-8182-4efc-b610-13888cf894ce/content> (Zuletzt aufgerufen am 09.08.2025).
- Olsen, Dan (2015). *The lean product playbook: how to innovate with minimum viable products and rapid customer feedback*. Hoboken, Wiley. Verfügbar unter: https://www.google.de/books/edition/The_Lean_Product_Playbook/j5rgCAAQBAJ?hl=de&gbpv=1 (Zuletzt aufgerufen am 09.08.2025).
- O'Reilly III, Charles A. Tushman, Michael L. (2004). *The Ambidextrous Organization*. Harvard business review onpoint. Verfügbar unter [http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/tushman/O%C3%86Reilly%20&%20Tushman%20\(2004\).pdf](http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/tushman/O%C3%86Reilly%20&%20Tushman%20(2004).pdf) (Zuletzt aufgerufen am 09.08.2025).
- Osterwalder, Alexander/Pigneur, Yves/Bernarda, Greg/Smith, Alan (2015). *Value Proposition Design: Entwickeln Sie Produkte und Services, die Ihre Kunden wirklich wollen*. Übers. von Wegberg, Jordan T.A. Frankfurt am Main, Campus-Verl.
- Osterwalder, Alexander/Pigneur, Yves/Wegberg, J. T. A. (2011). *Business model generation ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*. Übers. von Wegberg, Jordan T.A. Frankfurt, M, Campus-Verl. Verfügbar unter: <https://content-select.com/de/portal/media/view/519cc27a-4028-4448-93ed-253f5dbbeaba> (Zuletzt aufgerufen am 09.08.2025).
- Simon-Kucher & Partners (2014). *The Global Pricing Study 2014*. Verfügbar unter: https://www.simon-kucher.com/sites/default/files/simon-kucher_global_pricing_study_2014.pdf (Zuletzt aufgerufen am 10.08.2025).
- Stamm, Bettina Von (2008). *Managing innovation, design and creativity*. 2. Aufl. Hoboken, N.J., John Wiley & Sons.
- Stickdorn, Marc/Hormess, Markus/Lawrence, Adam/Schneider, Jakob (2018). *This is service design doing: Applying service design thinking in the real world*. Verfügbar unter: https://research.ebsco.com/c/cylil2/ebook-viewer/pdf/5kf2nfx3xz/page/pp_BackCover (Zuletzt aufgerufen am 10.08.2025).
- Tremp, Peter/Eugster, Balthasar (2020). *Klassiker der Hochschuldidaktik?: Kartografie einer Landschaft*. Wiesbaden, Springer VS. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-28124-3> (Zuletzt aufgerufen am 10.08.2025).
- Vahs, Dietmar/Brem, Alexander/Christian Oswald (2022). *Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung*. 6. Aufl. Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- Wallas, Graham (1926). *The art of thought*. Verfügbar unter: <https://archive.org/details/theartofthought/page/n11/mode/2up> (Zuletzt aufgerufen am 10.08.2025).
- Wiegand, Bodo/Franck, Philip (2011). *Lean Administration I: so werden Geschäftsprozesse transparent: die Analyse: Workbook für Manager und Mitarbeiter in Industrie, Verwaltung und Dienstleistungsbranchen*. 4. Aufl. Mülheim an der Ruhr, Lean Management Institut.
- Wilson, Leslie O. (2016). *Anderson and Krathwohl Bloom's Taxonomy Revised: Understanding the New Version of Bloom's Taxonomy*. Verfügbar unter: https://www.quincycollege.edu/wp-content/uploads/Anderson-and-Krathwohl_Revised-Blooms-Taxonomy.pdf (Zuletzt aufgerufen am 10.08.2025).
- Witt, Jürgen (1996). *Produktinnovation*. München, Vahlen.
- Wöhe, Günter/Döring, Ulrich/Brösel, Gerrit (2020). *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. 27. Aufl. München, Verlag Franz Vahlen.