

**Zeitschrift für Vorschlagswesen  
und Verbesserungsprozesse**

# Ideenmanagement

## **Produkte und Dienstleistungen können kopiert werden – ein ausgezeichnetes Betriebsklima nicht!**

Die Unzufriedenheit mit dem Vorgesetzten und das daraus resultierende schlechte Betriebsklima ist einer der Hauptgründe für eine Kündigung. Das meldet das Ifak Institut Taunusstein, das 664 repräsentativ ausgewählte Arbeitnehmer befragt hat. Weitere Gründe für einen freiwilligen Arbeitsplatzwechsel sind die Bezahlung (69 Prozent) und die Arbeitsbedingungen (66 Prozent). Fehlende Aufstiegs- und Karrierechancen (42 Prozent) sowie mangelnde Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten (39 Prozent) spielen dagegen eine geringere Rolle. (Quelle: Karriere 7-2007)

Die Fakten sprechen für sich. Und sie weisen einmal mehr darauf hin, wie notwendig es ist, ausgiebig über den Umgang mit den internen Kunden nachzudenken und geeignete Instrumente zu entwickeln, die nachhaltig dazu beitragen, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen konkret einzubeziehen, kurz: Wertschätzung zu leben. Ein erprobtes Instrument, das Wertschätzung zum Ausdruck bringt und das nicht erst erfunden werden muss, ist das Ideenmanagement.

Herausgeber:  
Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH

Mitwirkung:  
Österreichisches Produktivitäts- und  
Wirtschaftlichkeitszentrum

Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für  
Verbesserungsprozesse SAV/ASP

**ESV**

ERICH SCHMIDT VERLAG

# Wer nicht vom ausgetrampelten Pfad abkommt, bleibt auf der Strecke!

Dr. Markus Hess

Trotz Konjunkturbelebung und entsprechend hohen Auftragseingängen ist es im Zeitalter der Globalisierung von größter Bedeutung, den Konkurrenten die berühmte Nasenlänge voraus zu sein. Hierzu sind als Initialzündung gute Ideen abseits „ausgetrampelter Pfade“ nötig. Eine Idee ist allerdings erst ca. fünf Prozent vom hoffentlich eintretenden Erfolg. Gute Ideen, von denen es viele gibt, in Innovationen, d. h. sich am Markt bewährende Produkte oder Dienstleistungen zu verwandeln, ist in den meisten Firmen die eigentliche Problematik. Dies gilt sowohl für Einzelunternehmen, denen oft die Ressourcen fehlen, wie auch für Großunternehmen, in deren Organisation und Bürokratie nur allzu oft gute Ideen auf der Strecke bleiben.

Um dies zu verhindern, gilt es neue Wege zu beschreiten.

□ Keywords: Kybernetische Methode für Ideenentwicklung, Global Positioning and Steering (GPS) als Vorbild für neuen Workshop-Ansatz, Cybernetic Positioning and Steering (CPS), Erarbeitung von Teilszenarien, Ergebnis

Professor Stafford Beer entwickelte vor ca. 10 Jahren eine revolutionäre Methode, um den Prozess von der Ideengenerierung bis zur Umsetzung um ein Vielfaches zu beschleunigen. Die von ihm entwickelte kybernetische Methode bedient sich einer Struktur, die sich schon in der Natur über Jahrtausende bewährt hat und in Form der geodätischen Dome von Buckminster Fuller auch in die Ingenieurs- und Naturwissenschaften Einzug gehalten hat. Basierend auf 20 gleichseitigen Dreiecken, die zusammen einen Ikosaeder (12 eckiger Würfel) ergeben, entwickelte er eine Workshop-Methode. Diese Methode vernetzt das Wissen von bis zu 42 Teilnehmern so sehr, dass am Ende eines dreitägigen Workshops 90 % des innerhalb der Gruppe vorhandenen Wissens zu einer bestimmten Fragestellung, z. B. „Welche Innovationen benötigen wir innerhalb der nächsten fünf Jahre, um unsere führende Position zu verteidigen?“ über alle Teilnehmenden hinweg verteilt wird. Diese gemeinsam erreichte Informationsbasis, die durch sehr intensiv und gewollt kontrovers geführte Diskussionen erreicht wird, führt schlussendlich dazu, dass die zum Schluss gemeinsam erarbeiteten Ideen auch schnell umgesetzt werden. Erfahrungsgemäß werden ca. 70 – 75 Prozent der im Workshop gemeinsam erarbeiteten Maßnahmen innerhalb von sechs Monaten umgesetzt.

## Wie funktioniert dies?

Ähnlich dem Global Positioning System ermöglichen CPS Workshops eine sehr genaue Ortsbestimmung einerseits und die bestmögliche Route zum Ziel andererseits.

CPS steht für Cybernetic Positioning and Steering und ist ähnlich dem GPS ein Navigationssystem für Unternehmen. Gleich dem GPS, welches

aus einem Verbund von 24 Satelliten besteht, die die Erde auf elliptischen Bahnen in 20.183 km Höhe umrunden, ermöglichen CPS Workshops Ihr Unternehmen bis ins Detail aus den unterschiedlichsten Blickwinkeln zu betrachten. Wie das GPS, welches gleichzeitig Daten von mindestens drei verschiedenen Satelliten benötigt, um die genaue Position zu errechnen, verhält es sich bei einem CPS Workshop. Nach Eingabe der Zielvorgabe, die z. B. lauten könnte „40 Prozent zusätzlichen Umsatz wollen wir innerhalb der nächsten fünf Jahre mit Innovationen erreichen“, werden die 18 – 42 Teilnehmenden, die sich aus Wissens- und Entscheidungsträgern zusammensetzen, alle zu beachtenden Details in den Prozess einbringen. Diese Details werden dann verarbeitet und in 12 Teilszenarien unterteilt. Diese könnten z. B. lauten: „Neue Marktchancen nutzen“, „Aufarbeiten von verworfenen Entwicklungen“, „neue Wege der Vermarktung“ etc.

Anschließend werden die Teilnehmenden mittels eines ausgeklügelten Algorithmus Ihren Diskussionsgruppen, d. h. den Teilszenarien zugeteilt. Und zwar so, dass das Zielthema „40 Prozent zusätzlicher Umsatz mit Innovationen“ bestmöglich abgedeckt ist. Dies entspricht in etwa der Ausrichtung bzw. der Justierung der Satelliten, so dass diese jeden Winkel der Erdkugel abdecken.

Jedes einzelne dieser Szenarien, welches zum Ziel „40 Prozent zusätzlicher Umsatz mit Innovationen“ beiträgt, wird anschließend durch die Workshopteilnehmer aus drei unterschiedlichen Perspektiven betrachtet. Die anhand des Algorithmus zugeteilte Diskussionsgruppe für das jeweilige Thema beleuchtet dieses in einer kontrovers geführten Diskussion aus Ihrer Sicht. Zusätzlich, um die Gruppe auf Kurs zu halten und „Einbahndiskussionen“ zu vermeiden, wird die Diskussion weiterhin durch Kritiker, die die Diskussion beeinflussen und Beobachter, die Fehler korrigieren können, immer wieder neu entfacht und das Teilziel neu „berechnet“.

Es gelten dieselben Prinzipien wie beim GPS. Je mehr Satelliten für die Berechnung des Standorts herangezogen werden und je weiter diese auseinander liegen, desto besser die genaue Ortsbestimmung. Für CPS Workshops gilt: Je kontroverser die Diskussionen geführt werden, desto besser wird das Endresultat ausfallen und je wichtiger ein Teilthema für die Zukunft ist, desto öfter wird es in den Gruppen diskutiert werden. Da die Möglichkeit besteht, bis zu 42 individuelle, teilweise sehr konträre Sichtweisen geregelt in die Diskussionen einzubeziehen, entsteht eine sehr genaue Aufarbeitung des Zielthemas. Dies ist für die adäquate Erarbeitung eines komplexen Themas erforderlich. Egal, ob es um die Optimierung des Innovationsprozesses, die Erarbeitung einer Unternehmensstrategie, die Prozessoptimierung innerhalb einer Fabrik oder auch die Sanierung eines staatlichen Pfluges geht; in jedem Fall benötigt es die Diskussion unterschiedlicher Aspekte aus möglichst vielen Blickwinkeln.

CPS Workshops sind daher dermaßen gestaltet, dass komplexe Themen durch die Teilnehmer in 6 oder 12 Teilthemen zerlegt werden und diese dann an drei aufeinander folgenden Tagen unter den Blickwinkeln *heutiger Stand*, *Zielerfassung* und der *Routendefinition* mit den entsprechenden Maßnahmen oder Optionen diskutiert werden. Aufgrund der kybernetischen Struktur, die diesem Workshop ähnlich dem GPS zugrunde liegt, ist nach den drei Diskussionsrunden das Wissen der Teilnehmenden zu 91 Prozent über alle Teilnehmenden verteilt. Diese gemeinsame Informationsbasis ist dann die Grundlage, die es benötigt, um gemeinsam am selben Strang zu ziehen, in dieselbe Richtung zu steuern und die „PS auf die Straße zu bringen“.

Diese gemeinsame, belastbare Grundlage wird innerhalb von drei Tagen erreicht. Es ist faszinierend zu beobachten, wie sich während des Workshops die Einstellungen zu- und gegeneinander in ein Miteinander verwandeln. Durch die

„Operation am lebenden Organismus“ und die Einbindung der Leistungsträger hat die Methode eine enorm hohe Verbindlichkeit. Das, was hier erarbeitet wird, muss im Anschluss gemeinsam umgesetzt werden. Im Schnitt werden ca. 70 – 75 Prozent der diskutierten Maßnahmen nach einem Jahr umgesetzt.

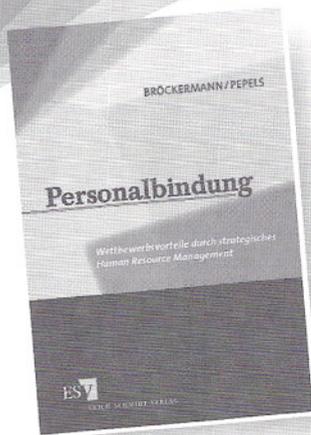
Mehr zum Thema: Stafford Beer, *Beyond Dispute. The Managerial Cybernetics of Organization*. Chichester 1994.

#### Autorenanschrift:

Dr. oec. HSG Markus Hess, MBA  
Rheinstrasse 4, CH - 8193 Eglisau  
Telefon: +41 43 300 93 48  
Mobil: +41 79 362 8750  
E-Mail: Markus.Hess@think-beyond.com  
Web: <http://www.think-beyond.com/Ideenmanagement>

Dr. Markus Hess ist Partner der Unternehmer(innen)beratung „Think-Beyond“ ([www.think-beyond.com](http://www.think-beyond.com)). Er war viele Jahre als Innovationsmanager sowie in mehreren Geschäftsleitungen mittelständischer Unternehmen tätig. Seit einigen Jahren setzt er auf die Umsetzung von Erkenntnissen aus der Natur in das Unternehmensumfeld und wendet diese erfolgreich an.

## Wie binden Sie kompetente Mitarbeiter an Ihr Unternehmen?



### Personalbindung

*Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management*

Herausgegeben von  
Prof. Dr. Reiner Bröckermann  
und Prof. Werner Pepels

2004, 427 Seiten, mit zahlreichen  
Abbildungen, Euro (D) 58,-  
ISBN 978 3 503 06388 8

▼ Gerade in wirtschaftlich angespannten Zeiten wird es immer wichtiger, qualifizierte Mitarbeiter und gut ausgebildete Nachwuchskräfte nicht nur zu finden, sondern auch dauerhaft an Ihr Unternehmen zu binden. Denn das Abwandern von Personal und die Suche sowie Einarbeitung neuer Mitarbeiter verursachen Kosten, die Ihr Unternehmen schwächen.

### Durch Best-Practise zur Lösung

▼ **Wirtschaftsexperten aus Wissenschaft und Praxis schildern Ihnen in diesem Ratgeber, wie Sie die schwierige Aufgabe der Personalbindung erfolgreich meistern.**

Zahlreiche Beispiele verschaffen Ihnen einen Überblick über die Möglichkeiten, die Ihnen dabei zur Verfügung stehen. Die Ausführungen sind auf den Unternehmeralltag zugeschnitten und werden auf das Wesentliche konzentriert dargestellt.

**Als Manager in Industrie-, Handels- oder Dienstleistungsunternehmen werden Sie diesen Ratgeber bald nicht mehr missen wollen.** Dabei leistet er dem berufserfahrenen Personalmanager ebenso wertvolle Hilfe wie dem Einsteiger in diesen anspruchsvollen Unternehmensbereich. Nicht zuletzt vermittelt das Buch auch Studierenden der Betriebswirtschaft mit dem Schwerpunkt Personal einen Begriff von der Wichtigkeit dieses Themas.

**ESV**

ERICH SCHMIDT VERLAG

[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

E-Mail: [ESV@ESVmedien.de](mailto:ESV@ESVmedien.de)

Postfach 30 42 40 • 10724 Berlin

Fax 030/2500 85-275

**Bestellmöglichkeit online unter [www.ESV.info](http://www.ESV.info) / 3 503 06388 9**