



RKW

Norbert Weiss

Der innerbetriebliche Prozess der Ideenbewertung

Voraussetzungen - Bewertungsmethoden - Ablauf

Norbert Weiss

Der innerbetriebliche Prozess der Ideenbewertung

Voraussetzungen
Bewertungsmethoden
Ablauf

Norbert Weiss

Der innerbetriebliche Prozess der Ideenbewertung

Voraussetzungen - Bewertungsmethoden - Ablauf

© 2006 Alle Rechte vorbehalten
RKW - Verlag
Düsseldorfer Straße 40
65760 Eschborn

RKW-Nr. 1514
ISBN 3-89644-261-9

Layout: RKW, Eschborn
Druck: KlarmannDruck, Kelkheim

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	7
2	Begriffliche und methodische Grundlagen	10
3	Voraussetzungen einer sinnvollen betrieblichen Ideenbewertung	12
4	Bewertungsmethoden	18
4.1	Phänomenologische Bewertungsmethode	18
4.2	Engpasskonzentrierte Bewertungsmethode	23
5	Ablauf des Ideen-Bewertungsprozesses/Verfahrensdesign	26
6	Anforderungen an den Moderator des Ideen-Bewertungsprozesses	30
7	Schlussbemerkung	32
	Anmerkungen	33
	Literaturempfehlungen	44
	Zum Autor	47

„Ideen halten sich nicht. Es muss etwas mit ihnen getan werden.“

Alfred North Whitehead; Philosoph (1862-1947)

1 Einleitung

Schaut man sich einschlägige Publikationen und Veröffentlichungen an, die sich mit „Ideen bewerten“ im unternehmerischen Kontext beschäftigen, ist das Ergebnis meist ernüchternd. Die Literatur zu Innovation ist mittlerweile unüberschaubar geworden. Doch alle Veröffentlichungen haben eines gemeinsam: Der Bedeutungsaspekt der Veränderung durch Erneuerung wird übergangen und statt dessen sehr häufig nur der Aspekt der Neuerung betont. Verbunden ist die Betonung des Neuen mit einem zwischen den Zeilen wahrnehmbaren Werturteil: „Das Neue ist gut und das Alte ist schlecht“, weswegen viele Innovationen besser als wenige angesehen werden. „Wer nicht innoviert stirbt“, wird einem suggeriert. Gerne wird in diesem Zusammenhang Joseph Schumpeter mit seinem „Prozess der schöpferischen Zerstörung“ des Bestehenden angeführt. Es ist geradezu eine „Sucht nach Neuem“ festzustellen: „Neu“ als Attributierung genügt häufig schon, um etwas positiv zu bewerten. Dabei sind die meisten „Innovationen“ heute semiotischer Art, d.h. reine Etikettierungsmaßnahmen. Substantiell und strukturell „Neues“ oder „Innovatives“ kommt dagegen eher selten vor. An welchen Wertmaßstäben sich die Sinnhaftigkeit des Neuen orientieren oder beurteilt werden soll, bleibt verschwommen, und so wird der Beurteilungsmaßstab für Innovationen aus dem System heraus generiert und nicht hinterfragt, weil er evident zu sein scheint: Eine Innovation ist dann „gut“, wenn sie mehr Gewinn verspricht.

Wir nähern uns dem Thema zunächst über die grundlegenden Wortbedeutungen der in diesem Kontext auftretenden Begrifflichkeiten, ehe wir uns den eigentlichen Bewertungsmethoden im Sinne von praxisorientierten Instrumenten zuwenden. Im Anschluss daran stellen wir Überlegungen an, wie sich die Ideenbewertung in den organisatorischen Ablauf integrieren läßt. Diese Veröffentlichung bewegt sich mit Absicht auf zwei verschiedenen Ebenen: zum einen der Haupttext, der sich um größtmögliche Zugänglichkeit bemüht, zum anderen die Anmerkungen (quasi eine Veröffentlichung für sich) für den darüber hinaus Interessierten. Ein Lesehinweis sei erlaubt: Lesen Sie den Großteil der Anmerkungen besser in einem zweiten Durchgang, da sie den Fluss der Darstellung erheblich stören und unterbrechen.

Der interessierte Leser findet in der vorliegenden Veröffentlichung praxisorientierte Hinweise zu betrieblichen Ideen allgemein und zur Ideenbewertung, speziell auf die Bedürfnisse von kleinen und mittleren Unternehmen zugeschnitten. Das

umfasst konkret umsetzbare Handlungsempfehlungen für den Ablauf eines innerbetrieblichen Ideen-Bewertungsprozesses von der Praxis für die Praxis. Diese Handlungsempfehlungen sind aber in jedem konkreten Einzelfall in die bestehende oder noch zu gestaltende Unternehmensphilosophie und -kultur einzupassen. Mit detaillierten „Backmischungen“ für branchenspezifische Produktideen und deren Bewertung in Bezug auf eine erfolgreiche Markteinführung können wir nicht dienen, aber wir können Ihnen aufzeigen, wie der betriebliche Prozess gestaltet werden kann, dass Sie zu eben solchen kommen können.

Sie haben das richtige Büchlein, wenn Sie für folgende Funktionen oder Handlungsfelder in KMU verantwortlich sind: Geschäftsführer, Betriebsleiter, Produktionsleiter, Qualitätsbeauftragte, Koordinator für das betriebliche Vorschlagswesen und oder für den Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP), Führungskräfte, die auf der Suche nach einem Führungsstil sind, der motivierend wirkt und die Eigenverantwortung der Mitarbeiter im Zusammenhang mit Innovationsmanagement stärkt, oder interessierte Mitarbeiter (Moderatoren, Projektleiter und Nachwuchsführungskräfte, Potentialträger).

Wir beschreiben die Entwicklung von Leitlinien für die Gestaltung eines intensiven unternehmerischen Suchprozesses. Dabei ist die betriebliche Innovation nur eine Möglichkeit des Veränderungsprozesses im Sinne wirkungsvoller Nachhaltigkeitsstrategien und damit die Sicherung einer mittel- und langfristigen Überlebensfähigkeit von KMU in einem immer globaler werdenden Marktumfeld.

Der erste Schritt zum Neuen oder Innovativem und damit zur Bewertung von Ideen ist die exakte und möglichst vollständige Kenntnis des Alten im Sinne von unternehmerisch Bewährtem. Das Altbewährte schlägt nach unserer Erfahrung häufig genug das Neue und vermeintlich Bessere¹ und beinhaltet auch den wertschätzenden Umgang mit den bisherigen Produkten, Erfahrungen und Leistungen der Führungsebene sowie der der Mitarbeiter. Dieser wertschätzende Umgang wird nach unserer Beobachtung insbesondere bei Nachfolgeregelungen häufig nicht in gebotener Weise berücksichtigt. Ideen bewerten bedeutet in diesem Zusammenhang „Altes in neuem Licht“ zu sehen. Bewertung erfordert eine möglichst genaue Kenntnis der alten Vorstellungen, damit diese den veränderten Bedingungen und Einsatzmöglichkeiten sinnvoll angepasst werden können. Das bedeutet auch, dass wir innerhalb der gewohnten Bahnen denken können, um uns den Weg jenseits der ausgetretenen Pfade bahnen zu können. Will heißen: Ein Unternehmen muss die Welt nicht neu erfinden, sondern durch die praxisorientierte Anwendung bewährter Denk- und Entscheidungsmethoden kann Neues entstehen. Entscheidend ist dabei, dass alle Beteiligten ein Sicherheitsgefühl wahrnehmen

können, dass das Neue nicht schlechter ist als das Alte. Wenn sich im betrieblichen Umfeld nichts ändert, mit anderen Worten, alles andere gleichbleibt – was nicht oft der Fall ist – dann ist das Bewährte, das erprobt worden ist, wahrscheinlich lebensfähiger als das Neue, das überhaupt noch nicht erprobt worden ist.

Die Bewertung von Ideen ist u. E. in einen unternehmerischen Kontext² einzupassen, der eine unternehmensbezogene Vision, eine verantwortliche Philosophie und angemessene Handlungsethik über eine klare strategische Zielplanung zu den operativen Entscheidungen des betrieblichen Alltags umfasst. Die Geschäftsführung hat dabei immer den Blick auf den größeren Zusammenhang, die größere Gestalt gerichtet zu halten. Genau betrachtet liefert der unternehmerische Kontext die Vorsteuergroßen für eine erfolgsorientierte und sinngesteuerte Ideenbewertung, die auf der Entstehung neuer Vorstellungen basiert. Neues und damit diejenigen Ideen, die es zu bewerten gilt, beruhen fast vollständig auf der Neuverteilung und Neukombination von Ideen, die bereits im Unternehmen, der Gesellschaft oder der Menschheit vorhanden sind.³

Diese Veröffentlichung wäre nicht ohne viele Diskussionen bei Seminaren und Vorträgen sowie ohne die vielen Gespräche im kleinen Kreise zustande gekommen. Es wäre eine Reihe von Personen zu nennen, deren Ideen mich auf die eine oder andere Art beeinflusst haben. Stellvertretend möchte ich meinen Freund Hermann Sottong nennen, der erste Fassungen des Manuskripts gelesen und wertvolle Hinweise gegeben hat. Für die Qualität der Veröffentlichung und deren mögliche Unschärfen aber bleibt der Verfasser letztlich verantwortlich. Wenn ich mit diesem Büchlein einen kleinen Beitrag dazu leisten kann, dass sich gerade kleine und mittelständische Unternehmen in einem globaler werdenden Markt mit Hilfe eines sinnvollen praxisorientierten Ideen-Bewertungsprozesses besser behaupten können, bin ich zufrieden.