

Zeitschrift für Vorschlagswesen
und Verbesserungsprozesse

Ideenmanagement

Hinweise für die Abfassung von Beiträgen

Stand: April 2007

■ Beiträge/Zielgruppe

Kreative Mitarbeiterideen sind für Unternehmen und Verwaltungen äußerst wertvoll. Kein Wunder also, dass sich heute viele Unternehmen intensiv um das Thema „Ideenmanagement“ kümmern. Was früher als Betriebliches Vorschlagswesen meist eher Rationalisierung zum Ziel hatte, entwickelt sich heute als „Ideenmanagement“ kontinuierlich zu einem erfolgreichen Mittel jeder modernen Personalführung. Die wichtige Aufgabe des Ideenmanagements ist die Stärkung der Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit. Dabei setzt konsequentes Ideenmanagement auf allen Ebenen und in allen Bereichen an. Neue Produkte sollen entstehen, Entscheidungsprozesse verkürzt, die interne Organisation vereinfacht und Arbeitsweisen effektiver gestaltet werden. Obwohl der Wert guter Ideen für den Erfolg längst erkannt ist, liegt hierzulande noch viel Kreativitätspotenzial und Ideenreichtum brach. Es mangelt dabei meist nicht am guten Willen, sondern an der richtigen Förderung der Ideen und deren wirkungsvollem Management.

Die etablierte Fachzeitschrift „Ideenmanagement“ des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft (dib) richtet sich an Ideenmanager oder BVW-Beauftragte, Führungskräfte, Gutachter, Mitglieder der Arbeitskreise BVW und an Betriebs- oder Personalräte. Die Zeitschrift vermittelt neueste Erkenntnisse des Ideenmanagements, stellt Erfahrungsberichte aus der Praxis vor und liefert so konkrete Hilfen für den erfolgreichen Umgang mit guten Ideen. Durch den regelmäßigen Bezug erhalten die Leser fundierte Beiträge zu allen Bereichen des Ideenmanagements, wertvolle Erfahrungsberichte und Konzepte aus Unternehmen und Verwaltungen, viele Praxistipps und Kurzinformationen des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft und Hinweise auf die wichtigen Seminare und die neueste Literatur.

■ Information der Schriftleitung

Informieren Sie bitte die Schriftleitung vorab kurz über Ihre geplante Veröffentlichung und über den Zeitpunkt der Fertigstellung des Manuskriptes, damit Ihr Beitrag rechtzeitig in den Schriftleitungsplan aufgenommen werden kann. (Anschrift der Schriftleitung siehe rechts.)

■ Redaktionelle Hinweise

1. An erster Stelle sollte die Lesbarkeit des Beitrages beachtet werden. Die Texte sollten daher angesichts der heutigen Lesegewohnheiten möglichst kurz gefasst sein. Eine Gliederung des Beitrages mit Zwischenüberschriften erleichtert die Lesbarkeit. Sperrungen und Unterstreichungen sollten vermieden werden – sie finden als Auszeichnungsmethode im endgültigen Layout keine Verwendung. Ein Beispiel für die Gliederungs- und Auszeichnungsmöglichkeiten finden am Ende der Hinweise.

■ Schriftleitung: „Ideenmanagement“

Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH (dib)
Christiane Kersting
Friedrichstraße 10–12
60323 Frankfurt am Main
Telefon (0 69) 9 71 65 23
Telefax (0 69) 9 71 65 24
E-Mail: Christiane.Kersting@dib.de

■ Redaktion: „Ideenmanagement“

Renate Söffing
Rodenwald 9
40883 Ratingen
Telefon (0 21 02) 15 87 87
E-Mail: menzel-soeffing@t-online.de

2. Beginnen Sie den Beitrag bitte mit Titel und Untertitel. Dann folgen der Name des Autors oder die Namen der Autoren mit ausgeschriebenen Vornamen und ein kurzer Vorspann (ca. 350–500 Zeichen), der das Kernanliegen des Beitrags hervorhebt. Ferner benötigen wir fünf bis zehn Keywords, die den Inhalt des Beitrags kennzeichnen und geeignet sein sollen, im Rahmen der elektronischen Verwertung die Inhalte zu erschließen. Schließen Sie bitte den Textteil des Beitrags mit einem kurzen Fazit mit den zentralen Ergebnissen und Schlussfolgerungen (ca. 800–1.300 Zeichen). Am Ende des Beitrages werden unter der Rubrik „Anschrift des Autors“ nähere Angaben zum Autor veröffentlicht, so ggf. der Arbeitgeber, Adresse, Telefon, Fax und die E-Mail-Adresse des Autors genannt.
3. Zitierungen dienen nur zur Quellenangabe und sollten auf das Notwendigste begrenzt werden. Alle Zitierungen werden vom Text abgesetzt als Endnoten geführt. Die Zitierweise folgt den in betriebswirtschaftlich orientierten Zeitschriften üblichen Regeln (mit dem Zusatz „Vgl.“ bei nicht wörtlichen Zitaten):
Name, Vorname (abgekürzt): Nennung des Titels, Aufl., Ort Jahr, S., bei Zeitschriften ergänzt im Anschluss an die Nennung des Titels durch ein in: Kürzel der Zeitschrift (falls nicht vorhanden: Name der Zeitschrift), Heftnr./Jahr, S.
Beispiele:
Monografie: Goethe, J. W.: Prometheus, 8. Aufl., Weimar 1773, S. 21
Beitrag in einem Sammelwerk: Goethe, J. W./Schiller, F.: Sein oder Nichtsein, in: Lessing, G. E. (Hrsg.): Dichtung und Wahrheit, Wien 2006, S. 23–29.



Zeitschriftenbeitrag: Goethe, J. W.: Prometheus, in: Poetisches Wochenblatt 4/1773, S. 49 f.

Bitte geben Sie zu Urteilen Gericht, Datum, Aktenzeichen und Fundstelle an.

Beispiel:

BFH v. 23. 2. 2005 – VII R 63/03, ZIP 2005 S. 1184.

Werden mehrere Entscheidungen desselben Gerichts zitiert, werden diese durch ein Semikolon getrennt. Auch wenn es sich um Entscheidungen desselben Gerichts handelt, muss das Gericht nach dem Semikolon nochmals genannt werden.

Wenn Sie aus einer Quelle mehrfach zitieren, so führen Sie bitte bei jeder Zitierung immer den vollständigen Quellennachweis an. Ein Verweis auf die hierzu erste Fußnote wie z. B. durch a. a. O. (Fn. 2), a. a. O. oder (Fn. 2) ist nicht zulässig.

Für Betragsangaben verwenden Sie bitte die folgende Form: 25.000,25 €

Prozentangaben sind bei ausgeschriebenen Prozentzahlen mit dem Zusatz „Prozent“, ansonsten mit „%“ zu benennen.

4. Grafiken, Bilder und Abbildungen sind mit einem Hinweis an der entsprechenden Textstelle zu kennzeichnen. Bei Grafiken, Bildern und Abbildungen aus anderen Publikationen ist die Quelle entsprechend voranstehender Zitierweisen anzugeben.
5. Der Text soll endlos mit Absatzmarken geschrieben werden. Die Zwischenüberschriften sollten als solche bereits kenntlich gemacht werden, ebenso wie die Positionierung etwaiger Grafiken, Bilder und Abbildungen. Fügen Sie bei der Zusendung an die Schriftleitung bitte immer zusätzlich auch einen Ausdruck des Manuskriptes bei. Falls eine Rücksendung von Unterlagen gewünscht wird, ist dies schon bei der Übergabe des Manuskripts zu vermerken.

■ Technische Hinweise

1. Ihr Manuskript – erstellt mit einer gängigen Textverarbeitung, vorzugsweise MS-Word, sonst zusätzlich im RTF-Format – liefern Sie bitte per E-Mail, ggf. auch auf CD-ROM an die Schriftleitung.
2. Grundsätzlich ist die Auflockerung des Textes durch Grafiken, Bilder und Abbildungen erwünscht; ggf. ist eine Grafik-, Bild- bzw. Abbildungsunterschrift erforderlich.
 - a) Grafiken
Grafiken können Diagramme, Tabellen, Schaubilder o. Ä. sein. Bitte speichern Sie Grafiken, die nicht in Word erstellt worden sind, möglichst separat als editierbare Datei. Verwendbar sind Dateien aus Programmen der Office-Familie wie PowerPoint oder Excel, aber auch professionellen Grafik-Programmen wie Adobe Illustrator, Freehand oder Corel Draw (in diesem Fall die Grafiken bitte im EPS-Format oder alternativ im PDF-Format speichern). Vermeiden Sie bitte, Grafiken farbig anzulegen. Eine spätere (automatische) Umwandlung nach Graustufen führt zu unkontrollierbaren Resultaten. Benutzen Sie stattdessen Grautöne und schwarz/weiße Füllmuster. Grafiken oder Grafikelemente, die bereits farbig vorliegen, sollten vor Weitergabe an die Schriftleitung in Graustufen umgewandelt werden. Auf Schatten, runde Ecken und auf eine dreidimensionale Darstellung bei Diagrammen ist bei der Erstellung zu verzichten. Als Grafikbreiten stehen

77,5 mm und 104,5 mm zur Verfügung. Beachten Sie bitte bei der Erstellung der Grafiken, dass die Endgröße der Großbuchstaben bei der Grafikbeschriftung 2 mm nicht unterschreiten darf.

b) Bilder/Abbildungen

Bilder oder Abbildungen sind immer auch als separate Scanvorlagen oder Bild-Dateien zu übermitteln. Auf Schatten, runde Ecken und auf eine dreidimensionale Darstellung ist zu verzichten. Als Bild- und Abbildungsbreiten stehen 77,5 mm und 104 mm zur Verfügung. Beachten Sie bitte bei der Erstellung von Bildern und Abbildungen, dass die Endgröße der Großbuchstaben bei der Bild- bzw. Abbildungsbeschriftung 2 mm nicht unterschreiten darf.

Bilder können als Originalvorlage (Foto, Dia etc.) oder als Datei eingereicht werden. Beim Fotografieren mit einer Digitalkamera ist „höchste Bildqualität“ zu wählen bzw. eine Auflösung von ca. 300 dpi. JPEG- oder TIFF-Dateien sollten nicht komprimiert sein und mindestens Endformatgröße haben.

■ Korrekturen, PDFs

Sie erhalten von der Redaktion oder der Schriftleitung auf dem elektronischen Weg einen Korrekturabzug im PDF-Format. Bitte drucken Sie den Korrekturabzug aus und vermeiden Sie möglichst Korrekturen, die über die Beseitigung von Satzfehlern hinausgehen. Leiten Sie die korrigierte Fassung an die Redaktion weiter (per Post oder Fax). Mit der Übermittlung der Korrekturen an die Redaktion erteilen Sie die Druckfreigabe Ihres Beitrags. Mit der Druckfreigabe wird bestätigt, dass der Beitrag auch auf Fehler, korrekte Trennung und Zeilenumbrüche durchgesehen wurde. Die Redaktion und die Schriftleitung behalten sich grundsätzlich Änderungen vor. Sie erhalten zwei Belegexemplare der Ausgabe, in der Ihr Beitrag erscheint. Sonderdrucke sowie PDFs des eigenen Beitrags für bestimmte Verwendungszwecke können gegen Berechnung bestellt werden; bitte rechtzeitig vor Erscheinen bei der Redaktion anmelden.

■ Veröffentlichungsrechte

Zur Veröffentlichung angebotene Beiträge (ebenso wie verwendete Grafiken, Bilder und Abbildungen) müssen frei sein von Rechten Dritter. Sollten Sie auch an anderer Stelle zur Veröffentlichung oder gewerblichen Nutzung angeboten worden sein, muss dies angegeben werden. Mit der Annahme zur Veröffentlichung übertragen Sie als Autor dem Verlag das ausschließliche Verlagsrecht und das Recht zur Herstellung von Sonderdrucken für die Zeit bis zum Ablauf des Urheberrechts. Zum Verlagsrecht gehören auch das Recht zur Herstellung von Sonderdrucken und Teilabdrucken sowie zur Lizenzvergabe, die Befugnis zur Einspeicherung in eigene und fremde Datenbanken, die Verbreitung auf elektronischem Weg (online und/oder offline) sowie das Recht zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken im Wege eines fotomechanischen oder eines anderen Verfahrens. Dem Autor verbleibt das Recht, nach Ablauf eines Jahres eine einfache Abdruckgenehmigung zu erteilen; sich ggf. hieraus ergebende Honorare stehen dem Autor zu.

Für weitere Fragen stehen wir Ihnen gern sowohl über die Schriftleitung als auch über die Redaktion persönlich zur Verfügung.

Plädoyer für Problemfinder

Dr.-Ing. Volker Wittpahl

Überall wird hektisch nach den besten Lösungen gesucht. Meist stellt sich im Nachhinein heraus, dass die Lösung nur unzureichend zum Problem passt. Ursache ist, dass man Probleme aufgrund der negativen Assoziationen möglichst schnell hinter sich lassen und vergessen möchte. So wird meist nur sehr wenig Zeit in eine Problemanalyse gesteckt, um anschließend mit viel Energie an der Lösung zu arbeiten. Würde ein Bruchteil dieser Energie in die Analyse der Probleme gesteckt werden, so wären in der Wirtschaft schon viele Fehlinvestitionen vermieden worden.

Im Beitrag wird versucht ein besseres Verständnis für Probleme zu vermitteln, da Krisen auch wie Probleme zur Entwicklung von neuen Ideen und Lösungen beitragen. Es wird gezeigt, wie wichtig neben den Lösungsfindern die Problemfinder sind. Dabei wird auch die Rolle des Ideenmanagements beim Problemlösen in Unternehmen diskutiert.

□ Keywords: Lösung, Problem, Aufgabe, Problemlösung, Problemanalyse, Konflikt, Krise, Entwicklungskrise, Lösungsfinder, Problemfinder

Lösungen

Lösungen sind im Allgemeinen die Ergebnisse von Aufgaben. Eine Lösung ist mathematisch betrachtet ein Objekt, das eine gestellte Aufgabe erfüllt, wie zum Beispiel eine Zahl oder eine Gleichung. Im Alltag bezeichnet man den Weg, um eine Aufgabe zu erfüllen, oder die Information, um ein Rätsel – also eine Aufgabe zum Zeitvertreib – zu beantworten, als Lösung.

Aus der Wissenschaft kommend werden Aufgaben auch Probleme genannt, weswegen die Begriffe Lösung und Problem zusammengehören. Leider ist das Wort Problem im Alltag, gerade im Arbeitsalltag, stark negativ besetzt.

Dabei präsentiert das Begriffspaar in der marktwirtschaftlichen Ökonomie das Grundprinzip von Angebot und Nachfrage. In der Wirtschaft wird der Begriff *Lösung* zur Beschreibung eines individuellen Leistungsangebotes für ein spezifisches Kundenproblem benutzt.

Die berühmteste Lösung

Die berühmteste Lösung der Welt ist die Antwort auf das Leben, das Universum und einfach ALLES, welche in dem Bestseller „Per Anhalter durch die Galaxis“ von Douglas Adams durch den Computer Deep Thought ermittelt wird. Laut Erzählung wurde Deep Thought als größter und mächtigster Computer aller Zeiten konstruiert, bezeichnete sich aber selbst in Hinblick auf die Zukunft nur als „zweitmächtigsten Computer im Universum aus Zeit und Raum“. Auf die Frage nach „dem Leben, dem Universum und dem ganzen Rest“ lautet seine Antwort nach siebeneinhalb Millionen Jahren Rechenzeit: „42“ [1].

Probleme

Was ist ein Problem?

Das Wort Problem hat seinen Ursprung im Griechischen bzw. Lateinischen: Man versteht unter einem Problem (griechisch: πρόβλημα, lateinisch:

problema) eine zum Lösen vorgelegte, unentschiedene, zweifelhafte Aufgabe; eine Streitfrage.

Die Bedeutung des Begriffes Problem ist die Abweichung des Ist-Zustandes vom Optimum.

Formal ist ein Problem nicht einer Aufgabe gleich, denn für Aufgaben besitzen wir Regeln und Methoden zur Lösung (siehe Abbildung 1).

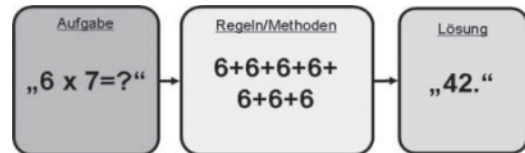


Abbildung 1: Zusammenhang zwischen einer Aufgabe und einer Lösung am Beispiel einer Multiplikation. Für Aufgaben gibt es Regeln und Methoden zur Lösung.

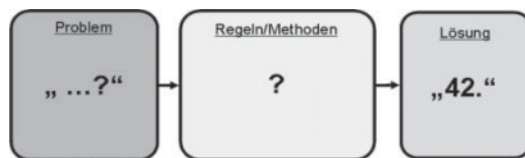


Abbildung 2: Zusammenhang zwischen einem Problem und einer Lösung. Für die Lösung von Problemen sind keine Regeln oder Methoden bekannt.

Probleme sind dadurch gekennzeichnet, dass sie meist komplex sind und der Lösungsfinder keine Regeln zur Lösung kennt, was sie von Aufgaben unterscheidet (siehe Abbildung 2).

Die Komplexität eines Problems kann in einer Grenzenlosigkeit, der Verschiedenheit, der Seltenheit oder Unvorhersagbarkeit von Lösungen beruhen.

Im vorliegenden Beitrag wird unter dem Begriff Problem eine Aufgabe verstanden, zu der dem Lösungsfinder bis dato keine Regeln und Methoden zur Lösung bekannt sind.

Entscheidungsproblem oder Optimierungsproblem

Will man für bestimmte Probleme nur wissen, ob eine Lösung existiert, ist jedoch nicht an deren weiterer Struktur interessiert, so spricht man von *Entscheidungsproblemen*.

Ein Beispiel für ein Entscheidungsproblem ist die Frage, ob es technologisch möglich ist, einen Eisenbahntunnel zwischen England und Frankreich zu bauen.

Will man jedoch wissen, wie genau die Lösung eines Problems aussieht, so spricht man von einem *Optimierungsproblem*. Ein Beispiel für ein Optimierungsproblem ist die Frage, wie sich der Tunnel zwischen England und Frankreich realisieren lässt und was das Vorhaben kostet.

Wohldefiniertes Problem oder

Nicht-Wohldefiniertes Problem

Bei einem *Wohldefinierten Problem* stehen die Merkmale der Lösung von vornherein fest.