

Der Aufbau eines neuen Ideenmanagements kann in vier Phasen unterteilt werden (Abb. 2.1).

Diesen Phasen entsprechend ist das Kapitel zum Aufbau eines neuen Ideenmanagements gegliedert.

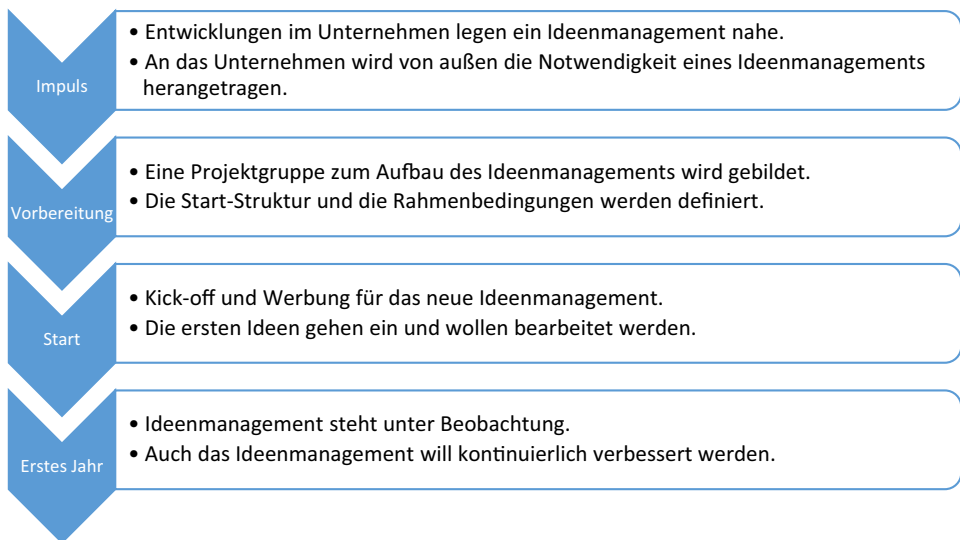


Abb. 2.1 Phasen beim Aufbau eines neuen Ideenmanagements

2.1 Impuls

Der Impuls zum Aufbau eines neuen Ideenmanagements ist die erste Phase (Abb. 2.2).

Der Impuls zum Aufbau eines neuen Ideenmanagements kann von außen an das Unternehmen herangetragen werden, oder er kann aus dem Unternehmen selbst kommen. Manchmal ist auch einfach „die Zeit reif“, und Impulse von außen treffen auf eine Stimmung im Unternehmen, dass ein Ideenmanagement in der Tat an der Zeit ist.

2.1.1 Impulse aus dem Unternehmen

Ein formalisiertes Ideenmanagement findet sich kaum in ganz kleinen Unternehmen. Solange im Unternehmen jeder Beschäftigte jeden anderen und auch die Geschäftsführung kennt, wird man die kontinuierliche Verbesserung „auf dem kleinen Dienstweg“ umsetzen können.

Wenn ein Unternehmen wächst, dann kommt es zu Wachstumskrisen, die idealtypisch von Greiner (1972) analysiert wurden. Spätestens in der „Crisis of Autonomy“, wenn das Unternehmen auf mehr als 30 oder 50 Beschäftigte angewachsen ist, werden für verschiedene Prozesse die Strukturen geschaffen und festgeschrieben. Damit sind zwei gute Voraussetzungen für ein Ideenmanagement geschaffen:

- Das Unternehmen ist groß genug, um ein etwas formalisiertes Ideenmanagement zu rechtfertigen.
- Die wichtigsten Prozesse sind standardisiert – nicht standardisierte Prozesse lassen sich nun einmal kaum verbessern.

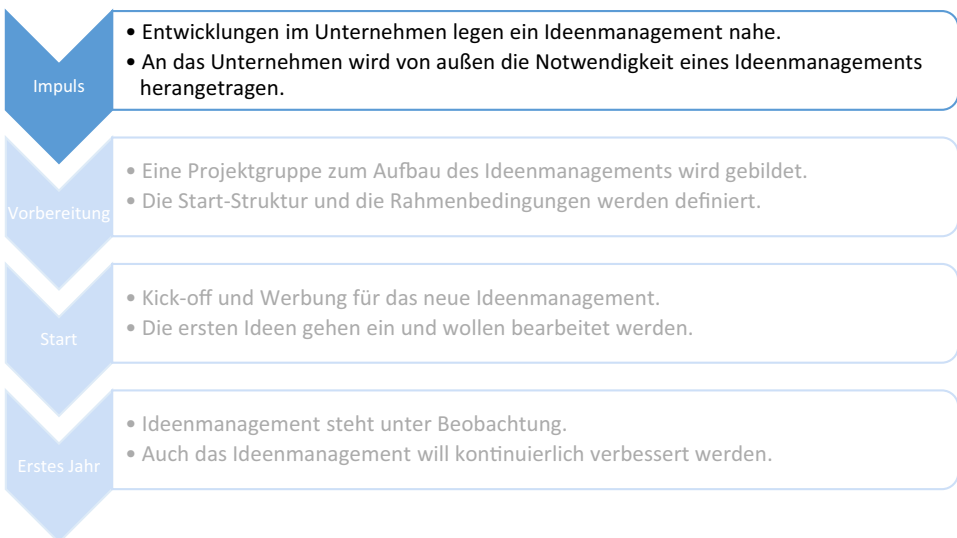


Abb. 2.2 Impuls-Phase beim Aufbau eines neuen Ideenmanagements

Greiner (1972, S. 42) schreibt über diese Krise: „Lowerlevel employees find themselves restricted by a cumbersome and centralized hierarchy. They have come to possess more direct knowledge about markets and machinery than do the leaders at the top; consequently, they feel torn between following procedures and taking initiative on their own.“ Beide Pole sind keine wirklichen Optionen: Den üblichen Vorgaben zu folgen, obwohl man über bessere Informationen verfügt, oder eigenmächtig zu handeln, ohne dies mit den Führungskräften abzustimmen. Hier bietet Ideenmanagement einen vernünftigen Mittelweg.

Im Zusammenhang mit einer solchen Wachstumskrise kommt häufig auch der Wunsch auf, ein strukturiertes Managementwerkzeug wie die Balanced Scorecard (BSC, Abschn. 4.14.2) oder das Business-Excellence-Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM, Abschn. 4.14.1) einzusetzen. Beide Werkzeuge sind auch für die Optimierung eines vorhandenen Ideenmanagements relevant und werden daher in Abschn. 4.14 dieses Buches besprochen. Beide Werkzeuge thematisieren, wenn auch mit deutlich unterschiedlichen Ansätzen, die kontinuierliche Verbesserung und die Innovation – daher zieht die Einführung der BSC oder des EFQM-Modells fast automatisch den Gedanken an ein Ideenmanagement nach sich.

Ebenfalls im Zusammenhang mit Wachstumskrisen, aber auch mit anderen Unternehmenskrisen, kann Ideenmanagement als ein Ansatz im Change-Management eingesetzt werden. Dies wird nicht in jeder Situation angemessen sein, doch wenn es darum geht, auf breiter Front die Beschäftigten einzubeziehen, dann ist Ideenmanagement ein naheliegender Ansatz. Ideenmanagement kann Betroffene zu Beteiligten machen.

2.1.2 Impulse aus der Umwelt

Bereits die eben angesprochene Einführung von Ideenmanagement infolge einer Balanced Scorecard oder des EFQM-Modells ist ein Grenzfall: Der Impuls für das Managementmodell kommt aus dem Unternehmen, doch die Verknüpfung von Modell und Ideenmanagement ist extern vorgegeben.

Direkt vorgegeben ist ein Ideenmanagement durch Normen der DIN ISO 9000-Familie (Abb. 2.3).

Die neue DIN ISO 9001:2015 hat den Gedanken des P-D-C-A Zyklus noch verstärkt. Eher eine akademische Frage ist, ob hier ein „kontinuierlicher“ oder ein „wiederkehrender“ Verbesserungsprozess gefordert wird. Die neue ISO 9000:2015 definiert: „3.4.3 quality management system realization: process (3.4.1) of establishing, documenting, implementing, maintaining and continually improving a quality management system (3.5.4).“ In der Tat: „continually“ ist eher mit „fortlaufend“ zu übersetzen, anders als „continuous“, das das „C“ im „CIP“, der englischen Abkürzung für den Continuous Improvement Process, also den KVP als Kontinuierlichen Verbesserungsprozess liefert. Doch wie dem auch im Detail sei: Es muss sichergestellt werden, dass ein Prozess in sinnvollen Zeitabständen überprüft und verbessert wird.

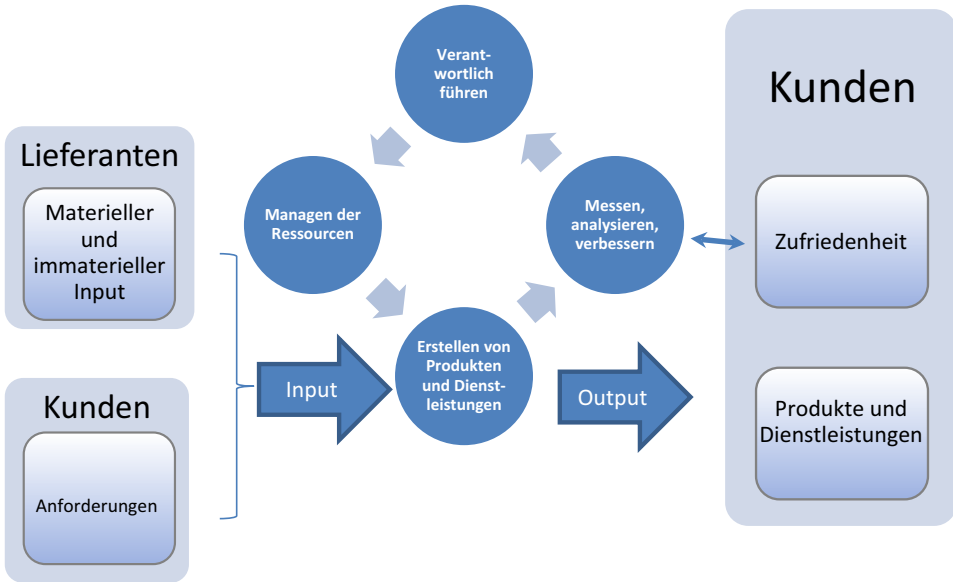


Abb. 2.3 Prozess-Ansatz der DIN EN ISO 9001-Familie

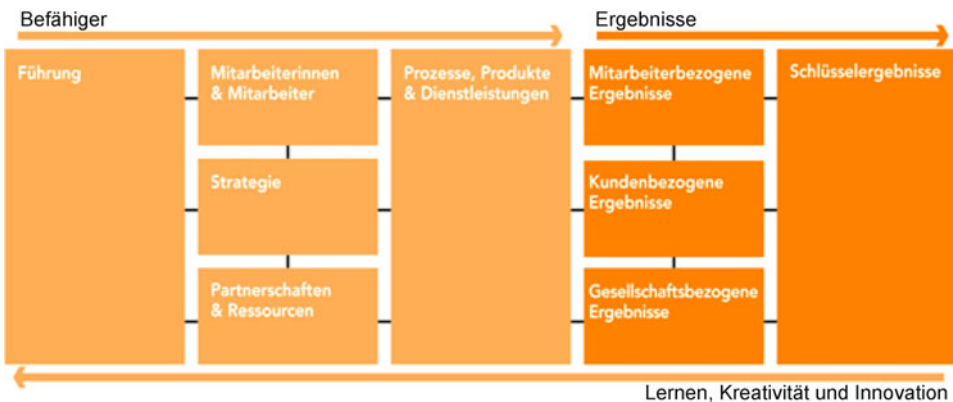


Abb. 2.4 Kriterien des EFQM-Modells. (Initiative Ludwig-Erhard-Preis 2013, Folie 12)

Die neue ISO 9000:2015 definiert: „3.3.8 quality improvement: part of quality management (3.3.4) focused on increasing the ability to fulfill quality requirements (3.6.5). Note 1 to entry: The quality requirements can be related to any aspect such as effectiveness (3.7.11), efficiency (3.7.10) or traceability (3.6.13).“

Ähnlich hat auch das Business-Excellence-Modell der EFQM „Lernen, Kreativität und Innovation“ implementiert, wie im unteren Bereich von Abb. 2.4 zu sehen ist.

Was könnte eine bessere Basis für „Lernen, Kreativität und Innovation“ sein als ein gutes Ideenmanagement?

Auch Managementmodelle, die nur Teile des Unternehmens abbilden, verpflichten die Unternehmen zu einer immer wiederkehrenden Verbesserung. Beispielhaft seien hier Gesundheits- und Umweltschutzmanagement genannt.

Für viele Unternehmen ist der „externe Impuls“ viel einfacher: Unternehmenskunden fordern immer häufiger, dass ihre Lieferanten über ein effektives Qualitätsmanagement und in diesem Zusammenhang auch über ein solides Ideenmanagement verfügen. Diese Entwicklung begann in der Automobil- bzw. Automobilzulieferindustrie, ist aber längst nicht mehr auf diese beschränkt.

2.2 Vorbereitung

Die Vorbereitung beginnt mit dem Beschluss, im Unternehmen ein Ideenmanagement einzuführen, die Übersicht gibt Abb. 2.5.

Mit dem Beschluss, ein Ideenmanagement aufzubauen, sollte auch bestimmt werden, wer es aufbaut – eine Projektgruppe wird zusammengestellt. Hierin sollten Vertreter der für das Ideenmanagement wichtigsten Abteilungen mitarbeiten. Dies sind typischerweise die Abteilung, die die Leistung erstellt (also Produktion, oder, beispielsweise im Krankenhaus, medizinischer Dienst und Pflege), die Personalabteilung sowie die Finanz- oder

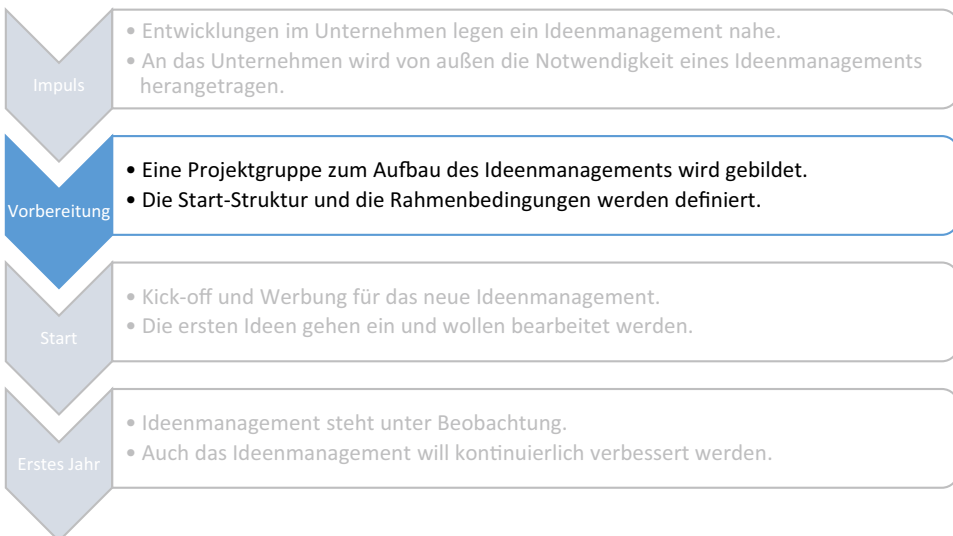


Abb. 2.5 Vorbereitungsphase beim Aufbau eines neuen Ideenmanagements

Controlling-Abteilung. Falls eine eigenständige Abteilung „Qualitätsmanagement“ existiert, sollte diese auch eingebunden sein.

Dazu ein Vertreter des Betriebs- oder Personalrates – die Beteiligung von Beschäftigten gegen deren Vertretung ist kaum möglich. Daraus folgt auch: Wenn aktuell massive Spannungen zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat bestehen, ist das vermutlich kein guter Zeitpunkt, ein Ideenmanagement zu beginnen.

Falls ein Schwerpunkt des neuen Ideenmanagements im Betrieblichen Gesundheitsmanagement oder im Arbeitsschutz liegen soll, kann hieraus auch ein Vertreter in die Projektgruppe integriert werden.

Nicht selten hört man, die oberen Führungskräfte und die „normalen“ Beschäftigten würden das Ideenmanagement fördern, nur die Schicht dazwischen, das mittlere Management, bremst alle Initiativen. So wird das mittlere Management manchmal spöttisch auch als „Lähm-Schicht“ bezeichnet. Doch damit tut man den Mittel-Managern unrecht: Das mittlere Management ist dafür verantwortlich, dass die Prozesse laufen, dass geliefert wird. Dazu ist ein reibungsloser Ablauf nötig, selbst wenn der Ablauf vielleicht nicht optimal ist. Innovationen stören diesen Ablauf, daher die Abneigung mancher mittlerer Führungskräfte gegen Innovationen und damit auch gegen das Ideenmanagement. Wenn sich diese Konstellation in einem Betrieb vorfindet, dann ist es eine Überlegung wert, auch Vertreter des mittleren Managements in die Projektgruppe einzubinden. Dies kann zwei Vorteile haben:

- Diese mittleren Manager können helfen, das Ideenmanagement ohne größere Störungen in den laufenden Betrieb zu implementieren. Beispielsweise können Zeiträume festgelegt werden, die für KVP-Sitzungen besonders geeignet sind. Oder es können Kampagnen im Betrieblichen Vorschlagswesen geplant werden, die besonders geeignet sind, einen stabilen laufenden Betrieb zu unterstützen.
- Wie bei jeder Gruppe: Was man mitgestaltet hat, das trägt und fördert man besser.

Schließlich: Wenn bereits der zukünftige Ideenmanager feststeht, dann gehört auch er in das Projektteam. So ist sichergestellt, dass es „sein“ Ideenmanagement wird – was man selbst mitentwickelt hat, für das engagiert man sich stärker.

Was für ein Ideenmanagement soll eingeführt werden – zunächst nur ein Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, nur ein Betriebliches Vorschlagswesen oder gleich beide Säulen? Generell wäre zu raten, zunächst klein zu beginnen, mit dem Ideenmanagement Erfahrungen zu sammeln und dann mit einem durch die Erfahrungen verbesserten Ideenmanagement in die Fläche zu gehen. Also: Besser zunächst nur den Kontinuierlichen Verbesserungsprozess oder nur das Betriebliche Vorschlagswesen in einem Betrieb einführen – aber dabei bereits einplanen, dass auch die andere Säule – die Integration von Betrieblichem Gesundheitsmanagement, Arbeitsschutz und weiteren wichtigen Aspekten – nach einiger Zeit der Erfahrung ergänzt werden und das Ideenmanagement auf alle Betriebsteile ausgerollt wird.

Insbesondere, wenn der Impuls für die Einrichtung eines Ideenmanagements von außerhalb kam, kann es notwendig sein, gleich beide Säulen und die Integration von beispielsweise Qualitätsmanagement und Arbeitsschutz in allen Betriebsstätten einzuführen. Auch dann sollten die ersten Monate, vielleicht das erste Jahr, als Probelauf definiert werden und die Möglichkeit offen bleiben, nach dieser Zeit das Ideenmanagement verbessert neu aufzusetzen.

Bereits in dieser Phase wird häufig die Frage nach einer Software für das Ideenmanagement gestellt. Grundsätzlich: Solange die Anzahl der zu verwaltenden Ideen pro Jahr zweistellig, ist eine spezielle Software nicht notwendig. Hier reicht die normale Bürosoftware (Tabellenkalkulation, Textverarbeitung) aus. Wenn das Ideenmanagement wächst, kann über spezielle Software nachgedacht werden. Diese kann selbst erstellt oder von einem Softwarehaus fertig bezogen werden. Hier ist nicht nur eine Kostenabwägung sinnvoll, sondern auch ein Bezug zur Unternehmenskultur: Einige Unternehmen haben ein ausgeprägtes „Not-invented-here“-Syndrom (Abschn. 4.23): Was wir nicht selbst entwickelt haben, das kann auch nichts taugen. Hier kann es sich anbieten, die Software selbst zu erstellen. In anderen Unternehmen ist die DV-/IT-Abteilung mit allen Ressourcen bis zum Anschlag beschäftigt – da kann es sinnvoll sein, ein bewährtes Softwarepaket eines etablierten Anbieters einzusetzen. Selbstverständlich ist hier die DV-/IT-Abteilung intensiv einzubinden.

„Ideenmanagement-Software“ ist ein eigenes Querschnittsthema und wird in Abschn. 4.26 genauer behandelt. Doch sei hier schon der Kernsatz angeführt: Schlechte Software kann das Ideenmanagement behindern. Doch gute Software alleine führt nicht zu einem guten Ideenmanagement. Die Erfolgsfaktoren-Studie 2016 hat klar gezeigt: Man kann auch mit optimaler Softwareunterstützung richtig schlechte Ergebnisse im Ideenmanagement produzieren (Landmann und Schat 2016).

Neben der Definition des „Soll-Zustands“ des Ideenmanagements wird sich das Projektteam auch um den „Ist-Zustand“ bemühen: Welche Aktivitäten finden im Betrieb bereits statt, die für das neue Ideenmanagement sinnvoll sein können? Das können offizielle Aktivitäten sein, etwa ein „Lean-Projekt“, eine Werkstatttrunde der Instandhalter oder Aktionen im Rahmen des Qualitätsmanagements. Auch an den Arbeitsschutzausschuss ist zu denken. Manchmal treffen sich aber auch außerhalb der offiziellen Strukturen Arbeitsgruppen, um Verbesserungen für einen bestimmten Bereich zu entwickeln – auch hier können wertvolle Anknüpfungspunkte gefunden werden.

Ideenmanagement braucht Ziele. Das ist ein ganz wesentlicher Erfolgsfaktor, der im Folgenden noch ausführlich dargestellt werden wird (Abschn. 4.29) und dessen Bedeutung noch einmal durch die Erfolgsfaktoren-Studie 2016 bestätigt wurde. Gerade bei einem neuen Ideenmanagement besteht die Chance, es von Beginn an richtig zu machen: Ziele sollten in einem Zielvereinbarungsprozess – ja: vereinbart werden. Sicherlich sind durch das Management bzw. die Führungskraft vorgegebene Ziele besser als ein vollständig zielloses Ideenmanagement. Doch bergen vorgegebene Ziele zwei Gefahren:

- Sie können unrealistisch hoch sein – zumindest aus Sicht des Ideenmanagers, der diese Ziele „vorgesetzt“ bekommt. Ein Ziel, das man sowieso nicht erreichen kann, demotiviert eher.
- Vorgegebene Ziele müssen nicht unbedingt zu den persönlichen Zielen des Ideenmanagers passen. Die Motivation steigt aber, wenn betriebliche und persönliche Ziele in die gleiche Richtung gehen.

Selbst wenn im Unternehmen kein offizieller Zielvereinbarungsprozess etabliert ist, findet sich doch häufig ein Weg, so über die Ziele im Ideenmanagement zu sprechen, dass es faktisch ein Zielvereinbarungsprozess wird.

Ein Ziel verdient es, besonders hervorgehoben zu werden: Die Befähigung des Ideenmanagers zum Prozess- und Methodencoach. Die Erfolgsfaktoren-Studie 2016 hat gezeigt: Ideenmanager, die als Prozess- und Methodencoach agieren, erreichen im Durchschnitt eine rechenbare Einsparung von 584 € je Beschäftigtem. Ideenmanager, die nicht als Prozess- und Methodencoach agieren, erreichen nur 213 € (Schat 2016). Unternehmen, in denen der Ideenmanager als Prozess- und Methodencoach agiert, erreichen also im Durchschnitt eine mehr als doppelt so hohe Einsparung je Beschäftigtem. Doch Coaching ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Ein Prozess- und Methodencoach muss zunächst selbst die Methoden beherrschen und die Prozesse im Betrieb kennen. Hinzu kommen die Fähigkeiten eines Coaches, also die Kommunikationsfähigkeit und die Fähigkeit, einen Lernprozess beim Coachée (der gecoachten Person) zu planen. Diese Fähigkeiten müssen über einen längeren Zeitraum erworben werden, dies kann auch externe Fortbildungen umfassen. Doch es lohnt sich nicht nur für das Unternehmen: Ideenmanager, die als Prozess- und Methodencoach agieren, erhalten im Durchschnitt ein 8000 € höheres Jahresgehalt als ihre Kollegen (Schat 2016).

Vielleicht werden die Ziele des Ideenmanagements in den ersten Jahren nicht wie geplant erreicht. Vermutlich wird ein Ideenmanager in seiner neuen Rolle als Coach zunächst einige Fehler machen und Misserfolge einstecken müssen. Das ist nicht angenehm, aber normal. Je nach Unternehmenskultur kann es sinnvoll sein, vorab zu kommunizieren, dass ein langfristig erfolgreiches Ideenmanagement zu Beginn auch „Kinderkrankheiten“ durchleiden kann. Ebenfalls kann es sinnvoll sein, bereits vorab einen Termin zu bestimmen, zu dem die Regeln und Vorgehensweisen im Ideenmanagement überprüft werden. Das kann nicht nur den Druck vom Ideenmanager nehmen, von Beginn an perfekt handeln zu müssen. Eine solche Regel kann auch ein kleiner Schritt auf dem Weg zu einer fehlertoleranten Unternehmenskultur sein, die wiederum eine Voraussetzung für funktionierendes Ideenmanagement darstellt.

Die Hauptaufgabe des Projektteams besteht darin, die Regeln und Vorgehensweisen für das neue Ideenmanagement zu definieren. Wenn ein Betriebsrat besteht, dann werden die Hauptpunkte in einer Betriebsvereinbarung niedergelegt (Abschn. 1.5.1.2). Wenn kein Betriebsrat besteht, dann sind dennoch die typischerweise in einer Betriebsvereinbarung niedergelegten Punkte zu definieren:

1. Was ist ein Verbesserungsvorschlag? Auch Störmeldungen und Problemanzeige? Oder nur reife, ausgearbeitete Verbesserungsvorschläge mit mindestens einer Lösungsskizze?
2. Wo und wie werden Vorschläge eingereicht (per Formular, per EDV, mündlich, beim Vorgesetzten, beim Beauftragten für das Betriebliche Vorschlagswesen)? Sind Gruppenvorschläge möglich, gar gewünscht?
3. Wer darf Vorschläge einreichen – alle Beschäftigten, oder werden einzelne Gruppen ausgeschlossen (z. B. Entwicklungsingenieure, Führungskräfte)? Dürfen Zeitarbeiter, Monteure von Fremdfirmen, Kunden und Pensionäre Verbesserungen vorschlagen?
4. Wer entscheidet über einen Vorschlag? Nach welchen Kriterien? Gibt es eine „Berufskommission“?
5. Wie wird ein Vorschlag vergütet? Wie genau sind die Rechenvorschriften für „rechenbare“ und „nicht rechenbare“ Vorschläge? Die Prämierung ist ein Querschnittsthema und wird in Abschn. 4.24 genauer behandelt.
6. Wie wird der Nutzen errechnet?
7. Wann wird ein Vorschlag vergütet? Nach der Entscheidung, nach der Realisierung, mit Abschlag bei Entscheidung und Abrechnung nach Realisierung?
8. Können Verbesserungsvorschläge anonym eingereicht werden? Oder ist der Name des Einreichers oder der Einreicher für alle Beteiligten offen einsehbar? Jede dieser Optionen bietet für gewisse Unternehmen Vorteile (Abschn. 4.2).
9. Wer verantwortet die Umsetzung der Ideen und Vorschläge?

Schließlich ist eine Reihe praktischer Dinge zu klären: Wo soll das Büro des Ideenmanagements liegen? Empfehlung: Möglichst nahe am Geschehen, möglichst mitten in den Prozessen. Hat der Ideenmanager sein Büro am Rande des Geschehens, so droht auch das Ideenmanagement an den Rand gerückt zu werden.

Und dann muss das Büro eingerichtet werden, ggf. die Software beschafft, angepasst und installiert werden, die Regelungen des Ideenmanagements müssen ins Intranet eingestellt und/oder in einer Broschüre zusammengefasst werden. Falls für kleinere Ideen oder für Ideen, die zwar gut gemeint sind, aber nicht prämiert werden können, kleine Werbegeschenke vorgesehen sind, müssen diese beschafft werden.

Ideenmanagement funktioniert nicht ohne Werbung – auch hier muss überlegt werden, was für das Unternehmen angemessen ist, und diese Werbemittel müssen dann gestaltet und beschafft werden.

2.3 Start

Nach Wochen der Vorbereitung ist es nun soweit: Das Ideenmanagement geht an den Start, diese Phase zeigt im Ablauf Abb. 2.6.

Vor dem eigentlichen Starttermin sollten die Vorbereitungen abgeschlossen sein. Wenn für das Ideenmanagement neue Software eingeführt wurde, dann muss deren Funktionsfähigkeit überprüft und sichergestellt sein.

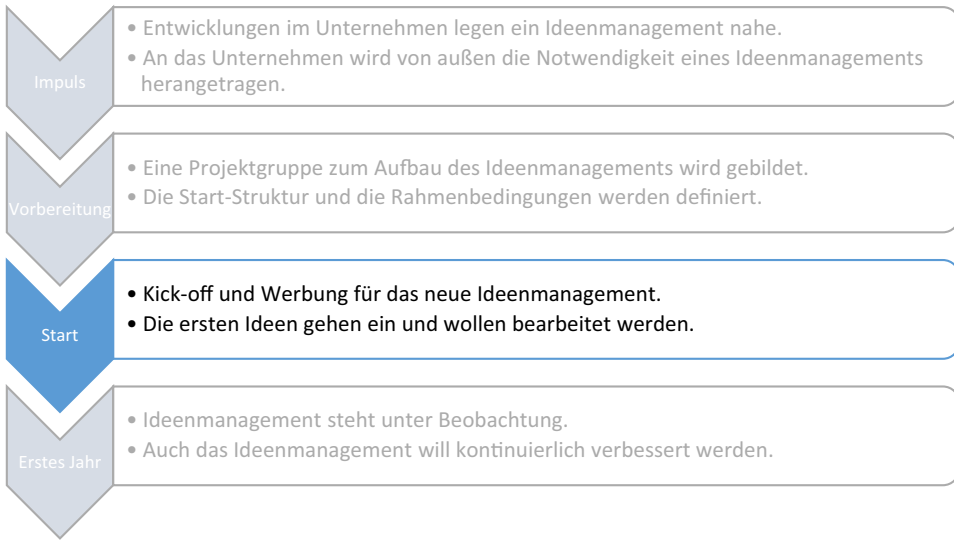


Abb. 2.6 Start-Phase beim Aufbau eines neuen Ideenmanagements

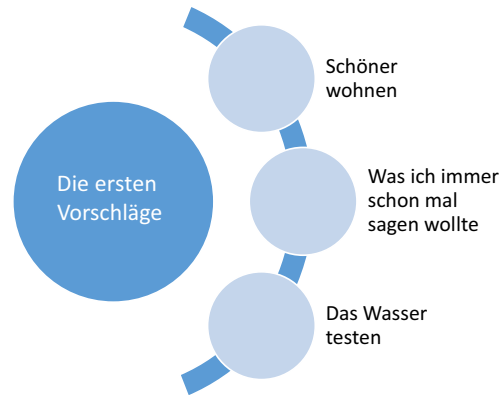
Der Start für ein neues Ideenmanagement wird auf einer eigenen Veranstaltung oder beispielsweise auf einer Betriebsversammlung gefeiert. Gerne werden Statements der „großen Tiere“ eingesetzt, um zu zeigen: „Die da oben“ wollen das Ideenmanagement wirklich. Aushänge im Betrieb und vielleicht noch eine Beilage zum Brief mit der Gehaltsabrechnung können dies ergänzen. In Unternehmen, die stark von EDV durchdrungen sind, ist auch an eine E-Mail mit der Einladung, Ideen einzureichen, zu denken. Ebenso sollte hier ein informativer und motivierender Intranetauftritt eingerichtet sein.

Selbstverständlich müssen alle direkt am Ideenmanagement Beteiligten gut informiert werden – also die Einreicher, Gutachter und Führungskräfte. Genauso selbstverständlich sollte es sein, die indirekt Beteiligten zu informieren, also die Sekretärinnen, Controller, EDV-Spezialisten und alle Kollegen aus den „unterstützenden Prozessen“.

Nun kommen die ersten Vorschläge. Einerlei, ob diese aus einer Arbeitsgruppe des Kontinuierlichen Verbesserungsprozess stammen oder als Verbesserungsvorschläge aus dem Betrieblichen Vorschlagswesen kommen: In der Anfangsphase kommen typischerweise Ideen aus drei Kategorien, die im Normalbetrieb eines Ideenmanagements eher selten sind – einen zusammenfassenden Überblick gibt Abb. 2.7:

- **„Schöner Wohnen“-Vorschläge:** Diese werden so genannt, weil ein typischer solcher Vorschlag lautet: „Stellt mir einen Gummibaum (oder: neue Büromöbel) an den Arbeitsplatz, dann werde ich unglaublich motiviert und viel produktiver sein.“ Also: Vorschläge, die weder bezüglich der Arbeitsbedingungen eine deutliche Verbesserung bewirken noch gar einen rechenbaren Nutzen aufweisen, sondern nur für den Einreicher irgendwie nett sind.

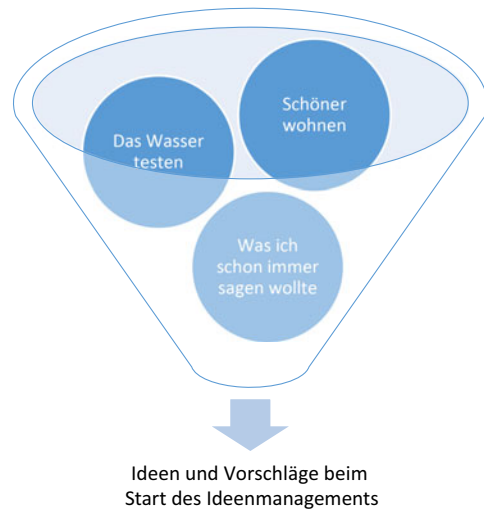
Abb. 2.7 Die ersten Verbesserungsvorschläge



- **„Was ich schon immer einmal sagen wollte“-Vorschläge:** Manche Beschäftigte versuchen schon länger, einen bestimmten Zustand zu ändern. Gespräche mit dem direkten Vorgesetzten, mit dem Betriebsrat, mit höheren Vorgesetzten, informelle Runden mit Kollegen – nichts hat genützt. Nun bietet das Ideenmanagement eine neue Chance. Dann muss sich der Ideenmanager in alte Konfliktfelder einarbeiten. Manche dieser Vorschläge kommen von Beschäftigten, die sich einfach in eine Idee verrannt haben, die für den Betrieb tatsächlich nicht sinnvoll ist. In anderen Fällen wäre die Idee sinnvoll, doch sträubt sich eine Führungskraft gegen die Umsetzung – häufig aus Gründen, die gut nachvollziehbar sind, wenn sich der Ideenmanager in diese Führungskraft versetzt. Dann gibt es noch Ideen, die im Grundsatz sinnvoll erscheinen, im Detail dann aber schnell komplex werden.
- **„Das Wasser testen“-Vorschläge:** Mikropolitisch erfahrene Beschäftigte entwickeln Ideen und reichen Vorschläge ein, die irgendwie so wirken, also ob sie erst der Anfang sind und die Einreicher sich schon viel mehr Gedanken gemacht haben. Das haben sie auch, wollen aber zunächst testen, ob ihre Ideen wirklich gut und fair behandelt werden. Nach der Umsetzung der ersten Vorschläge werden dann tatsächlich die eigentlichen, größeren Verbesserungen vorgeschlagen.

Neben Vorschlägen, wie sie in Abb. 2.7 dargestellt sind, muss sich der Ideenmanager in den ersten Wochen bereits mit den richtig schwierigen Ideen beschäftigen. Sollt es sich um einen Teilzeit- oder nebenamtlichen Ideenmanager handeln, der also außer dem Ideenmanagement noch weitere Aufgaben wahrnimmt, so sind für die Zeit nach dem Start des Ideenmanagements hinreichend Kapazitäten einzuplanen. Auch die Einreicher der „Schöner Wohnen“-Vorschläge erwarten Wertschätzung für die Einreichung und ein ernsthaftes Prüfen. Die „Was ich schon immer einmal sagen wollte“-Vorschläge sind mit viel Einarbeitungsaufwand verbunden. Gut, wenn der Ideenmanager bereits lang im Unternehmen beschäftigt ist und zum einen die Menschen und Prozesse kennt, zum anderen auch über ein Netzwerk verfügt, das hier mit informellen Hinweisen und Informationen weiterhelfen kann. Manchmal sind die Konflikte, die in den „Was ich schon immer einmal sagen

Abb. 2.8 Ideen und Vorschläge beim Start des Ideenmanagements



wollte“-Vorschlägen zum Ausdruck kommen, durchaus lösbar. Dies verlangt nur Zeit und das Berücksichtigen unterschiedlicher Perspektiven – sicherlich ein gutes Training für einen Ideenmanager, der sich zum Prozess- und Methodencoach weiterentwickeln will. Schließlich steht das Ideenmanagement bei den „Das Wasser testen“-Vorschlägen unter besonderer Beobachtung, erweist es sich nicht als effektiv und fair, dann werden die eigentlichen Vorschläge eben nicht eingereicht. Dies fasst Abb. 2.8 zusammen.

Zu diesen drei Sondergruppen kommen selbstverständlich auch die ersten „richtigen“ Ideen und Vorschläge. Alle diese Vorschläge müssen nun bearbeitet werden, und im Unternehmen wird sehr genau darauf geachtet werden, wie dies geschieht. Wichtig ist dabei, dass die Beschäftigten den Eindruck erhalten: Im Ideenmanagement geht es grundsätzlich mit rechten Dingen zu, hier werden wir (und unsere Ideen) fair behandelt. Wenn die Abarbeitung am Anfang noch nicht ganz rund läuft, wenn Fehler passieren und korrigiert werden, dann haben die Einreicher, Gutachter und Führungskräfte hierfür in aller Regel großes Verständnis. Wohl jeder, der schon länger im Betrieb beschäftigt ist, hat einmal bei einem Neuanlauf mitgearbeitet und kennt die Probleme. Darüber kann offen gesprochen werden.

Auch wenn einige Vorschläge viel Zeit für die Aufarbeitung benötigen und einige Ideen noch nicht die Qualität aufweisen, die in einem Ideenmanagement mit jahrelanger Praxis zu erwarten ist: Wichtig ist, dass zumindest einige Vorschläge angenommen, prämiert und realisiert werden. Wenn nach der ersten Welle alle Vorschläge abgelehnt werden, dann spricht sich im Betrieb herum: Das ist nicht ernst gemeint. Daher kann es am Anfang nötig sein, die Kriterien für die Annahme, Prämierung und Umsetzung für Ideen recht flexibel zu handhaben und vielleicht auch Vorschläge umzusetzen, die im Normalbetrieb abgelehnt worden wären. Anschließend kann dann die „Latte“ langsam wieder auf das reguläre Niveau angehoben werden. Doch fatal wäre die Botschaft: Wir haben viele Vorschläge er-

halten – und alle abgelehnt. Von einem solchen Start würde sich das Ideenmanagement kaum erholen. Grundsätzlich kann der Leitlinie von Bernie Sander (2006, S. 85) gefolgt werden:

Zu Beginn sollte das Gewicht auf der Quantität liegen, der Einbeziehung, der Gewinnung und dem Engagement der Mitarbeiter. Durch strategische Schulung und Integration sollte der Schwerpunkt zunehmend auf die Qualitätsindikatoren verschoben werden.

Ein neues Ideenmanagement wird zu Beginn nicht vollkommen reibungslos laufen. Dies kann auch dadurch aufgefangen werden, dass klar kommuniziert wird: Dies ist ein Anfang, nach einer gewissen Zeit werden wir die Erfahrungen auswerten und das Ideenmanagement weiterentwickeln – selbstverständlich gelten Fehlertoleranz und kontinuierliche Verbesserung gerade auch für das Ideenmanagement. Wer beim Start eines Ideenmanagements behauptet „So kann das doch nicht funktionieren!“ – der hat vermutlich recht. Genau so wird es nicht funktionieren. Aber es ist der erste Schritt zu einem funktionierenden Ideenmanagement.

2.4 Das erste Jahr

Nach einem Jahr kann man kaum noch von einem „neuen“ Ideenmanagement sprechen – im ersten Jahr vollzieht sich der Wechsel zum Ideenmanagement im Normalbetrieb, dies stellt im Ablauf Abb. 2.9 dar.

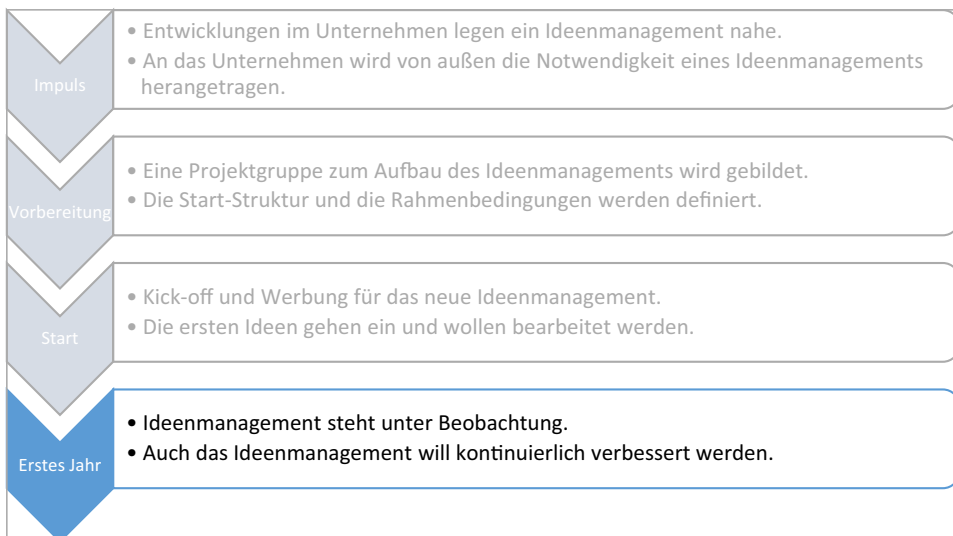


Abb. 2.9 Phase des ersten Jahres beim Aufbau eines neuen Ideenmanagements

Der Beginn des ersten Jahres ist das Kick-off und dann die „Bugwelle“ an Ideen und Vorschlägen – normale, richtige, gute, ernstgemeinte Ideen, aber eben auch Vorschläge der Art „Schöner Wohnen“, „Was ich immer schon einmal sagen wollte“ und „Das Wasser testen“. Das Abarbeiten dieser Ideen wird einen guten Teil des ersten Jahres in Anspruch nehmen.

Wie alle neuen Initiativen wird auch das Ideenmanagement von den Beschäftigten kritisch beobachtet werden. Drei Fragen sind hier wichtig:

1. Funktioniert das Ideenmanagement? Werden die „Spielregeln“ eingehalten? Geht es hier grundsätzlich fair zu?
2. Werden Vorschläge umgesetzt? Passiert etwas – sind für die Beschäftigten tatsächlich Fortschritte sichtbar?
3. Was sagen die Führungskräfte, besonders die direkten Vorgesetzten (Meister, Teamleiter)?

Auf diese drei Fragen sollte das Ideenmanagement antworten können.

1. Am Anfang wird das Ideenmanagement nicht immer nach allen „Spielregeln“ funktionieren. Beschäftigte sind hier sehr nachsichtig – wenn klar kommuniziert wird: Ja, hier müssen wir nachbessern, und das tun wir auch. Wichtiger ist die Fairness. Zu Beginn werden etliche Vorschläge abgelehnt werden müssen – die Beschäftigten müssen auch erst einmal lernen, gute Ideen zu entwickeln. Diese Ablehnungen müssen nachvollziehbar begründet werden. Auch wenn eine schriftliche Begründung vorliegt, kann es sinnvoll sein, noch einmal das persönliche Gespräch mit dem Einreicher zu suchen. Außerdem kann es nötig sein, zu Beginn auch Vorschläge anzuerkennen und vielleicht umzusetzen, die noch nicht ganz die gewünschte Innovationshöhe oder den angestrebten Nutzen erreichen.
2. Wie alles Neue muss sich auch das neue Ideenmanagement zunächst beweisen. Das heißt konkret: Vorschläge müssen umgesetzt, Ideen verwirklicht werden. Das kann am Anfang schwierig genug sein – es genügt aber nicht. Wenn und was realisiert wurde, das muss kommuniziert werden. Gute Nachrichten sprechen sich im Unternehmen nicht von alleine herum. Der Ideenmanager muss, gerade in der Anfangsphase, immer wieder der Devise folgen: „Tue Gutes und sprich darüber!“
3. Das Alltagsleben im Betrieb wird zu großen Teilen vom Verhältnis zum direkten Vorgesetzten bestimmt. Im Team, in der Arbeitsgruppe oder in der Meisterei wird über Neues im Unternehmen gesprochen. Gute Vorgesetzte haben Einfluss – zumindest für ihren Bereich, oft darüber hinaus. So ist es für das Ideenmanagement von großem Vorteil, wenn Meister oder Teamleiter gut über das Ideenmanagement sprechen, vielleicht sogar selbst einen Kontinuierlichen Verbesserungsprozess durchführen oder ihre Mitarbeiter zu Verbesserungsvorschlägen ermutigen. Doch: Diese positive Haltung der operativen Führungskräfte muss sich das Ideenmanagement erarbeiten. Sinnvoll ist, früh und dann immer wieder das Gespräch mit den Meistern und Teamleitern zu

suchen. Wichtig ist auch die Grundhaltung: „Unterstützung der Führungskräfte“ im Ideenmanagement heißt, dass das Ideenmanagement die Führungskräfte unterstützt. Und beide, Ideenmanagement und Führungskräfte, unterstützen das Unternehmen, seine Ziele zu erreichen. Führungskräfte sind nicht dazu da, das Ideenmanagement zu unterstützen, die Verhältnisse liegen genau umgekehrt.

Ein Punkt ist in der Anfangsphase besonders wichtig: im Gespräch bleiben. Wie ein guter Indianer, so hat auch ein guter Ideenmanager immer wieder sein Ohr am Boden. In praktisch jedem Bereich gibt es die informellen Führungskräfte, die „grauen Eminenzen“, die Kollegen, die wissen, was in dem Bereich passiert. Es ist sinnvoll, mit diesen Menschen immer mal wieder das Gespräch zu suchen und nach dem Stand der Dinge in Bezug auf das Ideenmanagement zu fragen. So können Fehlentwicklungen manchmal korrigiert werden, bevor offizielle Sitzungen hierzu anberaumt werden.

Eine weitere Aufgabe im ersten Jahr des Ideenmanagements ist die Dokumentation. Später werden Zeitreihen benötigt, also Schaubilder zur Entwicklung des Ideenmanagements. Insbesondere, wenn keine spezielle Ideenmanagement-Software eingesetzt wird, ist es sinnvoll, die ersten Kennzahlen zu notieren (Software hat in aller Regel ein Reporting-Modul, Abschn. 4.26).

Die letzte Aufgabe des ersten Jahres lautet: Feiern. Wenn das neue Ideenmanagement ein Jahr lang gearbeitet hat, die „Geburtswehen“ vorüber sind und ein mehr oder weniger stabiler Zustand erreicht wurde – dann ist das ein Grund zu feiern. Je nach Unternehmenskultur können dann auch Auszeichnungen vergeben werden: Einreicher des Jahres, bester Gutachter, aktivste Abteilung. In einigen Unternehmen wird eine Jahresveranstaltung mit Tombola oder Jahresendverlosung durchgeführt – diese Art der Veranstaltung hat einige Vorzüge, aber auch deutliche Nachteile und wird daher in den Querschnittsthemen in Abschn. 4.15 behandelt.

2.5 Ideenmanagement im Hype Cycle

Ein bekanntes Phasenmodell ist der Gartner Hype Cycle (Gartner 2016, Abb. 2.10), der sich für die IT-Branche bewährt hat.

Nun ist Ideenmanagement im Kern keine IT-Innovation – trotzdem lassen sich in einigen Unternehmen vergleichbare Phasen vorfinden.

Auslöser für die Einführung von Ideenmanagement ist nicht die Technologie, dennoch startet Ideenmanagement typischerweise mit einem Auslöser (Abschn. 2.1).

Erwartungen an das Ideenmanagement kommen von zwei Seiten: Beschäftigte (und potenzielle Einreicher) erwarten: „Die da oben hören jetzt endlich einmal auf uns“ und erwarten, nun würden alle Missstände zügig abgeschafft. Die Geschäftsführung erwartet, das „Gold in den Köpfen der Mitarbeiter“ zu heben und schnell Produktivitätsgewinne zu realisieren und einen Kulturwandel in Gang zu setzen.

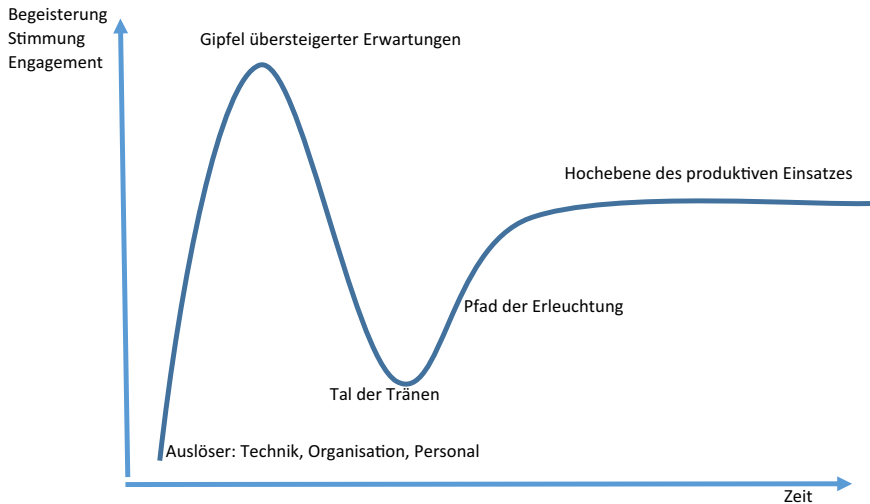


Abb. 2.10 Gartner Hype Cycle

Überzogene Erwartungen finden sich nicht in allen Unternehmen. Doch wenn Erwartungen überzogen werden, dann folgt zwangsläufig das „Tal der Enttäuschungen“, auch „Tal der Tränen“ genannt. Die Einreicher erfahren: Verbesserungsvorschläge werden manchmal aus guten Gründen abgelehnt, manchmal auch aus nicht ganz so guten Gründen. Gutachten benötigen Zeit, nicht alle Gutachten sind verständlich. Selbst positiv begutachtete Vorschläge werden mit unterschiedlichsten Begründungen nicht (sofort) umgesetzt.

Die Geschäftsführung erfährt: Nicht alle Beschäftigten können aus dem Stand umsetzungsreife Verbesserungsvorschläge entwickeln. Kurzfristiger Kulturwandel funktioniert nicht. Manche Verbesserungsvorschläge sind unproduktiv, lästig und nicht (nur) an den Interessen des Unternehmens ausgerichtet.

Wie in jedem „Hype Cycle“ kommt es darauf an, in dieser Phase die Spannung und eine positive Grundstimmung aufrechtzuerhalten. Daher werden in dieser Phase manchmal auch Ideen umgesetzt, die vielleicht noch nicht ganz ausgereift oder zielgerichtet ausgearbeitet wurden. Ja, es gibt Anfangsschwierigkeiten (Abschn. 2.4), doch diese sind normal und werden durch normale Lernprozesse überwunden. Eine Spannung und positive Grundstimmung aufrechtzuerhalten, ist tatsächlich eine Aufgabe und gelingt nicht in jedem Unternehmen – wenn Ideenmanagement früh scheitert, dann meist in dieser Phase.

Die Lernprozesse führen im ersten Jahr zu einer realistischen Einschätzung der Möglichkeiten und Grenzen von Ideenmanagement, bei Gartner ist dieses erste Jahr der „Pfad der Erleuchtung“: Die Beschäftigten lernen, gute Ideen und Verbesserungsvorschläge zu entwickeln. Gutachter bekommen Rückmeldungen und erstellen daraufhin bessere Gutachten. Das Ideenmanagement optimiert Abläufe und vielleicht auch die Software. Die Geschäftsführung entwickelt realistische Erwartungen.

Daraufhin folgen Jahre auf dem „Plateau der Produktivität“ des Ideenmanagements. Doch anders als im Gartner Hype Cycle droht im Ideenmanagement nach längerer Produktivität der langsame Abstieg: Ideenmanagement benötigt immer wieder neue Impulse – doch dazu mehr bei der Optimierung eines vorhandenen Ideenmanagements (Kap. 3).

Literatur

- Gartner (2016). Gartner Hype Cycle. <http://www.gartner.com/technology/research/methodologies/hype-cycle.jsp>. Zugegriffen: 1. August 2016.
- Greiner, L. L. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 1972(Juli–August), 37–46.
- Initiative Ludwig Erhard Preis (2013). *Foliensatz ILEP Excellence Assessor*. Oberursel: ILEP.
- Landmann, N., & Schat, H.-D. K. (2016). *Erfolgsfaktoren im Ideenmanagement. Studie 2016*. Eschborn: HLP.
- Sander, B. (2006). *Best of Bernie On Idea Management*. Elztal-Dallau: Laub.
- Schat, H.-D. (2016). Der Ideenmanager als Prozess- und Methoden-Coach. *HR Performance*, 1, 58–60.

Erfolgreiches Ideenmanagement in der Praxis
Betriebliches Vorschlagswesen und Kontinuierlichen
Verbesserungsprozess implementieren, reaktivieren
und stetig optimieren

Schat, H.-D.

2017, XI, 210 S. 101 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-14492-0