

Hochschule Merseburg (FH)
University of Applied Sciences



Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Schwerpunkt Personalwirtschaft

Bachelorarbeit
zur Erlangung des Grades Bachelor of Arts (B.A.)

**Betriebliches Ideenmanagement: Theoretische Grundlagen
und deren Umsetzung in der Praxis**

vorgelegt bei

Prof. Ulrich Schindler

Zweitprüfer: Prof. Dr. Klaus Jürgen Heimbrock

eingereicht von:

Anika Urban
Rosenstraße 56
06237 Leuna
Tel.: 03461/2xxxxx
E-Mail: xxxxxx@yahoo.de

Matrikel: 16684
Kennnummer: BFBW 09
Abgabetermin: 15.11.13

Betriebliches Ideenmanagement: Theoretische Grundlagen und deren Umsetzung in der Praxis

Inhaltsverzeichnis

Darstellungsverzeichnis.....	III
1 Einleitung	1
2 Theoretische Grundlagen des Ideenmanagements	3
2.1 Definition und Abgrenzung verschiedener Begriffe	3
2.2 Bestandteile des Ideenmanagements	6
2.2.1 Betriebliches Vorschlagswesen.....	6
2.2.2 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	7
2.3 Ziele des Ideenmanagements	9
2.3.1 Produkt- und Prozessoptimierung	9
2.3.2 Innovationsförderung	11
2.3.3 Mitarbeitermotivation und -qualifizierung	14
2.3.4 Verbesserung der Unternehmenskultur	16
2.3.5 Weiterentwicklung zum Kompetenz- und Wissensmanagement	18
3 Praktische Umsetzung des Ideenmanagements	20
3.1 Herausforderungen im Ideenmanagement	20
3.2 Integration von Stakeholdern	23
3.3 Aufnahme und Förderung von Ideen	27
3.3.1 Zentrales Modell	27
3.3.2 Vorgesetzten-Modell	29
3.3.3 Gruppenvorschläge	32
3.3.4 Ideenwettbewerbe, Sonderverlosungen und EDV-Eingabe	34
3.4 Bewertung der verschiedenen Ideen	37
3.4.1 Ideen mit errechenbarem und nicht errechenbarem Nutzen	37
3.4.2 Prämierung der Ideen	39
4 Zusammenfassung und Ausblick	42
Literaturverzeichnis	IV

Darstellungsverzeichnis

Darst. 1: Qualitätsbedingte Verluste

Darst. 2: Ideenmanagement im Phasenmodell des Innovationsmanagements

Darst. 3: Persönlicher Bereich im Ideenmanagementsystem, Beispiel Abteilungsleiter

Darst. 4: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess und betriebliches Vorschlagswesen in
gesamtbetrieblichen Zusammenhängen

Betriebliches Ideenmanagement:

Theoretische Grundlagen und deren Umsetzung in der Praxis

1 Einleitung

Jede Idee kann wertvoll für ein Unternehmen sein. Ohne neue Impulse tritt das Unternehmen auf der Stelle. Die Schnelllebigkeit des Absatzmarktes erfordert es aber, dass Anpassungen und Reaktionen oder besser noch Neuerungen und Weltinnovationen hervorgebracht werden. Die Unternehmen müssen sich kontinuierlich weiterentwickeln, um sich vom Wettbewerb abheben und so am Markt auffallen zu können. Das Ideenmanagement soll Ideen schaffen, sammeln, bewerten und über deren Umsetzung entscheiden. Diese Arbeit richtet nun den Schwerpunkt darauf, wie die Anregung von Ideen begünstigt werden kann und gibt eine Erklärung dafür ab, warum ein aktives Ideenmanagement so wichtig für das Unternehmen ist. Es geht weniger darum eine Beschreibung der Funktionsweise des zentralen Beschwerde-managements wiederzugeben, sondern vielmehr um die Möglichkeit das Ideenmanagement als Instrument der Mitarbeiterführung und Zusammenarbeit zu nutzen und dementsprechend auszugestalten. Dabei dreht sich der Inhalt nicht nur um unternehmensinterne Kooperationen, sondern auch um die Zusammenarbeit mit externen Anspruchsgruppen. Diese Arbeit soll sowohl den vorhandenen theoretischen Konzepten gerecht werden und diese erörtern, als auch neue praktische Ansätze, die erst mithilfe des technischen Fortschritts und innovativer Internetanwendungen möglich wurden, einfließen lassen.

Die theoretischen Grundlagen ermöglichen den Einstieg in das Thema. Wesentliche Begriffe und Bestandteile werden kurz erklärt. Anhand der Ziele des Ideenmanagements soll veranschaulicht werden, was theoretisch alles erreicht werden kann. Im Praxisteil werden dann Empfehlungen gegeben, wie eine Umsetzung des Ideenmanagements möglich ist. Auf besondere Herausforderungen wird aufmerksam gemacht und Möglichkeiten der Einbindung von Stakeholdern werden aufgezeigt. Abschließend wird erklärt, wie die Aufnahme und Bewertung von Ideen erfolgen kann. Im Hinblick auf die beiden Schwerpunkte der Arbeit, Mitarbeiterführung und Zusammenarbeit sowie Wichtigkeit des Ideenmanagements, mussten einige Ausgrenzungen vorgenommen werden. So finden Aspekte zu Evaluation und Controlling im Ideenmanagement keinen Platz mehr, obwohl sie durchaus wichtig für die Überprüfung der Effizienz des Ideenmanagements sind.

Es wurden auch mit Absicht keine ausführlichen Beispiele aus der Praxis, wie welches Unternehmen genau sein Ideenmanagement umsetzt, geschildert. Hier gibt es mittlerweile so viele Abspaltungen. Wenn diese nur ansatzweise verdeutlicht werden würden, fehlt dadurch der Arbeit die nötige Transparenz und Überschaubarkeit. Daher orientiert sich der Praxisteil an Empfehlungen und Tipps, die generelle Bewandnis haben und kein Unternehmen spezifizieren. Es soll vor allem darum gehen, eine mögliche Spannbreite des Ideenmanagements aufzuzeigen, ohne dabei jede einzelne Nuance gesondert zu beschreiben. Auf das Innovationsmanagement, die Arten und Phasen von Innovationen sowie Kreativitätstechniken wird kein Bezug genommen. Die Ausrichtung der Arbeit hat eher personal- und führungsrelevante Sachverhalte zum Inhalt. Auch werden internationale Vergleiche, wenngleich einige wichtige Einflüsse am Rande erwähnt werden, vollkommen ausgeklammert. Diese Arbeit bezieht sich primär auf die deutsche Praxis.

Die Themenwahl orientiert sich auch an der bereits abgelieferten Seminararbeit. Hier wurde die Mitarbeiterführung im Beschwerdemanagement erörtert. Im Verlaufe der Arbeit ergab sich der wichtige Aspekt, dass Beschwerden eine Chance auf Verbesserung ermöglichen. Wird diese Betrachtung auf das Ideenmanagement übertragen, ergibt sich genauso aus jeder Mitarbeiteridee ein gewisses Verbesserungspotential.

2 Theoretische Grundlagen des Ideenmanagements

2.1 Definition und Abgrenzung verschiedener Begriffe

Um sich dem Thema annähern zu können, werden an dieser Stelle einführend und kompakt die grundlegenden Begriffe erklärt. Ausgangspunkt für die Erörterung soll das Ideenmanagement sein. Es stellt eine Weiterentwicklung des betrieblichen Vorschlagswesens dar und vereint verschiedene Aktivitäten, die sich mit der Ideengenerierung beschäftigen.¹ Im Wesentlichen geht es beim Ideenmanagement um die Schaffung und Nutzbarmachung von Ideen im Unternehmen mithilfe verschiedener Instrumente. Es handelt sich um ein ganzheitliches Konzept, das an den Zielen des Unternehmens ausgerichtet ist.² Ideen sind Ergebnis kreativen und intuitiven Denkens und lassen sich nicht erzwingen. Sie sind allgemein betrachtet ein Sammelbegriff für sämtliche geistigen oder gedanklichen Gebilde. Für das Unternehmen ist weniger die Idee von Interesse, sondern vielmehr ihr Ergebnis bzw. das daraus gewonnene Verbesserungspotential.³ Um den Begriff des Verbesserungsvorschlages im Zusammenhang mit dem betrieblichen Vorschlagswesen genauer begreifen zu können, werden hier kurz die wesentlichen Charakteristika aufgezählt. Ein Verbesserungsvorschlag muss eine Anregung beinhalten, die über den Tätigkeitsbereich des Mitarbeiters hinausgeht und eine freiwillige Sonderleistung darstellt. Ansonsten ist seine Arbeitsleistung mit der Vergütung laut Arbeitsvertrag bereits abgegolten. Der Vorschlag muss durchführbar sein und zu einer materiellen oder immateriellen Änderung, Verbesserung oder Neuerung im Unternehmen führen. Inhaltlich muss der Vorschlag eine konkrete Problemlösung aufzeigen. Der Verbesserungsvorschlag muss einen mittelbaren oder unmittelbaren Nutzen mit sich bringen.⁴ Es darf sich nicht um solche technischen Neuerungen handeln, die als Erfindung eingestuft werden. Diese unterliegen den gesetzlichen Bestimmungen zum Patent- und Arbeitnehmererfindungsschutz und müssen der zuständigen Patentabteilung zugeleitet werden.⁵

Ideenmanagement ist ein Bündel an Instrumenten der Unternehmensführung, die mit den Führungsgrundsätzen übereinstimmen und durch Erheben von Problemlösungen und Ideen zur laufenden Verbesserung des Betriebes führen und auch Innovationen hervorbringen können, indem die Erfahrungswerte und Kreativitätspotenziale der Mitarbeiter genutzt und weiter gefördert

¹ Vgl. Thom, N. (1996): S. 127.

² Vgl. Klein, D. (2011): S. 18.

³ Vgl. Hentze, J./Kammel, A./Schwager, M. (2000): S. 47 f.

⁴ Vgl. Brandt, O. (2007): S. 14, Krause, R. (1996): S. 33, Thom, N. (1996): S. 176 und von Bismarck, W.-B. (2000): S. 30 ff.

⁵ Vgl. Schwab, B. (2003): S. 162 und Thom, N. (1996): S. 181 f.

werden.⁶ Aus der Definition wird ersichtlich wie vielseitig das Ideenmanagement ist und wie viele Unternehmensbereiche es verzahnt. Es ist auf der einen Seite ein Führungsinstrument und bindet Mitarbeiter und deren Motivation, Kreativität, Bedürfnisse und Vorschläge ganzheitlich in das Unternehmensgeschehen mit ein, andererseits verfolgt es aber auch ökonomische Ziele, die einen Nutzen für das Unternehmen generieren sollen. Es sollen Ideen hervorgebracht werden, die zu Lösungsansätzen und Verbesserungspotenzialen führen und somit auch Innovationen und Qualitätssteigerungen fördern. Ausgehend von dieser Definition sollen weiter Begriffe aufgenommen und gedeutet werden.

Das betriebliche Vorschlagswesen und der kontinuierliche Verbesserungsprozess sind Hauptbestandteile des Ideenmanagements.⁷ Diese beiden Begriffe werden im Gliederungspunkt 2.2 genauer betrachtet, erörtert und voneinander abgegrenzt. Manchmal wird auch der Qualitätszirkel als Bestandteil des Ideenmanagements genannt.⁸ Er wird im Gliederungspunkt 3.3.3 erwähnt. Allerdings herrscht generell Uneinigkeit darüber, welche Bestandteile ein Ideenmanagement ausmachen.⁹ Im Kern des Ideenmanagements steht der Mensch mit seiner Motivation und Kreativität. Diese Faktoren tragen dazu bei, dass Ideen entstehen und auch willentlich dem Unternehmen zur Verfügung gestellt werden. Wenn von Motivation gesprochen wird, steht dies im Zusammenhang mit dem Prozess der intraindividuellen Bedürfnisbefriedigung. Bedürfnisse sind das Verlangen einen Mangel abzustellen. Hiervon ausgehend sind sie das Motiv für subjektives Handeln und können durch Anreize ausgelöst werden.¹⁰ Das Ideenmanagement berücksichtigt den Umstand, dass in allen Menschen ein instinktives Verlangen nach Selbstverbesserung innewohnt.¹¹ Es können unterschiedliche Bedürfnisarten kategorisiert werden von denen die Dringlichkeit Ihrer Erfüllung abhängt. Da Selbstverwirklichung (und damit auch Selbstverbesserung) die höchste Stufe auf der Bedürfnispyramide einnimmt, wird deren Erfüllung als weniger dringend empfunden, solange niederrangigere Bedürfnisse noch nicht gedeckt wurden.¹² Die Unternehmensleitung sollte diesen Sachverhalt bei der Prämierung von Ideen bedenken. Ebenso verhält es sich mit Kreativität. Sie steht auf einer höheren Stufe der Bedürfnisbefriedigung und ist ein theoretisches Konstrukt, deren Komplexität in der Praxis meist unterschätzt wird.¹³ Nach aktuellem Forschungsstand ist davon auszugehen, dass jeder Mensch kreativ ist.

⁶ Vgl. Diensberg, C. (1997): S. 189, Frey, D./Schulz-Hardt, S. (2000): S. 15 und Klein, D. (2011): S. 19.

⁷ Vgl. Hauptenthal, M./Pedell, B./Rötzel, P. (2013): S. 151.

⁸ Vgl. Klein, D. (2011): S. 20.

⁹ Vgl. Läge, K. (2002): S. 29 und von Bismarck, W.-B. (2000): S. 34 ff.

¹⁰ Vgl. Klein, D. (2011): S. 163.

¹¹ Vgl. Brunner, F. (2008): S. 139.

¹² Vgl. von Bismarck, W.-B. (2000): S. 69 ff.

¹³ Vgl. Krause, R. (1996): S. 129.

Die Ausprägung und Intensität ist jedoch von Mensch zu Mensch unterschiedlich. Das Ideenmanagement sollte kreative Menschen besonders einbinden, denn sie zeichnen sich durch wertvolle Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale wie Ausdauer, Neugier, vernetztes Denken, Konflikt- und Kritikfähigkeit, Problemsensitivität und Selbstvertrauen aus. Kreative Menschen benötigen ein Umfeld der Wertschätzung, den nötigen organisatorischen Rahmen und Freiraum zum Denken/Handeln.¹⁴ Kreativität beschreibt die Fähigkeit etwas Neuem zur Existenz zu verhelfen und macht damit Innovationen erst möglich.¹⁵

Der Innovationsbegriff ist geprägt durch seine lateinische Herkunft. „Novus“ bedeutet übersetzt so etwas wie Neuerung, Erneuerung, Neueinführung oder Neuheit. Allerdings fehlt in der Wirtschaft eine einheitliche und allgemeingültige Definition. In der Fachwelt herrscht auch keine Einigkeit, wo „neu“ genau anfängt. Grundsätzlich ist unter Innovation die erstmalige wirtschaftliche Anwendung einer neuen Problemlösung zu verstehen. Es kann sich dabei sowohl um Prozesse, Produkte oder soziale Neuerungen handeln.¹⁶ Abzugrenzen von der Innovation ist die Erfindung (Invention) als Vorstufe im Innovationsprozess. Die Erfindung befasst sich nicht mit der Verwirklichung neuer Lösungen.¹⁷ Das Innovationsmanagement beschäftigt sich mit der dispositiven Gestaltung von Innovationsprozessen bzw. fasst darunter alle Personen, Instanzen und Aktivitäten in einem Unternehmen zur Generierung und Verwirklichung von Innovationen zusammen.¹⁸ Durch eine Innovation wird eine sprunghafte Verbesserung erzielt. Es handelt sich im Regelfall um einen Vorgang mit einem Anfang und einem Ende. Ständige Innovationen ermöglichen es einem Unternehmen sich einen Wettbewerbsvorteil zu erkämpfen und sich so von anderen Unternehmen am Markt abzugrenzen. Sie schaffen bestenfalls etwas so Neuartiges, für das Kunden gerne bereit sind auch etwas mehr Geld auszugeben. Das Innovationsmanagement mit schlagartigen, drastischen Verbesserungen und Veränderungen steht somit dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess ergänzend gegenüber. Beim kontinuierlichen Verbesserungsprozess geht es vor allem darum, Prozesse und Abläufe ständig in kleinen Schritten als Ergebnis fortlaufender Bemühungen zu optimieren.¹⁹

Da das Ideenmanagement auch zu Verbesserungen der Qualität führen soll, abschließend eine kurze Erörterung des Qualitätsbegriffs. Letzten Endes entscheidet der Kunde über die Qualität.

¹⁴ Vgl. Hentschel, C. (2003): S. 80 f.

¹⁵ Vgl. Krause, R. (1996): S. 11 und S. 129.

¹⁶ Vgl. Diensberg, C. (1997): S. 27 und Vahs, D./Burmester, R. (2005): S. 43 ff.

¹⁷ Vgl. Diensberg, C. (1997): S. 26.

¹⁸ Vgl. Haupenthal, M./Pedell, B./Rötzel, P. (2013): S. 151 und Klein, D. (2011): S. 14.

¹⁹ Vgl. Kostka, C./Kostka S. (2013): S. 140.

Das gekaufte Produkt muss seinen Ansprüchen gerecht werden. Auch gesellschaftliche Interessen (zum Beispiel Umweltschutz) sollten Beachtung finden. Die betriebsinternen Prozesse müssen zudem dafür geeignet sein, ein qualitativ hochwertiges Produkt zu fertigen. Daher gilt es externe und interne Qualitätsaspekte zu berücksichtigen.²⁰

2.2 Bestandteile des Ideenmanagements

2.2.1 Betriebliches Vorschlagswesen

Das betriebliche Vorschlagswesen soll in allen Bereichen des Unternehmens, Ideen und Innovationen fördern und verbessern. Es macht sich dabei die Tatsache zu Nutze, dass kein einzelner Mitarbeiter so klug sein kann, wie es alle Mitarbeiter zusammen sind. Einreichungsberechtigt sollten daher möglichst viele Mitarbeiter sein.²¹ Die Mitarbeiter können sich durch Einbringen von Verbesserungsvorschlägen aktiv und freiwillig am Betriebsgeschehen beteiligen.²² Einreichen können sie ihre Ideen entweder beim Vorschlagswesen (zentrales Modell) oder bei der Führungskraft (Vorgesetzten-Modell). Die strategische Ausrichtung des Vorschlagswesens wird von der Geschäftsleitung vorgegeben. Es ist ein Instrument der ökonomischen und menschlichen Betriebsführung. Daher ist nicht nur die Wirtschaftlichkeit relevant, sondern auch die Motivation und Entwicklung der Mitarbeiter.²³ Das betriebliche Vorschlagswesen wird meist dauerhaft im Unternehmen eingerichtet.²⁴ In seiner ursprünglichen Form wurde das betriebliche Vorschlagswesen entwickelt, um vor allem durch die Aufnahme von Vorschlägen der Mitarbeiter wirtschaftliche Verbesserungen für das Unternehmen zu erzielen. Es war vor allem ein Rationalisierungsinstrument.²⁵ Geprägt durch ein Menschenbild, das auf den passiven, unengagierten, nur von außen zu motivierenden Mitarbeiter beruhte. Dementsprechend hierarchisch, bürokratisch und unflexibel war es. Heute spielen allerdings weitaus mehr Faktoren eine Rolle. Das betriebliche Vorschlagswesen hat sich zum Führungsinstrument gewandelt und soll die Zusammenarbeit im Betrieb fördern, indem es Mitarbeiter einbezieht, wertschätzt und deren Motivation stärkt. Rationalisierungsaspekte sind in den Hintergrund geraten. Es geht vielmehr darum Arbeitserleichterungen, Qualitätssteigerungen, Unfallvermeidung und Kosteneinsparungen zu fördern. Das betriebliche Vorschlagswesen ist auf die Gewinnung, Begutachtung und Nutzbarmachung von

²⁰ Vgl. Vahs, D./Burmester, R. (2005): S. 64 f.

²¹ Vgl. Conert, S./Schenk, M. (2000): S. 65 f.

²² Vgl. Brandt, O. (2007): S. 13, Diensberg, C. (1997): S. 112 und Krause, R. (1996): S. 34.

²³ Vgl. Thom, N. (1996): S. 19.

²⁴ Vgl. Diensberg, C. (1997): S. 111.

²⁵ Vgl. Böhme, O. (1986): S. 331 f. und von Bismarck, W.-B. (2000): S. 3.

Ideen der Mitarbeiter sowie deren Anerkennung ausgerichtet.²⁶ Aktuell wird dem Vorschlagswesen eine immer aktivere Rolle zugewiesen, um die Kreativität der Mitarbeiter zu fördern und zur Einreichung von Ideen anzuregen.²⁷ Uneinigkeit herrscht bei dieser Betrachtungsweise darüber, ob die aktive Rolle des Vorschlagswesens zur Folge hat, dass es dadurch vom Ideenmanagement abgelöst wurde und mit ihm gleichzusetzen ist, oder ob das betriebliche Vorschlagswesen nur einen Bestandteil des Ideenmanagements darstellt.²⁸

Da die Mitarbeiter sich am besten bezüglich ihres eigenen Arbeitsplatzes auskennen, werden im betrieblichen Vorschlagswesen verstärkt Verbesserungsvorschläge aus dem eigenen Arbeitsbereich zugelassen, wenn es sich um eine Sonderleistung handelt. So soll verhindert werden, dass wertvolle Ideen ungenutzt bleiben. Desweiteren können innerbetriebliche Spannungen reduziert werden, da Verbesserungsvorschläge aus fremden Arbeitsbereichen als Angriff oder Zeichen der Überlegenheit missverstanden werden könnten.²⁹ Kritisiert wird das betriebliche Vorschlagswesen auch heute noch wegen der starren, unflexiblen Ausgestaltung. Eigentlich ist es wünschenswert Ideen zu fördern und die Mitarbeiter in das Betriebsgeschehen einzubinden. Kritiker sind allerdings der Auffassung, dass die starke Bürokratisierung und die langen Bearbeitungszeiten die Kreativität der Mitarbeiter eher blockiert, als dass es sie fördert. Darüber hinaus diene das betriebliche Vorschlagswesen nur dazu Fehler des bestehenden Organisations- und Führungssystems zu kaschieren und die Unzuständigkeit von Mitarbeitern durch Belohnung zu beheben.³⁰ Die Kritik macht deutlich, dass eine Modernisierung und eine bessere Integration des betrieblichen Vorschlagswesens in das Ideenmanagement nötig ist, um die vorhandenen Stärken weiter nutzen zu können, aber gleichzeitig die Schwächen abzumildern. Nur dort, wo Veränderungen erwünscht sind, ist auch das betriebliche Vorschlagswesen umsetzbar.³¹ Diesen Anspruch muss es auch selbst gerecht werden.

2.2.2 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess ist eine Geschäftsführungsphilosophie, angelehnt an das vor ca. 60 Jahren in Japan entstandene Kaizen (bedeutet übersetzt „das Gute verbessern“

²⁶ Vgl. Klein, D. (2011): S. 21.

²⁷ Vgl. Krause, R. (1996): S. 35.

²⁸ Vgl. Klein, D. (2011): S. 23.

²⁹ Vgl. Thom, N. (1996): S. 133.

³⁰ Vgl. Diensberg, C. (1997): S. 113 f.

³¹ Vgl. Diensberg, C. (1997): S. 210.

oder „Vervollkommnung“).³² Die Ausrichtung erfolgt nicht auf den kurzfristigen Erfolg, sondern erfordert Zeit, Nachhaltigkeit, ein klares Ziel und Transparenz. Jeder einzelne Mitarbeiter soll sich mit seinen Erfahrungen in die Firma einbringen und sie jeden Tag ein Stückchen besser machen. Mit kleinen Schritten voran.³³ Denn Stillstand bedeutet gleichzeitig Verfall. Alles verfällt von Natur aus, wenn nichts dagegen unternommen wird. Die Welt unterliegt einer ständigen Wandlung, die der Mensch verursacht und an die sich angepasst werden muss. Daher ist eine kontinuierliche Verbesserung zum Erhalt des bisher Erreichten notwendig. Darüber hinaus bedarf es weiterer Anstrengungen um eine Optimierung des Zustandes zu erreichen.³⁴ Die totale Vervollkommnung wird es jedoch nie geben. Irgendetwas geht immer noch besser zu machen.³⁵ Die Kaizen-Philosophie beruht darauf, dass kleinere Etappen überschaubarer bleiben, weniger Angst auslösen, besser akzeptiert und somit erfolgreicher umgesetzt werden können.³⁶ Zudem sind kleine Veränderungen verglichen mit großen technologischen Innovationen mit niedrigeren Investitionen verbunden.³⁷

Qualität entsteht nicht von heute auf morgen. Jeder Schritt im Wertschöpfungsprozess muss dabei betrachtet werden. Es geht darum in allen Unternehmensbereichen unter Einbezug der Mitarbeiter Verschwendung zu reduzieren, Prozesse zu optimieren, Kosten zu senken und eine Verbesserung der Qualität und Produktivität kontinuierlich in kleinen Etappen zu erreichen. Diese ganzen Vorgaben sollen natürlich so geschehen, dass der Kunde nachhaltig zufrieden ist.³⁸ Er ist stets die wichtigste Orientierung. Alle ablaufenden Prozesse müssen den Bedürfnissen der Kunden gerecht werden.³⁹ Es wird nicht darauf gewartet, dass die Mitarbeiter passiv ihre Vorschläge einbringen, sondern der Vorgesetzte soll sie dazu animieren, sie motivieren und unterstützen aktiv tätig zu werden. Die Konzentration erfolgt dabei auf den eigenen Arbeitsbereich und vieler kleiner, statt nur einiger großer Verbesserungen.⁴⁰ Verbesserungsvorschläge sollen keine sporadische Ausnahme sein, sondern einem kontinuierlichen Prozess unterliegen.⁴¹ Alle nicht wertschöpfenden Prozesse und Abläufe sind weitestmöglich zu reduzieren. Dazu zählt auch, Verschwendungen aller Art zu vermeiden. Dies schließt zum Beispiel hohe Lagerbestände, Über-

³² Vgl. Brandt, O. (2007): S. 62 f., Kostka, C./Kostka S. (2013): S. 132 und Winzer, O. (2003): S. 30 f.

³³ Vgl. Brunner, F. (2008): S. 11.

³⁴ Vgl. von Bismarck, W.-B. (2000): S. 1 f. und S. 38 f.

³⁵ Vgl. Diensberg, C. (1997): S. 193.

³⁶ Vgl. Brunner, F. (2008): S. 31.

³⁷ Vgl. Brandt, O. (2007): S. 64.

³⁸ Vgl. Kostka, C./Kostka S. (2013): S. 131 und Hentze, J./Kammel, A./Schwager, M. (2000): S. 52.

³⁹ Vgl. Kostka, C./Kostka S. (2013): S. 132 ff.

⁴⁰ Vgl. Winzer, O. (2003): S. 30 f.

⁴¹ Vgl. Diensberg, C. (1997): S. 193.

produktion, Unordnung, Intransparenz, unklare Absprachen und ungenaue Ziele mit ein. Bestehende Prozesse sollen entschlackt und verkleinert werden.⁴² Die nachhaltige Einführung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist eine enorme Herausforderung für die Organisation. Es ist zu bedenken, dass Erfolg oder Nichterfolg ausschließlich vom Menschen abhängen. Er muss für Veränderungen offen sein, denn der kontinuierliche Verbesserungsprozess kann nicht delegiert oder diktiert werden. Ausreichend gefestigte Strukturen und freie Kapazitäten müssen ebenso vorhanden sein wie eine positive Fehlerkultur. Erst die Einsicht, dass eine Veränderung notwendig ist, bringt den Verbesserungsprozess ins Rollen.⁴³ Häufig ist eine auf Zusammenarbeit basierende Lösung anzustreben, da viele Probleme funktionsüberschneidend auftreten.⁴⁴ Eine positive Fehlerkultur ermöglicht es aus Fehlern zu lernen und gemeinschaftlich nach Lösungen zu suchen. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess erfordert von den Führungskräften klare Zielformulierungen, realistische Zielvereinbarungen, eine für alle Mitarbeiter verständliche Kommunikation und Präsenz am Ort der Wertschöpfung, um dort den Verbesserungsprozess anzukurbeln.⁴⁵

Der Verbesserungsprozess durchzieht alle Geschäftsebenen und sollte sowohl managementorientiert, gruppenorientiert als auch personenorientiert ablaufen. Im Managementbereich soll das gesamte System, die Strategien und Führungsgrundsätze kontinuierlich durch Geschäftsführung und Führungskräfte verbessert werden. Auf Abteilungsebene treffen sich die Mitarbeiter zur Gruppenarbeit zum Beispiel im Qualitätszirkel und besprechen Verbesserungspotentiale und daraus resultierende Aktivitäten. Jeder einzelne Mitarbeiter kann zudem seine Ideen im Vorschlagswesen einbringen.⁴⁶ Daher sind kontinuierlicher Verbesserungsprozess und betriebliches Vorschlagswesen zwei sich ergänzende Faktoren im Ideenmanagement.

2.3 Ziele des Ideenmanagements

2.3.1 Produkt- und Prozessoptimierung

Das Ideenmanagement soll Qualitätssteigerungen ermöglichen. Durch konsequente Produkt- und Prozessqualität können Kosten gesenkt, Zeit gespart und Ressourcen geschont werden.

⁴²Vgl. Brunner, F. (2008): S. 65 und Kostka, C./Kostka S. (2013): S. 133.

⁴³ Vgl. Gorecki, P./Pautsch, P. (2013): S. 161.

⁴⁴ Vgl. Brunner, F. (2008): S. 139.

⁴⁵ Vgl. Kostka, C./Kostka S. (2013): S. 133.

⁴⁶ Vgl. Brandt, O. (2007): S. 63 und Diensberg, C. (1997): S. 196.

Wurde früher von einem kostensteigernden Einfluss höherer Qualität ausgegangen, fließen heute auch anderslautende Argumente mit ein. So werden durch hohe Qualität Ressourcenverschwendung, Fehlleistungsaufwand und Maschinenausfall vermindert und es kommt zu einem optimaleren Material- und Informationsfluss und zu kürzeren Entwicklungs- und Durchlaufzeiten.⁴⁷ Schnellere Durchlaufzeiten bedeuten höhere Rentabilität. Marktseitig werden immer flottere Lieferzeiten und eine Just-in-time-Produktion gefordert. Dazu kommt, dass auch die Produktlebenszyklen sich weiter verkürzen.⁴⁸ Unter dem gestiegenen Zeitdruck darf allerdings die Produktgüte nicht leiden. Qualitativ hochwertige Produkte können besser vermarktet werden, während mindere Qualität mit Verlusten verbunden ist. Es kann nicht so ein hoher Verkaufspreis erzielt werden und Fehlerfolgekosten schmälern den Gewinn.⁴⁹ Daher sind Mitarbeiterideen, die sowohl eine Beschleunigung bzw. Vereinfachung des Produktionsprozesses bei gleichbleibender oder sogar höherer Qualität nach sich ziehen, zu akquirieren. Kein oder nur ein unzureichend funktionierendes Ideenmanagement bedeutet zudem, die Verschwendung von Mitarbeiterpotentialen. Dies bedeutet immaterielle Qualitätsverluste und wirkt sich ebenfalls negativ auf die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens aus. Die Mitarbeiter könnten mit ihren Ideen schließlich dazu beitragen, dass Produkte verbessert und Prozesse optimiert werden. Durch Produkt- und Prozessoptimierung erreichte Qualitätssteigerungen verringern zudem weitere Verluste.⁵⁰

<p>Verluste am Käufermarkt:</p> <p>Umsatzrückgang, Preisnachlässe, Vertragsstrafen, Käuferabwanderung, Marktanteilsverluste</p>
<p>Verluste durch Fehler und Verschwendung:</p> <p>Reklamationsbearbeitung, Gewährleistung, Produkthaftung, Nachrüstung, Rückrufaktion, Ausschuss, Nacharbeit, Wiederholprüfung, Konstruktionsänderung, Zielabweichung, Maschinenausfall, Produktionsausfall</p>
<p>Immaterielle Verluste</p> <p>Imageverlust, schlechte Nutzung der Mitarbeiterpotentiale, Kreativitätsverlust, Informationsverlust, Reibungsverlust, Vertrauensverlust, Mitarbeiterfluktuation</p>

Darst. 1: Qualitätsbedingte Verluste

(Quelle: Brunner 2008, S. 38)

⁴⁷ Vgl. Brunner, F. (2008): S. 37 und Hummel, T./Malorny, C. (2013): S. 4 f.

⁴⁸ Vgl. von Bismarck, W.-B. (2000): S. 2.

⁴⁹ Vgl. Brunner, F. (2008): S. 37.

⁵⁰ Vgl. Brunner, F. (2008): S. 38.

Das Ideenmanagement trägt dazu bei, dass einzelne Mitarbeiter, aber auch ganze Produktionsgruppen, ihre tägliche Arbeit bewusster wahrnehmen. Sie entwickeln einen Blick für Verbesserungspotentiale und helfen Fehler zu erkennen, zu vermeiden und zu eliminieren. Eigenverantwortung, Selbstkontrolle und Partizipation werden durch das Ideenmanagement gestärkt. Da die Ideen von einem größeren Adressatenkreis kommen, werden Fehler zudem schneller aufgedeckt.⁵¹ Durch Übertragung höherer Verantwortung an die Produktionsmitarbeiter ergibt sich eine ständige Verbesserung der Anlagenverfügbarkeit. Da sie sich mit den Maschinen besser auskennen, können sie bei drohenden Ausfällen schneller reagieren.⁵² Die Maßnahmen zur Produkt- und Prozessoptimierung können sowohl einen Rationalisierungseffekt mit sich bringen, aber auch Produktionssteigerungen ermöglichen. Dies hängt von der Absetzbarkeit der Produkte am Markt ab. Es geht aber nicht ausschließlich um quantitative Betrachtungen. Mit Produkt- und Prozessverbesserungen sind zum Beispiel auch Verbesserungen von Qualität, Arbeitsbedingungen und Unfall- und Umweltschutz gemeint.⁵³

Die Produkt- und Prozessverbesserung beruht bisher darauf, dass Mitarbeiterressourcen besser genutzt werden. Zusätzlich sollte ihnen aber auch die bestmögliche Technik zur Verfügung gestellt werden. Maschinen müssen so konzipiert sein, dass Fehler im Fertigungsprozess aufgedeckt werden, bevor sie entstehen. Eine Problembehebung ist somit möglich, bevor der Schaden entstanden ist. Dazu hält die Maschine den Prozess entweder an oder behebt den Fehler gleich selbst, was für einen kontinuierlichen Arbeitsablauf vorteilhafter ist.⁵⁴ Die Ideen für solche fehlerhandlungssicheren Maschinen und Vorrichtungen sind sehr wertvoll für den Produktionsprozess. Da die Arbeiter, die die wertschöpfende Arbeit verrichten, mit der Produktion und den auftretenden Problemen bestens vertraut sind, bedeuten sie die zentrale Anlaufstelle für Problemlösungen.⁵⁵ Es ist also von großer Bedeutung die Mitarbeiter im Produktionsbereich mit in ein strategisches Ideenmanagement einzubinden.

2.3.2 Innovationsförderung

Das betriebliche Vorschlagswesen ist heute eines der weitverbreitetsten Instrumente zur Mitarbeiterbeteiligung im Innovationsprozess.⁵⁶ In diesem Kontext betrachtet spielt Innovationsförde-

⁵¹ Vgl. Brunner, F. (2008): S. 51.

⁵² Vgl. Brunner, F. (2008): S. 75 und 77.

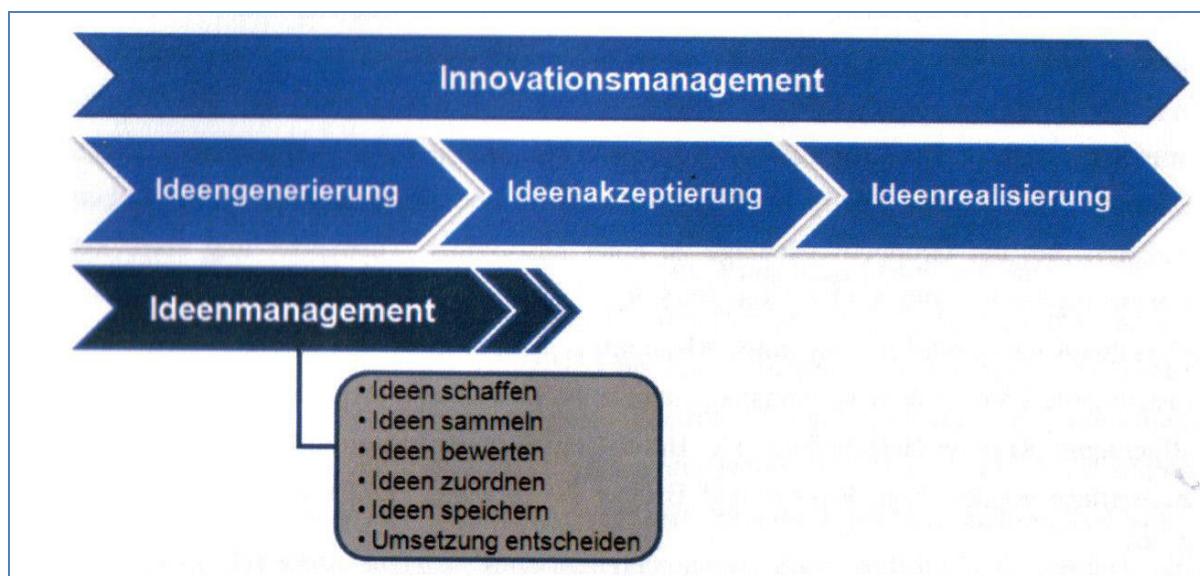
⁵³ Vgl. Krause, R. (1996): S. 33 f.

⁵⁴ Vgl. Brunner, F. (2008): S. 117.

⁵⁵ Vgl. Brunner, F. (2008): S. 113.

⁵⁶ Vgl. Nickel, T. (1999): S. 13.

rung eine wichtige Rolle im Ideenmanagement. Häufig wird das betriebliche Vorschlagswesen in das Innovationsmanagement eingeordnet, da beide den Prozess der Ideengenerierung für sich nutzen.⁵⁷



Darst. 2: Ideenmanagement im Phasenmodell des Innovationsmanagements

(Quelle: Klein 2011, S. 19)

Ideen sind die Basis jeden Fortschritts. Große Ideen fördern technische Innovationen. Kleine Ideen sorgen für eine kontinuierliche Verbesserung im täglichen Leben und bei der Arbeit. Und das Beste daran ist – jeder Mensch hat Ideen.⁵⁸ Dieser Sachverhalt kann auch für das Ideenmanagement positiv genutzt werden. Um Innovationen zu fördern, empfiehlt es sich, das Unternehmen möglichst dezentral und wenig hierarchisch zu organisieren, den Mitarbeiter eigene Freiräume zu lassen und sie kreativitätsorientiert zu qualifizieren.⁵⁹

Kreativität ist der Ausgangspunkt für Innovationen. Es handelt sich dabei um die menschliche Fähigkeit Neuerungen hervorzubringen (Innovationsfähigkeit). Aber auch die Motivation ist wichtig, denn sie beschreibt den Willen die Innovationsideen auszuarbeiten und in das Unternehmen einzubringen (Innovationsbereitschaft). Demzufolge sind sowohl die Kreativität als auch die Motivation der Mitarbeiter zu fördern. Und noch ein Sachverhalt ist von Bedeutung. Innovationen sind nur dann für die Unternehmen von gesteigertem Wert, wenn sie Verbesserungen nach sich ziehen und/oder den nötigen Absatz am Markt finden. Dazu muss ein gewisses Problembewusstsein vorhanden sein. Die Mitarbeiter müssen also Bedürfnisse, Trends und Schwach-

⁵⁷ Vgl. Diensberg, C. (1997): S. 25 und Haupenthal, M./Pedell, B./Rötzel, P. (2013): S. 151 ff.

⁵⁸ Vgl. Läge, K. (2002): S. 1.

⁵⁹ Vgl. von Bismarck, W.-B. (2000): S. 311.

stellen kennen, um Innovationen aus der Problemstellung heraus zu entwickeln. Der Prozess des Problementdeckens wird aber noch unzureichend thematisiert.⁶⁰

Hoher Wettbewerbsdruck und steigende Umweltdynamik erfordern innovative Lösungen, damit sich das Unternehmen vom Wettbewerb abgrenzen und so einen Vorsprung erlangen kann.⁶¹ Die Wettbewerbsfähigkeit kann nur durch Innovationen und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess erhalten und gesteigert werden.⁶² Dazu ist das unternehmerische Handeln aller Mitarbeiter gefordert.⁶³ Die Unternehmen müssen sich dabei ständig weiterentwickeln. Während es früher für den Unternehmenserfolg ausreichte, dass die Forschungs- und Entwicklungsabteilungen innovative Produkte konzipierten, wird heute gezielter eine ganzheitliche Zusammenarbeit entlang der Unternehmensprozesse und durch alle Abteilungen hindurch angestrebt. Dies schließt auch das Ideenmanagement mit ein.⁶⁴ Innovationsarbeit ist gerade für Wirtschaftsstandorte wichtig, die aufgrund von hohen Personal- und Infrastrukturkosten keine Massenerstellungsstrategien verfolgen, sondern eher Nischenanbieter bleiben. Viele Unternehmen müssen versuchen, die höheren Kosten über die Preisgestaltung zu decken. Premiumpreise lassen sich aber nur bei einem Qualitäts- und Innovationsvorsprung erzielen. Daher ist hier ein integriertes Ideenmanagement von großer Bedeutung.⁶⁵

Das Ideenmanagement scheint auch im Hinblick auf einen wesentlichen Erfolgsfaktor der Förderung von Innovationen sehr gut geeignet zu sein. Von zentraler Bedeutung ist der Mensch als Innovationsträger und Urheber der dafür notwendigen Ideen.⁶⁶ Und das Ideenmanagement wird diesem Umstand gerecht, indem es nicht nur strategische und ökonomische Ansätze berücksichtigt. Vielmehr rückt es den Menschen wieder in die Mitte des Geschehens, indem es Mitarbeiter und deren Motivation, Kreativität, Bedürfnisse und Vorschläge ganzheitlich in das Unternehmensgeschehen einbindet. Das Ideenmanagement stellt sicher, dass innovative Vorschläge der Mitarbeiter aktiv erfragt und somit ein neuer Weg des Innovationstransfers ermöglicht wird.⁶⁷

⁶⁰ Vgl. Diensberg, C. (1997): S. 43 f.

⁶¹ Vgl. Conert, S./Schenk, M. (2000): S. 84.

⁶² Vgl. Conert, S./Schenk, M. (2000): S. 66.

⁶³ Vgl. Krause, R. (1996): S. 73 f.

⁶⁴ Vgl. Läge, K. (2002): S. 1.

⁶⁵ Vgl. Nickel, T. (1999): S. 3.

⁶⁶ Vgl. Diensberg, C. (1997): S. 39 f.

⁶⁷ Vgl. Conert, S./Schenk, M. (2000): S. 73 ff. und Hauptenthal, M./Pedell, B./Rötzel, P. (2013): S. 151.

2.3.3 Mitarbeitermotivation und -qualifizierung

Engagierte, selbständig denkende und eigenverantwortlich handelnde Mitarbeiter sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor um Veränderungsprozesse umsetzen zu können. Niemand kennt die Abläufe so gut wie die ausführenden Mitarbeiter. Dadurch können diese schon frühzeitig Fehlermöglichkeiten aufdecken und nachhaltig beseitigen, was einen ständigen Verbesserungsprozess bewirkt. Gut ausgebildete Mitarbeiter können auch flexibler auf besondere Kundenanforderungen reagieren. Sie sind anpassungsfähiger und in der Lage unternehmerisch zu denken.⁶⁸ Schon bei der Personalrekrutierung ist darauf zu achten, dass motivierte und kreative Mitarbeiter eingestellt werden, die zum Unternehmen und ins Anforderungsprofil passen.⁶⁹ Kreativität ist eine besondere Begabung. Schulungen helfen daher nur begrenzt, diese zu akquirieren. Sie können aber Techniken aufzeigen, die das Problembewusstsein erweitern und somit das Entstehen neuer Ideen begünstigen.⁷⁰ Dies kann dazu führen, dass mehr Vorschläge im Ideenmanagement eingebracht werden.

Mitarbeiter fordern neue Formen der Zusammenarbeit. Sie wollen nicht mehr nur ausführen, sondern auch aktiv mitgestalten.⁷¹ Da die Wertschöpfung im Unternehmen letztlich vom Menschen erbracht wird, sollten diese Wünsche im Arbeitsalltag Berücksichtigung finden.⁷² Die Aufgabe der Führungskraft ist es nun, ein Umfeld zu schaffen, in dem sich die Mitarbeiter mit ihrer Kreativität und ihrem Einsatzwillen einbringen können. Es gibt nicht mehr den einen immer richtigen Führungsstil. Jeder Mitarbeiter und jede Situation bedingt eine andere Reaktion durch die Führungskraft. Demzufolge variieren auch die Motivationsanreize. Die Mitarbeiter haben unterschiedliche Bedürfnisse. Der eine ist eher an monetären Anreizen, Prämien und Geldzuwendungen interessiert, ein anderer würde sich dadurch missverstanden fühlen, weil er eher mit einer Beförderung oder Belobigung gerechnet hätte. Auch gibt es Mitarbeiter, die ihre Ideen vorrangig deswegen einbringen, weil sie sich mit dem Unternehmen verbunden fühlen und es unterstützen wollen.⁷³ Letzten Endes geht es auch nicht darum, punktuell eine hohe Zahl an Verbesserungsvorschlägen zu erreichen. Vielmehr soll eine Verstetigung des Ideenmanagements erreicht werden. Die Führungskraft muss den Mitarbeiter bei seiner Idee aktiv unterstützen und dafür sorgen, dass die Ideeneinreichung auf die Mitarbeiterzufriedenheit keine negativen Konse-

⁶⁸ Vgl. Hummel, T./Malorny, C. (2013): S. 15.

⁶⁹ Vgl. Frey, D./Schulz-Hardt, S. (2000): S. 18 f und Krause, R. (1996): S. 48.

⁷⁰ Vgl. Krause, R. (1996): S. 146 f.

⁷¹ Vgl. Hummel, T./Malorny, C. (2013): S. 11.

⁷² Vgl. Hummel, T./Malorny, C. (2013): S. 15.

⁷³ Vgl. Klein, D. (2011): S. 170.

quenzen hat. Der Mitarbeiter soll gern weiterhin und dauerhaft das Ideenmanagement nutzen. Dazu gehört auch, dass alle notwendigen Schulungsmaßnahmen und Weiterbildungen stattfinden. Dem Mitarbeiter wird so die Möglichkeit gegeben, Prozesse, Verfahren und Abläufe besser verstehen und hinterfragen zu können. Diese fachliche Auseinandersetzung, die Tatsache Teilprozesse auch als Ganzes überblicken zu können, Tragweiten abschätzen zu können, erleichtert es den Mitarbeitern gezielt Verbesserungspotentiale aufdecken zu können. Des Weiteren müssen die Mitarbeiter natürlich auch in der Lage sein, die Möglichkeiten des Ideenmanagements aktiv zu nutzen. Wird also eine IT-Lösung zur Erfassung und Koordination von Verbesserungsvorschlägen genutzt, müssen die Mitarbeiter auch in deren Umgang geschult sein.

Das betriebliche Vorschlagswesen kann zum wichtigen Instrument der Personalentwicklung und zur Förderung schöpferischer Fähigkeiten der Mitarbeiter werden.⁷⁴ Eingereichte Vorschläge können Hinweise auf die Mitarbeiterqualifikation geben und der Vorgesetzte kann den Weiterbildungsbedarf daran ausrichten.⁷⁵ Das aktive Einbringen von Ideen hat darüber hinaus auch einen eigenen Qualifizierungseffekt auf den Mitarbeiter. Dadurch dass er über Prozesse, Produkte und Abläufe nachdenkt, sich mit dem Betriebsablauf gedanklich auseinandersetzt, eigene theoretische Analysen betreibt, das betriebsinterne Ideenmanagement, dessen Funktionsweise und Werkzeuge kennt und die IT-Plattformen nutzt, qualifiziert er sich selbst auch weiter. Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass zwei Zeithorizonte betrachtet werden müssen, wenn über Mitarbeitermotivation und -qualifizierung gesprochen wird. Zum einen geht es um die Ausgangssituation. Wie kann ich den Mitarbeiter so motivieren und qualifizieren, dass er überhaupt erst einmal das Ideenmanagement nutzt und aktiv unterstützt. Zum anderen geht es um den aktiven Prozess. Wie kann ich den Mitarbeiter so begleiten, dass seine Ausgangsmotivation und Qualifikation im Ideenmanagementprozess noch erhöht werden kann.⁷⁶ Qualifikation ist somit gleichzeitig Voraussetzung wie auch Ergebnis im Ideen- und Innovationsmanagement.⁷⁷ Für die Selbstqualifizierung der Mitarbeiter ist aber auch entscheidend wie weitreichend sie in den Prozess der Ideenbewertung und -umsetzung mit integriert werden. Aus lernpsychologischer Sicht bieten diese Informationen wichtige Rückkopplungsmöglichkeiten. Die Rückmeldungen sind Information und Anreiz zugleich.⁷⁸

⁷⁴ Vgl. Diensberg, C. (1997): S. 155.

⁷⁵ Vgl. Diensberg, C. (1997): S. 157.

⁷⁶ Vgl. Diensberg, C. (1997): S. 58 f.

⁷⁷ Vgl. Diensberg, C. (1997): S. 70 ff.

⁷⁸ Vgl. Diensberg, C. (1997): S. 151 f.

2.3.4 Verbesserung der Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur zeichnet das gemeinschaftliche Miteinander innerhalb eines Unternehmens aus. Sie richtet sich nach Ethik, Denkansätzen, Wertvorstellungen und Entscheidungsprozessen und ist von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich. Sie ist sozusagen die soziale Identität des Unternehmens. Geprägt wird die Unternehmenskultur durch den Führungsstil. Zwischen Führung und Unternehmenskultur besteht ein enger Zusammenhang. Denn die Unternehmenskultur kann nicht verkündet, sondern sie muss vorgelebt werden. Letztendlich prägt die Führungskraft durch ihre subjektiven Werte und Verhaltensweisen die eigenen Mitarbeiter. Auch auf andere Vorgesetzte kann ein besonders vorzeigbares Führungsverhalten weiter abfärben. Dies ermöglicht es, eine positive Unternehmenskultur schneller zu etablieren. Ganz allgemein erklärt soll Führung erwirken, dass die Mitarbeiter aus eigenem Antrieb das tun, was von ihnen erwartet wird. Der Führungsstil charakterisiert nun die Art und Weise, wie dies erreicht wird. Ist der Führungsstil eher autoritär wird der Mitarbeiter sich mit seinen Verbesserungsvorschlägen zurückhalten. Denn er hat durch zu wenig Handlungsspielraum, Entscheidungsbefugnis und Verantwortungsgrad nicht das nötige Selbstvertrauen aufbauen können, um eigeninitiativ und lösungsorientiert Ideen einbringen zu können.⁷⁹ Die Anzahl der eingebrachten Vorschläge ermöglicht also Rückschlüsse auf das Führungsverhalten.⁸⁰ Das Vorschlagswesen soll dauerhaft die Motivation fördern und das ist mit einem autoritären Führungsstil nicht vereinbar, wo die Mitarbeiter eher in ihrer Kreativität und Eigeninitiative klein gehalten werden. So gesehen verbessert das Ideenmanagement auch die Unternehmenskultur, indem sie wenig Spielraum für autoritäres Führungsverhalten lässt.

Das Ideenmanagement ist ohne eine kooperative Arbeitsweise nicht umsetzbar. Der Schlüssel zu einem erfolgreichen Ideenmanagement ist Kommunikation. Sie ist das Fundament zwischenmenschlicher Beziehungen und Grundlage der Unternehmenskultur. Für eine ideenförderliche Unternehmenskultur sind eine offene Kommunikation, die Inkaufnahme eines begrenzten Risikos und das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit des Einzelnen notwendig.⁸¹ Kommunikation ist auch ein wichtiger Aspekt im kooperativen Führungsstil. Hier werden die Mitarbeiter in das Betriebsgeschehen einbezogen, an Entscheidungen beteiligt und dürfen eigenverantwortlich ihrer Tätigkeit nachgehen. Sie arbeiten eng mit anderen im Team zusammen und können sich dadurch

⁷⁹ Vgl. Brunner, F. (2008): S. 68 und Ridolfo, E. (2003): S. 64.

⁸⁰ Vgl. Hentschel, C. (2003): S. 82.

⁸¹ Vgl. Thom, N. (2010): S. 35.

soziale Kompetenzen, wie Kritik-, Konflikt- oder Kommunikationsfähigkeit aneignen.⁸² Diese Fähigkeiten erleichtern Ihnen zusätzlich das Einbringen und Vorantreiben von eigenen Vorschlägen im Ideenmanagement.

Die Geschäftsführung kann durch Vorgabe einer Firmenphilosophie bedingt Einfluss auf die Unternehmenskultur nehmen. In dieser sollte vermittelt werden, dass es selbstverständlich ist, Ideen und Kreativität einzufordern und zu unterstützen.⁸³ Topmanagement und Vorgesetzte beeinflussen das Verhalten aller nachfolgenden Führungskräfte und Mitarbeiter. Die Veränderungen des traditionellen Führungsverständnisses des Vorgesetzten vom Kontrolleur und Befehlsgelber hin zum Trainer und Begleiter seiner Mannschaft, haben auch auf die Unternehmenskultur Auswirkungen.⁸⁴ Die Partizipation der Mitarbeiter, auch durch das Ideenmanagement, wirkt sich positiv auf das Vertrauensverhältnis aus. Eine Misstrauenskultur, die durch Druck, Drohung, Manipulation und Befehlserteilung dazu führt, dass sich Mitarbeiter als Untergebene fühlen und nur noch Dienst nach Vorschrift tätigen, kann so unterbunden werden. Auf Basis der Grundwerte des Unternehmens sollten Führungsgrundsätze erarbeitet werden. Die Führungskräfte sollten sich konform dieser Grundsätze verhalten und dadurch vorleben, welche Ideale und Werte dem Unternehmen wichtig sind. Durch ihren Vorbildcharakter können sie erreichen, dass auch andere Führungskräfte oder Mitarbeiter sich dieser Grundsätze annehmen und diese in ihrem eigenen Aufgabengebiet anwenden.⁸⁵

Die Unternehmenskultur drückt sich auch dadurch aus wie das Ideenmanagement gehandhabt wird. Für ein erfolgreiches Ideenmanagement ist eine Unternehmenskultur vorteilhaft, in der Veränderungsbereitschaft, eine offene Fehlerkultur und dem Streben nach innovatorischen Leistungen eine hohe Position im Wertgefüge zukommt.⁸⁶ Das Bemühen nach ständiger Verbesserung ist ein langwieriger Prozess, der gute Planung, Konsequenz und Durchhaltevermögen erfordert, bis er selbstverständlich wird. Über veränderte Verhaltensweisen muss ein Klima geschaffen werden, das einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess ermöglicht.⁸⁷ Nicht zuletzt müssen auch die Führungskräfte ihre innere Einstellung zum Thema Kritik überprüfen. Kritik an der Sache ist nicht gleichzusetzen mit Kritik an der eigenen Person.

⁸² Vgl. Ridolfo, E. (2003): S. 64.

⁸³ Vgl. Frey, D./Schulz-Hardt, S. (2000): S. 16 und Krause, R. (1996): S. 191 ff.

⁸⁴ Vgl. Frey, D./Schulz-Hardt, S. (2000): S. 17.

⁸⁵ Vgl. Hummel, T./Malorny, C. (2013): S. 12.

⁸⁶ Vgl. Thom, N. (1996): S. 52.

⁸⁷ Vgl. Brunner, F. (2008): S. 6.

Diese Tatsache sollte allen bewusst sein.⁸⁸ Die Unternehmenskultur sollte so geprägt sein, dass Fehler nicht als Akt des Versagens empfunden werden, sondern als Chance zur Verbesserung.⁸⁹ Erst mit der Einsicht zur notwendigen Veränderung können Verbesserungsprozesse ins Rollen gebracht werden.⁹⁰ Aus Fehlern nicht zu lernen, bedeutet bewusst auf Wissen zu verzichten.⁹¹

2.3.5 Weiterentwicklung zum Kompetenz- und Wissensmanagement

Die Beschäftigung mit diesem Thema lohnt sich für die unternehmerische Gestaltung eines Ideenmanagements. Für die Ausarbeitung der Vorschläge ist es wichtig, dass die Mitarbeiter an alle dafür notwendigen Informationen kommen. Der Informationsbedarf wächst ständig und so wird auch der Ressource „Wissen“ zunehmend die Rolle eines zentralen Produktionsfaktors zukommen.⁹² In den meisten Betrieben wird bisher nur ein Bruchteil des vorhandenen Wissenspotentials genutzt. Dies verdeutlicht die Notwendigkeit eines Kompetenz- und Wissensmanagements.⁹³ Das Wissen soll seinen Weg aus den Köpfen der Mitarbeiter zum Unternehmen finden. Die Fähigkeit und Bereitschaft der Mitarbeiter, die Instrumente des Wissensmanagements anzuwenden muss gefördert und Anreize dazu geschaffen werden. Neues Wissen muss kommuniziert und verwaltet, der bestehende Wissensbestand geprüft, ergänzt und ständig aktualisiert werden. Dies alles sind Aufgaben, die für einen Wissensvermittler denkbar wären.⁹⁴ Eine weitere Möglichkeit Wissen zu bewahren, besteht auch darin eine stabile Belegschaft zu gewährleisten und langjährige, kompetente Mitarbeiter im Unternehmen zu halten.⁹⁵

Informations- und Kommunikationstechnologien werden immer ausgereifter und ermöglichen eine gezieltere Wissensverwaltung und -teilung. Der Nutzen liegt in einer nachhaltigen Verbesserung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Obwohl die Entwicklung sich stark an Technologien orientiert, bestimmt der Faktor Mensch als Träger und Schöpfer von Wissen wesentlich den Erfolg des Kompetenzmanagements. Neue Informationen müssen aufgenommen, verarbeitet und für das Unternehmen nutzbar gemacht werden. Das erworbene Wissen ist als Basis im Unternehmen zu verankern. Alle Mitarbeiter werden dabei immer wieder an ihre Lerngrenzen herangeführt. Lernen bedeutet die ständige Neuschöpfung von Wissen.

⁸⁸ Vgl. Krause, R. (1996): S. 109 f.

⁸⁹ Vgl. Thom, N. (1996): S. 136 f.

⁹⁰ Vgl. Gorecki, P./Pautsch, P. (2013): S. 161.

⁹¹ Vgl. Hentschel, C. (2003): S. 83 und Thom, N. (2010): S. 35.

⁹² Vgl. von Bismarck, W.-B. (2000): S. 310.

⁹³ Vgl. Hentschel, C. (2003): S. 77 f.

⁹⁴ Vgl. Hentschel, C. (2003): S. 85.

⁹⁵ Vgl. Brunner, F. (2008): S. 125.

Es wird ein Mehrwert generiert, wenn dieses Wissen in unternehmerische Prozesse einfließt und geteilt wird. Bei gezielter Vermarktung bedeutet mehr Wissen auch einen Wettbewerbsvorteil und somit das Verwirklichen einer besseren Preisstrategie.⁹⁶ Eine Erhöhung des organisatorischen Wissens findet allerdings nur dann statt, wenn Plattformen zur Information und zum Wissensaustausch vorhanden und für alle zugänglich sind. Sie ermöglichen das Vernetzen des Know-Hows und setzen kreative Prozesse in Gang. Diese wiederum ermöglichen das Hervorbringen von Ideen, Verbesserungsvorschlägen und Innovationen. Durch das Ideenmanagement sollen die Mitarbeiter nun dazu motiviert werden, diese Ideen auch dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Daher sollten Wissens- und Ideenmanagement ineinander verankert und laufend weiter entwickelt werden. Eingereichte Vorschläge können dokumentiert und so eine Datenbank geschaffen werden, auf die Mitarbeiter, Vorgesetzte und Gutachter immer wieder zugreifen können. Gleichzeitig wird damit die Möglichkeit geschaffen, den Werdegang der Einreicher hinsichtlich ihres Engagements und ihres kreativen Potentials zu verfolgen. Die Quantität, die Qualität, die Art und die Umsetzungsquote der eingereichten Vorschläge erlauben Rückschlüsse auf den persönlichen Lernprozess. Die Vorschläge geben auch die Interessen des Mitarbeiters wieder und der Vorgesetzte kann zielgerichteter Weiterbildungsangebote unterbreiten.⁹⁷

Auch das aus Fehlern erlangte Erfahrungswissen sollte dokumentiert und kommuniziert werden. Eine systematische Fehleranalyse ermöglicht es den Mitarbeitern neue Sichtweisen und Zusammenhänge zu entwickeln und verringert die Gefahr, dass Fehler erneut entstehen. Gerade neue Mitarbeiter, deren Erfahrungsschatz noch nicht so ausgeprägt ist, können von der Kommunikation möglicher Fehlerquellen profitieren.⁹⁸ Die benötigten Informationen sollten schnell wiedergefunden werden und die Mitarbeiter sollten infrastrukturelle Unterstützung bei der Bewältigung der Informationsflut erhalten. Gerade die verstärkte Nutzung von Kommunikationstechnologien sollte die menschliche Ressource Kreativität nicht behindern, sondern eine Arbeitserleichterung durch schnellen, gemeinsamen und ortsungebundenen Austausch sinnvoller Informationen darstellen. Durch das Wissensmanagement findet eine Weiterentwicklung des Ideenmanagements statt, indem neue Informations- und Kommunikationstechnologien verstärkt integriert und so das nötige Wissen dem ganzen Unternehmen zur Verfügung gestellt wird. Lernprozesse innerhalb der gesamten Organisation können stattfinden. Relevantes Wissen wird ganzheitlich, ziel- und zukunftsorientiert als wertsteigernde Ressource gestaltet.⁹⁹

⁹⁶ Vgl. Hentschel, C. (2003): S. 78 f.

⁹⁷ Vgl. Hentschel, C. (2003): S. 80 ff..

⁹⁸ Vgl. Hentschel, C. (2003): S. 83.

⁹⁹ Vgl. Hentschel, C. (2003): S. 89 f.

3 Praktische Umsetzung des Ideenmanagements

3.1 Herausforderungen im Ideenmanagement

Im Ideenmanagement sind verschiedenste Herausforderungen zu meistern. Seitens der Einreicher können Barrieren bestehen, die es verhindern, dass sie ihre Ideen in das Unternehmen einbringen. Aber auch Kollegen und Vorgesetzte können auf eingereichte Vorschläge verhalten und mit Rechtfertigungen und Verteidigung reagieren.¹⁰⁰ Nicht zuletzt bedeutet es sowohl für den Ideenreicher wie auch den Vorgesetzten eine besondere Herausforderung, wenn es darum geht, Ideen abzulehnen.

Einreichungsbarrieren können nach Fähigkeits-, Willens- und Risikoaspekten kategorisiert werden. Dabei spielen Unfähigkeit (Nicht-Können), Trägheit (Nicht-Wollen), Angst (Nicht-Wagen) und Unkenntnis (Nicht-Wissen) eine wichtige Rolle. Die Effizienz des Ideenmanagements hängt davon ab, wie wirkungsvoll die wichtigsten Vorschlagshemmnisse vermindert oder beseitigt werden.¹⁰¹ Motivationstheorien sollen versuchen, die Mitarbeiter anzuregen ihre Ideen einzubringen. Häufig liegt diesen die Annahme zugrunde, dass die Mitarbeiter erst beeinflusst werden müssen eine bestimmte Handlung vorzunehmen. Kaum hinterfragt wird jedoch, warum Mitarbeiter trotz positiver Grundmotivation ihre Vorschläge nicht einbringen.¹⁰² Die Einreichungsbarrieren sollen hierfür eine Erklärung ermöglichen. Nachfolgend werden die einzelnen Hemmnisse kurz erläutert und mögliche Ansätze zu deren Behebung genannt.

Nicht-Wissen:

Bei Unkenntnis der Mitarbeiter Vorschläge einreichen zu können, muss der zugrundeliegende Informationsmangel beseitigt werden. Es sind Werbemaßnahmen für das betriebliche Vorschlagswesen durchzuführen und die Kommunikation sollte verstärkt werden. Alle Mitarbeiter, auch die neu eingestellten, benötigen Informationen über das betriebliche Vorschlagswesen.¹⁰³

Nicht-Können:

Die Mitarbeiter sind unkritisch gegenüber dem Betriebsgeschehen eingestellt beziehungsweise haben Schwierigkeiten beim Ausformulieren ihrer Vorschläge. Es sind Hilfestellungen seitens

¹⁰⁰ Vgl. Thom, N. (2010): S. 35.

¹⁰¹ Vgl. Thom, N. (1996): S. 45 ff.

¹⁰² Vgl. von Bismarck, W.-B. (2000): S. 146.

¹⁰³ Vgl. Brandt, O. (2007): S. 38.

des Unternehmens gefragt. Vorschläge sollten schriftlich oder mündlich und auf verschiedenen Wegen eingereicht werden können. Formulare, Schulungsunterlagen und Informationsbroschüren zum Ideenmanagement sollten nicht nur in Deutsch, sondern (wenn nötig) auch in anderen Sprachen verfügbar sein.¹⁰⁴

Nicht-Wagen:

Die Mitarbeiter befürchten materielle (Versetzung, Kurzarbeit, Arbeitsplatzverlust) oder ideelle Nachteile (Neid, Missgunst, Angst vor Blamage). Eine offene Fehlerkultur, Vertrauen, Humor und Kooperation begünstigen die Entstehung neuer Ideen und fördern die Kommunikationsbereitschaft. Dem Mitarbeiter sollte es einen Nutzen bringen, seine Idee einzureichen. Er muss die Gewissheit haben, dass er durch seinen Vorschlag begünstigt und nicht benachteiligt wird.¹⁰⁵ Mitarbeiter befürchten Unannehmlichkeiten mit Kollegen zu bekommen oder sich selbst wegzurationalisieren. Anonymisierung hilft nur bedingt um das Hemmnis des Nicht-Wagens zu beseitigen. Viele anonymisierte Vorschläge sind eher ein Zeichen einer defekten Unternehmenskultur. Daher geht es eher darum, eine Einstellungsveränderung im ganzen Unternehmen zu erwirken.¹⁰⁶

Nicht-Wollen:

Die Mitarbeiter haben in der Vergangenheit entweder schlechte Erfahrungen mit dem Vorschlagswesen gemacht oder sie haben generell kein Interesse an der Verbesserung des Betriebsgeschehens. Manche Mitarbeiter wollen auch einfach nur in ihrem alten Trott weiterarbeiten und hegen Änderungswiderstände gegen jegliche Verbesserungen. Dem ist mit Personalentwicklungsmaßnahmen, Gesprächen, Schulungen und Werbemaßnahmen entgegenzutreten. Eingegangene Vorschläge sollten zudem schnellstmöglich geprüft und dem Einreicher ein Feedback gegeben werden. Ablehnungen sind stets zu begründen.¹⁰⁷

Ursprünglich basierte das betriebliche Vorschlagswesen auf Vorschlägen aus fremden Arbeitsbereichen. Da aber die Mitarbeiter gerade in ihrem eigenen Arbeitsbereich Experten sind, lassen neuere Formen des Ideenmanagements auch Vorschläge aus dem eigenen Arbeitsbereich zu. Das Potential kreative und wertvolle Ideen zu entwickeln und die generelle Vorschlagsqualität sind höher, wenn die Erfahrung und fachliche Kompetenz im eigenen Bereich liegen. Werden Verbesserungsvorschläge aus fremden Bereichen eingebracht, kann dies ein Gefühl von Bloßstel-

¹⁰⁴ Vgl. Brandt, O. (2007): S. 38.

¹⁰⁵ Vgl. Brandt, O. (2007): S. 38.

¹⁰⁶ Vgl. von Bismarck, W.-B. (2000): S. 154.

¹⁰⁷ Vgl. Brandt, O. (2007): S. 39.

lung und Zurechtweisung hinterlassen. Rechtfertigungen sind das Ergebnis und keine konstruktive Verbesserung.¹⁰⁸ Ein gut funktionierendes Team hingegen ist tendenziell konflikt- und kritikfähiger im Umgang miteinander. Die Mitglieder haben im Verlauf der Gruppenarbeit diese Sozialkompetenzen erlernen können. Sie kennen sich, ihre Prozesse und ihre Schwachstellen. Verbesserungsvorschläge werden seltener als Angriff, sondern eher als Entwicklungschance gesehen. Entscheidend ist auch wie die Führungskraft gegenüber dem Ideenmanagement eingestellt ist. Die Geschäftsleitung sollte in Führungsgrundsätzen klar diktieren, dass neue Ideen gewollt sind. Wird auch der Vorgesetzte für seine Unterstützung bei der Ideenformulierung mit begünstigt, oder sogar die ganze Abteilung, werden sich Führungskräfte und Kollegen von innovativen Ideeneinreicher weniger bedroht fühlen. Dieses Verständnis bei den Führungskräften zu wecken ist aber aus sozialpsychologischer Sicht gar nicht so einfach.¹⁰⁹ Auch wenn viele Unternehmensgrundsätze eine positive Fehlerkultur erzeugen wollen, sieht die Praxis doch anders aus. Eine Führungskraft, bei der sehr viele Fehler sichtbar werden, gilt als schlechte Führungskraft. Je nachdem was für eine Persönlichkeit der Vorgesetzte hat, wird er nun Verbesserungsvorschläge mehr oder weniger so deuten, dass ihm Fehler direkt oder indirekt vorgehalten werden. Damit geht er meist in fachkompetente Begründungen, Leugnungen oder Rechtfertigungshaltungen über. Doch das Gegenteil ist der Fall: Viele gute Ideen sind Beweis für das Interesse der Mitarbeiter am Betriebsgeschehen und für die sachkundige Führung durch die direkten Vorgesetzten.¹¹⁰ Dies sollte durch die Geschäftsleitung und im Ideenmanagement deutlich gesagt werden.

Sind Ideen nicht durchführbar, ist dem Einreicher dies mitzuteilen und zu begründen. Häufig wird die Qualität der Ablehnungen kritisiert. Sie kommt zu spät, zu wenig verständlich oder gar nicht. Standardisierte Ablehnungsschreiben, die vom Vorschlagswesen zentral versendet werden, führen zu Unverständnis. Bürokratische Formulierungen müssen erst übersetzt werden. Schlimmstenfalls versteht nicht mal der Vorgesetzte, warum die Idee nun abgelehnt wurde und muss sich die Ablehnung telefonisch vom Gutachter erklären lassen. Um aufkommender Unzufriedenheit entgegenzuwirken, kommt es in der Praxis vor, dass Vorgesetzte das festgelegte Prämiensystem für Verbesserungsvorschläge umgehen, indem sie zum Beispiel niedrige Prämien über ihre eigene Kostenstelle finanzieren oder kleine Ideen selbst umsetzen. Manche senden Ablehnungen, zu denen kein Versuch gestartet wurde, auch einfach kategorisch wieder zurück ans zentrale Vorschlagswesen.¹¹¹ Dies alles sind Argumente, die dafür sprechen, den Vorgesetzten

¹⁰⁸ Vgl. Ridolfo, E. (2003): S. 66 f.

¹⁰⁹ Vgl. Frey, D./Schulz-Hardt, S. (2000): S. 11 f.

¹¹⁰ Vgl. Raffel, G. (2000): S. 95 ff. und Diensberg, C. (1997): S. 208 f.

¹¹¹ Vgl. Nickel, T. (1999): S. 155.

stärker ins Ideenmanagement einzubinden. Ein vertrauensvolles Miteinander, gerade bei so einem heiklen Thema, ist über die direkte Führungskraft einfacher umzusetzen als über ein zentrales Gremium, das nur pauschalisierte Schreiben verteilt. Der Vorgesetzte führt mit dem Mitarbeiter ein persönliches Gespräch, in welchem er die Ablehnung der Idee begründen und Fragen beantworten kann. Das Gespräch sollte auch immer die Würdigung der Idee, das weitere Vorgehen und eine Ermunterung zum Einbringen weiterer Vorschläge enthalten.¹¹² Es kann auch gemeinsam über eine Ideenverbesserung nachgedacht werden.

Da der Einreicher sich mit der Idee identifiziert hat, ist die Ablehnung meist sehr frustrierend für ihn. Daher sollte der Vorgesetzte vor allem das Engagement des Mitarbeiters und die positiven Ansätze seiner Idee würdigen. Die Kommunikation sollte so gestaltet sein, dass sich der Mitarbeiter durch die Ablehnung seiner Idee so wenig wie möglich gekränkt fühlt.¹¹³ Ideen sind das sensibelste Gut, was der Mensch anzubieten hat. Zu bedenken ist auch, dass der Qualifikationshintergrund bei den Mitarbeitern unterschiedlich ist. Viele Ideen, die auf den ersten Blick infantil erscheinen, können den Mitarbeiter bei der Ausarbeitung viel Zeit und Mühe gekostet haben. Wird ein solcher Vorschlag einfach abgeschmettert, wird der Einreicher sich höchstwahrscheinlich kein zweites Mal bemühen.¹¹⁴ Schlussendlich liegt es beim Vorgesetzten, dem Mitarbeiter die Ablehnung seiner Idee mit Argumenten so zu verdeutlichen, dass er nicht enttäuscht, sondern glücklich darüber ist, dass er dem Unternehmen helfen konnte.¹¹⁵ Nicht jede Idee kann realisiert werden. Aber jede Idee bedeutet eine Chance für das Unternehmen. Also auch eine vertane Gelegenheit, wenn sie nicht zu Tage gefördert wird. Und Ideen die in der Vergangenheit abgelehnt wurden, können vielleicht in der Zukunft mit geänderten technischen oder finanziellen Rahmenbedingungen neue Wege eröffnen.¹¹⁶

3.2 Integration von Stakeholdern

Stakeholder sind Einzelpersonen oder Gruppen, die gegenüber dem Unternehmen gewisse Interessen oder Ansprüche vertreten und es damit direkt oder indirekt beeinflussen können. Stakeholder werden auch als Anspruchsgruppen bezeichnet. Je nach Anspruchsgruppe (zum Beispiel Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Gesellschaft) können sich die Interessen gegenseitig widersprechen. Daher hat auch jeder Stakeholder andere Erwartungen gegenüber dem Unterneh-

¹¹² Vgl. Nickel, T. (1999): S. 157 f.

¹¹³ Vgl. Nickel, T. (1999): S. 183 f.

¹¹⁴ Vgl. Raffel, G. (2000): S. 95.

¹¹⁵ Vgl. Ridolfo, E. (2003): S. 66.

¹¹⁶ Vgl. Läge, K. (2002): S. 60.

men.¹¹⁷ Die Wichtigkeit der Stakeholderinteressen für den Unternehmenserfolg sollte bei der Stakeholderintegration berücksichtigt werden.

Da Kunden letztendlich die Abnehmer des Produktes oder der Dienstleistung sind und so wesentlich auf den Unternehmenserfolg Einfluss nehmen, ist es wichtig deren Interessen zu berücksichtigen. Der Kunde bestimmt, was unter Qualität zu verstehen ist. Um Kundenzufriedenheit zu erreichen, müssen sämtliche Unternehmensaktivitäten auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden ausgerichtet werden.¹¹⁸ Der Kunde vergleicht das erhaltene Produkt bzw. die geleistete Dienstleistung mit seinen Erwartungen und entscheidet danach, ob er mit dem Ergebnis zufrieden ist oder nicht.¹¹⁹ Bei Unzufriedenheit wird er bestenfalls den Dialog mit dem Unternehmen suchen - darauf möchte ein Beschwerdemanagement aufbauen. Denn dann besteht die große Chance für das Unternehmen, den Grund der Unzufriedenheit erfragen und darauf reagieren zu können. Setzt sich der Kunde nicht mit dem Unternehmen in Verbindung, besteht das potentielle Risiko, dass er kommentarlos zur Konkurrenz abwandert. Ein innovatives, qualitäts- und zukunftsorientiertes Unternehmen sollte daher immer Interesse daran haben, beim Kunden proaktiv die Beschwerden abzugreifen.¹²⁰ Ihn also dazu anzuregen, sich bei auftretenden Unzufriedenheiten sofort an das Unternehmen zu wenden. Eine kompetente und freundliche Beschwerdeannahme, sowie auch regelmäßige Zufriedenheitsbefragungen, sollen dem Kunden vermitteln, dass es selbstverständlich für das Unternehmen ist, seine Bedürfnisse und Wünsche zu berücksichtigen.¹²¹ Die Beschwerdebearbeitung soll zügig und unkompliziert ablaufen, denn der hohe Reklamationsaufwand stellt für den Kunden das größte Hindernis dar, um sich zu beschweren. Häufig scheut er den Aufwand und wechselt deswegen den Anbieter.¹²²

Die Kundenrückgewinnung und weitere Bindung an das Unternehmen sind nicht die einzigen Vorteile, die ein aktives Beschwerdemanagement bietet. Die gewonnenen Erkenntnisse können auch positive Impulse für das Innovations- und Ideenmanagement setzen. So können zum Beispiel Zufriedenheitsbefragungen und Beschwerdecontrolling wichtige Anhaltspunkte über Schwachstellen und Verbesserungspotentiale geben. Zufriedenheitsbefragungen liefern über das Beschwerdemanagement hinaus Erkenntnisse von Kunden, die zwar unzufrieden sind, aber nicht

¹¹⁷ Vgl. Kamiske, G. (2013): S. 855 f.

¹¹⁸ Vgl. Hummel, T./Malorny, C. (2013): S. 19.

¹¹⁹ Vgl. Stauss, B./Seidel, W. (2002): S. 56 f.

¹²⁰ Vgl. Stauss, B./Seidel, W. (2002): S. 16 und S. 83.

¹²¹ Vgl. Stauss, B./Seidel, W. (2002): S. 58.

¹²² Vgl. Stauss, B./Seidel, W. (2002): S. 20 und S. 95.

in dem Maße, dass sie eine Beschwerde anstreben würden.¹²³ Wenn verstärkt negative Äußerungen über einen Sachverhalt auftreten, wird es Zeit diesen zu verbessern. Von den Kunden können auch wichtige Anregungen kommen, wie sie sich etwas besser oder komplett anders vorstellen würden, was sie sich unbedingt wünschen, welches Produkt sie unbedingt brauchen oder welchen Service sie sofort in Anspruch nehmen würden, wenn es ihn denn gäbe. Dies öffnet die Tür für weitere Innovationen.

Gerade im Innovations- oder Qualitätsmanagement wird auch die Integration von Lieferanten in Geschäftsprozesse immer häufiger angestrebt. Denn die Beschaffenheit des Endproduktes hängt auch von der Güte der zugelieferten Produktteile ab. Es ist daher durchaus nachvollziehbar Lieferanten bei Produktentwicklungs- und Qualitätsfragen einzubinden.¹²⁴ Dies ist allerdings nur möglich, wenn zuvor bereits ein langfristiges, vertrauensvolles Miteinander bestand. Auf der einen Seite investieren die Lieferanten nur in langfristig gesicherte Geschäftsbeziehungen, andererseits akzeptieren auch die Unternehmen nur solche Lieferanten, die an Qualität und ständigen Verbesserungen interessiert sind und diese mittragen. Es empfiehlt sich daher, die Lieferanten systematisch zu bewerten und den Besten langfristige Bindungen anzubieten. Es sollte durch geschäftliche, aber vor allem auch persönliche Beziehungen ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden.¹²⁵ Wenn Lieferant und Unternehmen gemeinsame Systeme entwickeln, welche zu Qualitätssteigerungen und verbesserter Zusammenarbeit führen, wird für beide Seiten die Wettbewerbsfähigkeit gesteigert. Wichtig hierfür ist, dass das Unternehmen den Lieferanten schrittweise an dem Prozess des Mitdenkens teilhaben lässt.¹²⁶ Neuere Konzepte der partnerschaftlichen Zusammenarbeit und Prozessverbesserung haben sich bereits in der Praxis bewährt. Viele Unternehmen stellen, vorausgesetzt dass sie einen zuverlässigen und qualitätsorientierten Lieferanten gefunden haben und die Prozesse es zulassen, ihre Produktion um. Sie sparen sich den Aufwand und die Kosten für die Lagerhaltung, bauen ihr Bestände ab und lassen sich zeitpunktgenau vom Lieferanten versorgen, so dass sie die gelieferten Vorprodukte ohne einzulagern gleich weiterverarbeiten können. Beim Just-in-time gibt der Kunde dem Lieferanten vor, wann und in welcher Qualität geliefert werden soll.¹²⁷ Über Infosysteme kann darüber hinaus noch ein automatisierter Wiederauffüllungsmechanismus erzielt werden. Der Kunde delegiert dem Lieferanten, dass, sobald ein bestimmter Sachverhalt eingetreten ist (zum Beispiel ein Puffer aufgebraucht, ein Signal angegangen, eine Stellfläche beräumt wurde), er für das automatische Auffüllen eigenverant-

¹²³ Vgl. Krause, R. (1996): S. 45 f.

¹²⁴ Vgl. Hofbauer, G./Mashhour, T./Fischer, M. (2012): S. 104 ff.

¹²⁵ Vgl. Hummel, T./Malorny, C. (2013): S. 23 f.

¹²⁶ Vgl. Geiger, G./Hering, E./Kummer, R. (2013): S. 213.

¹²⁷ Vgl. Brunner, F. (2008): S. 32 und Hummel, T./Malorny, C. (2013): S. 24.

wortlich zuständig ist.¹²⁸ Auch dieser Prozess wird einer kontinuierlichen Verbesserung unterzogen. So kann es zum Beispiel vorkommen, dass eingeplante Puffer aufgrund höherer Nachfrage nicht mehr ausreichen.¹²⁹ Ein enges Zusammenspiel zwischen Unternehmen und Lieferanten ist für Verbesserungsaktivitäten daher immer von Vorteil. Die Liefersysteme sollten fortlaufend auf Optimierungspotentiale hin überprüft werden.¹³⁰ Am besten beidseitig – vom Kunden und vom Lieferanten. Dies führt zu vereinfachten, schlankeren Arbeitsabläufen.

Es gibt unzählige Möglichkeiten interne wie externe Anspruchsgruppen in das Ideenmanagement einzubinden. Wie Mitarbeiter, Führungskräfte und Geschäftsleitung eingebunden werden können wurde teilweise schon in vorangegangenen Gliederungspunkten aufgeführt und wird auch im weiteren Verlauf ein wichtiger Bestandteil bleiben. Unternehmensintern gibt es noch eine weitere wichtige Institution die im betrieblichen Vorschlagswesen berücksichtigt werden muss. Betriebsräte begleiten das Ideenmanagement als Mitarbeitervertretung. Laut Betriebsverfassungsgesetz § 87 Abs. 1 Ziffer 12 haben sie ein Mitbestimmungsrecht im betrieblichen Vorschlagswesen. Es können Betriebsvereinbarungen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat geschlossen werden, um das Mitbestimmungsrecht zu präzisieren und Richtlinien daraus abzuleiten. Die Betriebsvereinbarungen sind auch Orientierungshilfe für Mitarbeiter und Führungskräfte.¹³¹ Betriebsräte können einerseits wichtige Promotoren bei den Mitarbeitern werden, andererseits verlieren sie aber auch nicht den Realitätsbezug hinsichtlich der Arbeitnehmerinteressen. Auch ehemalige Mitarbeiter, Pensionäre, Zeitarbeiter, Werksstudenten oder Praktikanten könnten zum Einreichen von Ideen berechtigt werden. Dadurch wird sichergestellt, dass das gesammelte Fachwissen auch nach Verlassen des Unternehmens noch abrufbar bleibt. Allerdings ist zu überprüfen, ob Nutzen und Aufwand im ausgewogenen Verhältnis stehen, da diese Personengruppen meist nur wenig aktuelles oder detailliertes Wissen vorweisen können.¹³²

Unternehmensexterne Anspruchsgruppen können mittels Ideenwettbewerben oder Ideencommunities angesprochen werden. Ein Ideenwettbewerb soll bestimmte Adressaten dazu animieren themenbezogene Ideen innerhalb eines bestimmten Zeitraums einzureichen. Die Vorschläge werden dann aufgrund von Beurteilungskriterien bewertet und gemäß der thematischen Ausrichtung des Wettbewerbes prämiert oder belohnt. Häufig werden externe Ideenwettbewerbe genutzt, um Innovationsprozesse über die Organisationsgrenzen hinaus zu öffnen und externe Akteure in

¹²⁸ Vgl. Brunner, F. (2008): S. 105 und Geiger, G./Hering, E./Kummer, R. (2013): S. 191 ff.

¹²⁹ Vgl. Brunner, F. (2008): S. 107.

¹³⁰ Vgl. Geiger, G./Hering, E./Kummer, R. (2013): S. 217.

¹³¹ Vgl. Ridolfo, E. (2003): S. 68.

¹³² Vgl. von Bismarck, W.-B. (2000): S. 196.

die Gestaltung von Innovationen einzubinden. So können zum Beispiel potentielle Kunden in die frühen Phasen des Innovationsprozesses integriert werden. Diese Vorgehensweise ist durchaus sinnvoll, da es sich hierbei um die eigentlichen Abnehmer handelt und deren Erwartungen und Bedürfnisse erfüllt werden sollen. Durch den Ideenwettbewerb können Neuproduktideen generiert werden. Die Durchführung erfolgt meist mithilfe online-basierter Anwendungen. Als Veranstalter kommen nicht nur Wirtschaftsunternehmen in Frage. Da Innovationen für alle Bereiche des öffentlichen Lebens relevant sind, nutzen auch andere Einrichtungen immer stärker diese Möglichkeit. Aus der Wahl des Themas ergibt sich die Zielgruppe des Ideenwettbewerbes. Je spezifischer ein Thema formuliert ist, desto kleiner wird die Zielgruppe, da nicht alle das nötige Wissen darüber haben. Ein allgemeines Thema hingegen, lässt eine breite Masse an Ideen und somit eine größere Zielgruppe zu.¹³³

Letztendlich geht es beim Ideenmanagement nicht nur darum, die Ideen der Stakeholder erfolgsversprechend zu verwerten. Das Unternehmen muss sich auch seiner gesellschaftlichen Verantwortung bewusst sein. Vor der Umsetzung von Ideen sollte das Unternehmen daher genau prüfen, ob die Ideenrealisierung mit ihren ethischen Grundsätzen konform ist.¹³⁴

3.3 Aufnahme und Förderung von Ideen

3.3.1 Zentrales Modell

Das betriebliche Vorschlagswesen wurde Ende des letzten Jahrhunderts in Deutschland als zentrales Modell eingeführt. Damals war das Unternehmensklima verstärkt von Misstrauen geprägt. Die Arbeitgeber waren besorgt, dass gute Ideen der ausführend tätigen Mitarbeiter wegen Widerständen der jeweiligen Vorgesetzten ihren Weg nicht bis zur Unternehmensleitung schaffen würden. Daher wurde ein vom Dienstweg unabhängiger Kommunikationskanal geschaffen.¹³⁵ Beim zentral organisierten Vorschlagswesen wurden die Ideen und Verbesserungsvorschläge bei einer Sammelstelle früher meist schriftlich und anonym eingereicht.¹³⁶ Der Vorgesetzte erlangte nicht automatisch Kenntnis darüber, dass einer seiner Mitarbeiter einen Verbesserungsvorschlag eingereicht hatte. Die Mitarbeiter in der Sammelstelle verteilten die Vorschläge an die zuständigen Stellen im Unternehmen weiter, die dann einen Gutachter beauftragten oder die Ideen selbst be-

¹³³ Vgl. Klein, D. (2011): S. 24 ff.

¹³⁴ Vgl. Brunner, F. (2008): S. 125.

¹³⁵ Vgl. Nickel, T. (1999): S. 11 und Thom, N. (1996): S. 75 f.

¹³⁶ Vgl. Läge, K. (2002): S. 13.

werteten.¹³⁷ Bestenfalls erhielt der Einreicher vor dem Endgutachten noch einen Eingangs- und/oder Zwischenbescheid.¹³⁸

Unternehmen, die auch heute noch auf das zentrale Modell zurückgreifen wollen, müssen sich stärker Gedanken dazu machen, ob und warum Ideen anonym eingebracht werden sollen. Vor Einführung des zentralen Vorschlagswesens sollten die Mitarbeiter darüber informiert werden, welche Vorteile ihnen die Teilnahme am Vorschlagswesen bringt.¹³⁹ Durch Prämierung der Idee können die Mitarbeiter weiter motiviert und ein Verbesserungsvorschlag kann auch positiv in der Personalakte erwähnt werden.¹⁴⁰ Auch Führungskräfte sollten zur Einreichung von Vorschlägen berechtigt sein und dadurch mit positivem Vorbild voran gehen. Ein großer Einreicherkreis unterstützt zudem eine hohe Beteiligung.¹⁴¹ Wird die Möglichkeit der Anonymitätswahrung von den Mitarbeitern verstärkt genutzt, ist dies ein Indikator für verstärkte Einreichungsbarrieren (Nicht-Trauen) und eine wenig innovationsförderliche Unternehmenskultur.¹⁴² In diesen Fällen sollte verstärkt Augenmerk auf die Verbesserung der Unternehmenskultur gelegt werden. Die Anonymitätswahrung ist immer nur eine Notlösung. Ein im Dialog erarbeiteter Verbesserungsvorschlag hat ein größeres Potential.¹⁴³

Vor Einführung des zentralen betrieblichen Vorschlagswesens ist zu entscheiden an welcher Stelle im Unternehmensorganigramm es verankert werden soll. Eine hohe hierarische Einordnung symbolisiert den Wichtigkeitscharakter und gewährt größtmögliche Durchsetzungsstärke und eine bessere Effektivität.¹⁴⁴ Institutionell kann das betriebliche Vorschlagswesen je nach strategischer Ausrichtung verschiedenen Abteilungen, wie Personalwesen oder Technik, zugeordnet werden.¹⁴⁵ Eine Stabstellenfunktion, die nur beratende Funktionen wahrnimmt, ist nicht zu empfehlen. Mitarbeiter des Vorschlagswesens müssen auch Anordnungen an Gutachter oder interne Experten formulieren dürfen, damit Verbesserungsvorschläge zeitnah geprüft werden.¹⁴⁶

¹³⁷ Vgl. Loos, U. (2003): S. 97 f.

¹³⁸ Vgl. Läge, K. (2002): S. 13.

¹³⁹ Vgl. Thom, N. (1996): S. 182.

¹⁴⁰ Vgl. Nickel, T. (1999): S. 14 ff.

¹⁴¹ Vgl. von Bismarck, W.-B. (2000): S. 196.

¹⁴² Vgl. Diensberg, C. (1997): S. 124 f.

¹⁴³ Vgl. Thom, N. (1996): S. 76 f.

¹⁴⁴ Vgl. Nickel, T. (1999): S. 185.

¹⁴⁵ Vgl. Brandt, O. (2007): S. 19 f. und von Bismarck, W.-B. (2000): S. 194.

¹⁴⁶ Vgl. Böhme, O. (1986): S. 333 und Nickel, T. (1999): S. 163.

Das zentrale Vorschlagswesen hat den Nachteil, dass es sehr bürokratisch und unflexibel aufgebaut ist. Dies kann zu Hemmnissen und Barrieren bei den Mitarbeitern führen. Außerdem fehlt es an direkter Kommunikation zwischen Einreicher und Gutachter, was zu Missverständnissen führen kann.¹⁴⁷ Eine Vorauslese untauglicher Vorschläge erfolgt nicht, sondern alle Ideen gehen erst einmal ungefiltert zur zentralen Annahmestelle. Dies verursacht einen hohen Bearbeitungsaufwand und lange Durchlaufzeiten.¹⁴⁸ Außerdem ist an die Mitarbeiter fachlich ein hoher Anspruch gestellt. Alle Vorschläge, ob technischer, rechtlicher oder kaufmännischer Natur, ob sie einen Prozess oder ein Produkt betreffen oder ob sie Umwelt- oder Arbeitsanforderungen beschreiben, gehen bei den Mitarbeitern ein. Erfolgt eine falsche Weiterverteilung an den Gutachter, muss dieser den Vorschlag wieder ans zentrale Vorschlagswesen zurücksenden. Dies führt zu Verzögerungen.¹⁴⁹ Die Einordnung des Vorschlagswesens in die Linienorganisation des Unternehmens trennt den Urheber von seiner Idee und lässt ihm nur wenige Interaktionsmöglichkeiten im Prozess der Ideenbearbeitung.¹⁵⁰ In den letzten Jahren erfolgte daher eine Weiterentwicklung des Vorschlagswesens, die den Vorgesetzten stärker einbindet und ein ganzheitliches Ideenmanagement zum Ziel hat.¹⁵¹

3.3.2 Vorgesetzten-Modell

Das Vorgesetzten-Modell kann das zentral organisierte Vorschlagswesen entweder in hybrider Form ergänzen oder komplett ersetzen. Verbesserungsvorschläge werden durch den Mitarbeiter nicht mehr zentral beim betrieblichen Vorschlagswesen eingereicht, sondern dezentral beim Vorgesetzten. Dieser leitet die Ideen entweder nach vorhergehender Prüfung an das betriebliche Vorschlagswesen weiter (hybride Form) oder entscheidet selbst über die weitere Vorgehensweise, Realisierung und Prämierung.¹⁵² Das direkte Einreichen der Ideen ermöglicht den Aufbau einer persönlichen Beziehung. Eine gute Kommunikation ist dafür ausschlaggebend. Sie muss von Klarheit geprägt sein und die Mitarbeiter müssen wissen, was von ihnen erwartet wird. Sie müssen also auch die Unternehmensziele kennen. Stimmen die Erwartungen des Unternehmens mit den Erwartungen des Mitarbeiters überein, hat dies positive Konsequenzen auf das Mitarbeiterengagement.¹⁵³ Aber nicht nur auf Sachebene sollten die Mitarbeiter klare Informationen er-

¹⁴⁷ Vgl. Läge, K. (2002): S. 14.

¹⁴⁸ Vgl. von Bismarck, W.-B. (2000): S. 213.

¹⁴⁹ Vgl. von Bismarck, W.-B. (2000): S. 140.

¹⁵⁰ Vgl. von Bismarck, W.-B. (2000): S. 195.

¹⁵¹ Vgl. Läge, K. (2002): S. 2.

¹⁵² Vgl. Krause, R. (1996): S. 37 f.

¹⁵³ Vgl. Sander, B. (2003): S. 193.

halten. Entscheidend sind im Ideenmanagement auch die Beziehungsebene und der persönliche Dialog.¹⁵⁴ Ihren unmittelbaren Vorgesetzten kennen die Mitarbeiter bereits. Durch die direkte Kommunikation bauen Mitarbeiter und Führungskraft ihr Vertrauen zueinander aus, was die Motivation verstärkt. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass der Vorgesetzte unvoreingenommen, freundlich und möglichst unkompliziert die Mitarbeiterideen entgegennimmt.¹⁵⁵

Empfehlenswert ist es, die Anzahl erfolgreich umgesetzter Verbesserungsvorschläge als Bewertungskriterium für Führungskräfte aufzunehmen. Dies trägt dazu bei, dass sie mögliche Abneigungen gegenüber dem Ideenmanagement abbauen, die persönliche Motivation steigern und die Notwendigkeit ständiger Verbesserung besser nachvollziehen und weitergeben können.¹⁵⁶ Weiterhin kann auch der Vorgesetzte für die Umsetzung positiver Ideen seiner Mitarbeiter anteilig prämiert werden.¹⁵⁷ Schließlich soll die Führungskraft im Vorgesetzten-Modell als Promotor und Coach fungieren. Durch ihr Mitwirken und ihre fachliche Kompetenz steigt die Vorschlagsqualität. Schafft sie es nun auch noch, den Mitarbeiter in seiner Motivation dauerhaft zu stärken, steigt auch die Vorschlagsquantität. Ein Mitarbeiter, der eingereichte Vorschläge mit positiven Erinnerungen verbinden kann, ist auch in Zukunft offen für das Einbringen neuer Ideen. Dazu muss die Führungskraft den Prozess der Ideeneinreichung aktiv begleiten, dem Mitarbeiter zeitnah Rückmeldungen geben und ihn auch bei abgelehnten Ideen nicht alleine lassen. Die Prämienbeteiligung der Führungskräfte an der Mitarbeiteridee kann aber auch Unfrieden und Missbrauch fördern. Zumal es eine Pflicht der Vorgesetzten sein sollte, sich um die Vorschläge ihrer Mitarbeiter zu kümmern. Viele Vorgesetzte lehnen aus diesem Grund die anteilige Prämierung ab oder geben an, dass diese keinen Einfluss auf ihr Verhalten hat.¹⁵⁸

Voraussetzung für eine erfolgreiche Implementierung des Vorgesetzten-Modells ist die aktive Unterstützung der Geschäftsleitung.¹⁵⁹ Sie muss eine positive Einstellung zum Ideenmanagement haben und über Unternehmens- und Führungsgrundsätze diese an die ganze Belegschaft kommunizieren. In Betriebsvereinbarungen wird zusätzlich die Verantwortung der Führungskraft und dessen Aufgaben bezüglich der Ideengenerierung und -umsetzung festgehalten.¹⁶⁰ Je nach Unternehmen kann diese Verantwortung stark variieren. In der Praxis befasst sich der Vorgesetzte

¹⁵⁴ Vgl. von Bismarck, W.-B. (2000): S. 214.

¹⁵⁵ Vgl. Ridolfo, E. (2003): S. 66.

¹⁵⁶ Vgl. Hummel, T./Malorny, C. (2013): S. 18.

¹⁵⁷ Vgl. Lehr, U./Raffel, G. (2003): S. 113 f.

¹⁵⁸ Vgl. von Bismarck, W.-B. (2000): S. 267.

¹⁵⁹ Vgl. Thom, N. (2010): S. 35 f.

¹⁶⁰ Vgl. Brandt, O. (2007): S. 54.

meist mit kleineren Vorschlägen, für die der Aufwand einer zentralen Begutachtung nicht lohnt. Für größere Vorschläge ist er meist nicht alleine verantwortlich, sondern sendet diese an eine zentrale Stelle weiter.¹⁶¹

Das Vorgesetzten-Modell hat nicht nur Vorteile. Es kann zwar Bürokratien abbauen, den persönlichen Kontakt zum Vorgesetzten und ein besseres Betriebsklima fördern und den Einreicher stärker in die Weiterbearbeitung seiner Idee einbinden, in welchem Maße dies allerdings geschieht ist stark abhängig von der jeweiligen Führungskraft. Sie muss die positive Einstellung der Geschäftsleitung zum Ideenmanagement an die Mitarbeiter weitergeben. Ist sie nun eher konservativ eingestellt und hält an den alten Strukturen fest, wird es schwierig das Vorgesetzten-Modell erfolgreich einzuführen.¹⁶² Wichtig ist auch, dass die Führungskraft Mitarbeiterideen nicht als Kritik empfindet, weil Verbesserungspotentiale in ihrem Bereich aufgedeckt wurden. Auch Ärger über den entstandenen Mehraufwand oder die Tatsache, dass der Vorgesetzte den Einfall nicht selbst hatte, könnte aufkommen. Bei abteilungsübergreifenden Vorschlägen muss der Vorgesetzte nicht nur mit dem Einreicher sondern auch mit anderen Abteilungsleitern bezüglich der Ideenumsetzung kommunizieren.¹⁶³ Wo kommuniziert wird, können immer Konflikte entstehen. Die Vorgesetzten sollten daher entweder die nötigen sozialen Kompetenzen mitbringen oder an Maßnahmen teilnehmen, die diese erhöhen.¹⁶⁴ Auch gibt es Vorbehalte, dass der Vorgesetzte den Nutzen der Vorschläge falsch ausweisen würde. Entweder zu gering, um Prämienzahlungen niedrig zu halten oder zu hoch, um die Prämienhöhe als Motivationsinstrument einzusetzen und eine hohe Beteiligung zu erreichen.¹⁶⁵ Eine hohe Beteiligungsquote bedeutet aber auch eine Chance, die Bedürfnisse und Probleme der Mitarbeiter zu erfahren und sich damit auseinanderzusetzen. Dies kann zur Personalfriedenheit beitragen, Fluktuation eindämpfen und ein innovationsförderliches Betriebsklima unterstützen.¹⁶⁶ Das Vorgesetzten-Modell in hybrider Form kann durch Kooperation des Abteilungsleiters mit dem zentral organisierten Vorschlagswesens eine neutrale Prämierung begünstigen und eine zentrale Evaluation und Kontrolle des dezentralen Vorgesetzten-Modells ermöglichen.¹⁶⁷

¹⁶¹ Vgl. von Bismarck, W.-B. (2000): S. 58.

¹⁶² Vgl. von Bismarck, W.-B. (2000): S. 261 ff.

¹⁶³ Vgl. Brandt, O. (2007): S. 56 f.

¹⁶⁴ Vgl. Nickel, T. (1999): S. 12.

¹⁶⁵ Vgl. Läge, K. (2002): S. 16 und S. 22.

¹⁶⁶ Vgl. Brandt, O. (2007): S. 56.

¹⁶⁷ Vgl. Läge, K. (2002): S. 16.

3.3.3 Gruppenvorschläge

Einreicher von Ideen können Einzelpersonen, informelle oder formelle Gruppen sein.¹⁶⁸ Traditionell entwickelt wurde das betriebliche Vorschlagswesen eher für Einzeleinreicher. Dies spiegelt sich auch in der heutigen Praxis noch deutlich wieder.¹⁶⁹ Allerdings wurde in vielen Unternehmen das Ideenmanagement auch für Gruppenvorschläge geöffnet. Die Hoffnung dahinter ist, dass vermehrt lukrativere Vorschläge eingehen, da eine Gruppenherangehensweise viele Vorteile gegenüber dem klassischen Einzeleinreicher-Vorschlag aufweist. Gruppenvorschläge haben meist einen größeren Weitblick, da sich Mitarbeiter mit unterschiedlichen fachlichen Ausrichtungen und Kompetenzen mit der Ideengenerierung befasst haben. So können unterschiedliche Betrachtungsweisen und Erfahrungswerte mit einfließen.¹⁷⁰ Durch die unterschiedlichen Denkansätze erhöht sich die Kreativität. Stärken und Schwächen einzelner Mitarbeiter gleichen sich aus.¹⁷¹ Gerade komplexere Problemstellungen bieten sich für die Gruppenarbeit an.¹⁷² Die Problemsuche wird durch Einbindung mehrerer Personen intensiviert. Auch der Zugang zu Informationen ist in heterogenen Gruppen deutlich größer. Häufig addiert sich das Wissen nicht nur, sondern es kommt zu neuen Verknüpfungen. In der Gruppe selbst entsteht ein eigener Wettbewerbsgeist, der zur Intensivierung der Aktivitäten führt. Die Gruppenmitglieder können sich gegenseitig motivieren.¹⁷³ Dadurch steigen Qualität und Realisierungsgrad des Verbesserungsvorschlages. Die Ablehnungsquote sinkt, da meist schon im Vorlauf durch die Gruppe selbst abwegige Ideen ausgesondert und gar nicht erst eingebracht werden.

Auch im Hinblick auf Einreichungsbarrieren sind Gruppenvorschläge vorteilhaft. Da das Zusammengehörigkeitsgefühl gestärkt wird, gehen Angstbarrieren stark zurück. Nicht mehr ein einzelner Mitarbeiter steht hinter der Idee, sondern eine ganze Mannschaft. Dies stärkt auch das Selbstvertrauen. Voraussetzung für diese Herangehensweise ist ein Führungsstil, der ausdrücklich Teamarbeit zulässt. Schließlich bringt dies nicht nur Vorteile für das eigene Organisationsgebiet in Form von höher Motivation, besserer Kooperation, verstärkter Information, Teamzusammenhalt und Mitarbeiterqualifizierung mit sich, sondern auch für das Ideenmanagement selbst. Arbeitszufriedenheit als Resultat eines gut funktionierenden Ideenmanagements ist

¹⁶⁸ Vgl. Brandt, O. (2007): S. 60 f. und Winzer, O. (2003): S. 31 ff.

¹⁶⁹ Vgl. Brandt, O. (2007): S. 57, Diensberg, C. (1997): S. 137 und Thom, N. (1996): S. 103.

¹⁷⁰ Vgl. Ridolfo, E. (2003): S. 65.

¹⁷¹ Vgl. von Bismarck, W.-B. (2000): S. 46.

¹⁷² Vgl. Brandt, O. (2007): S. 57.

¹⁷³ Vgl. Thom, N. (1996): S. 108.

gleichzeitig die Voraussetzung für eine dauerhafte Mitarbeitermotivation.¹⁷⁴

Der Unterschied zwischen informellen und formellen Gruppen besteht darin, dass informelle Gruppen sich eher spontan bilden und anfangs keine festen Strukturen und Ziele vorherrschen. Die Mitgliedschaft ist eher lose. Die Vorschläge werden außerhalb der Arbeitszeit erarbeitet.¹⁷⁵ So kann es zum Beispiel sein, dass ein Kantinengespräch plötzlich den Impuls für einen Gruppenvorschlag liefert und dieser gemeinschaftlich ausgearbeitet und eingereicht wird. Nach Einreichung des Vorschlages löst sich die Gruppe wieder auf.¹⁷⁶ Manche Unternehmen unterstützen diese Herangehensweise, indem sie extra für ihre Mitarbeiter Kreativitätsinseln schaffen. Dies kann eben die bewusst eingerichtete Kantine, Teeküche, Experimentierstube oder ein Sozialraum sein.¹⁷⁷ Formelle Gruppen entstehen, um einen bestimmten Zweck zu erfüllen. Es bilden sich Rollen und feste Strukturen. Der Qualitätszirkel ist ein Beispiel hierfür.¹⁷⁸ Dabei handelt es sich um Gesprächsrunden mit etwa fünf bis zehn Mitarbeitern unterschiedlicher Hierarchieebenen, die sich freiwillig und während der Arbeitszeit treffen. Es werden arbeitsbezogene Themen meist von Mitarbeitern eines Arbeitsbereiches besprochen.¹⁷⁹ Qualitätszirkel haben nicht vorrangig die Einreichung von Verbesserungsvorschlägen zum Zweck und müssen sich auch nicht ausschließlich um das Thema Qualität drehen. Die Arbeit des Qualitätszirkels soll einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess erwirken. Dieser hat zwar ein stetiges, meist aber nur geringes Verbesserungspotential.¹⁸⁰

Qualitätszirkel und betriebliches Vorschlagswesen sind zwei sich ergänzende Systeme. Der Qualitätszirkel richtet sich vor allem an gewerbliche Mitarbeiter unterer Hierarchieebenen, während das Vorschlagswesen allen offensteht.¹⁸¹ Es ist darauf zu achten, dass sich die beiden Ansätze des Ideenmanagements nicht gegenseitig kannibalisieren. Sowohl der kontinuierliche Verbesserungsprozess, wie auch das betriebliche Vorschlagswesen haben als wesentliche Voraussetzung die Ideengenerierung zur Grundlage. Teilweise konkurrieren beide Systeme um dieselben Mitarbeiterideen.¹⁸² Da nur der direkte Vorgesetzte weiß in welchen Arbeitsgruppen seine Mitarbeiter aktuell tätig sind, hat das bereits geschilderte Vorgesetzten-Modell somit einen weiteren großen

¹⁷⁴ Vgl. Ridolfo, E. (2003): S. 65.

¹⁷⁵ Vgl. Diensberg, C. (1997): S. 137.

¹⁷⁶ Vgl. Brandt, O. (2007): S. 60.

¹⁷⁷ Vgl. Hentschel, C. (2003): S. 87.

¹⁷⁸ Vgl. Schulz, U. (2003): S. 138.

¹⁷⁹ Vgl. Diensberg, C. (1997): S. 142.

¹⁸⁰ Vgl. Brunner, F. (2008): S. 28 und Winzer, O. (2003): S. 32 f.

¹⁸¹ Vgl. Diensberg, C. (1997): S. 145 f.

¹⁸² Vgl. Winzer, O. (2003): S. 33.

Vorteil. Ideen, die Themen aus den Arbeitsgruppen wiederaufgreifen, kann er unmittelbar an die jeweilige Arbeitsgruppe weitergeben. Eine zentrale und dezentrale Doppelbearbeitung kann dadurch vermieden werden. Bei einem dezentral ausgerichteten Ideenmanagement ist eine Kannibalisierung weitestgehend zu verhindern und es können die Vorzüge beider Ansätze ausgeschöpft werden. Da sich der kontinuierliche Verbesserungsprozess und das betriebliche Vorschlagswesen stark voneinander unterscheiden, macht ein Nebeneinander im Unternehmen Sinn.¹⁸³ Nämlich das Voranbringen des Innovationsgedankens (große Verbesserungen durch betriebliches Vorschlagswesen) und des Kaizen-Ansatzes (ständige kleine Verbesserungen durch den kontinuierlichen Verbesserungsprozess). Einige Unternehmen lassen es daher zu, dass in formellen Gruppen erarbeitete Ideen auch am betrieblichen Vorschlagswesen teilnehmen können.¹⁸⁴ Dies bietet auch einen weiteren Motivationsanreiz für die Gruppenarbeit. Die Bewertung von Gruppenvorschlägen ist identisch vorzunehmen wie die der Einzeleinreicher.¹⁸⁵ Im Vergleich zu Einzeleinreicher-Vorschlägen haben Gruppenvorschläge noch einen weiteren Vorteil für das Unternehmen. Die Mitarbeiter können mit- und voneinander lernen.¹⁸⁶

3.3.4 Ideenwettbewerbe, Sonderverlosungen und EDV-Eingabe

Die Aktivierung der Mitarbeiter, als entscheidende Zielgruppe im Ideenmanagement, ist von besonderer Bedeutung. Sie sollen möglichst viele Verbesserungsvorschläge einreichen. Daher muss das Ideenmanagement so vermarktet werden, dass die Mitarbeiter sich angesprochen fühlen. Kommunikationsmaßnahmen müssen in der Sprache des Mitarbeiters formuliert werden. Der Nutzen für den Mitarbeiter muss ihm transparent gemacht werden.¹⁸⁷ Mithilfe eines Ideenwettbewerbes oder einer Sonderverlosung kann gezielt die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter auf das Ideenmanagement gelenkt werden.

Ideenwettbewerbe werden als unterstützende Maßnahme zum betrieblichen Vorschlagswesen gesehen, weniger explizit als Dauerinstrument. Sie sollen die Kreativität und das Innovationspotential der Mitarbeiter fördern und positiv auf eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur wirken. Die Mitarbeiter sollen sich verstärkt mit einem zuvor festgelegten Thema auseinandersetzen und bis zu einem bestimmten Zeitpunkt ihre Ideen einbringen. Dieser Endzeitpunkt wie auch der Wettbewerbscharakter soll die Motivation der potentiellen Einreicher erhöhen.

¹⁸³ Vgl. Brandt, O. (2007): S. 69.

¹⁸⁴ Vgl. Schulz, U. (2003): S. 138 f. und Winzer, O. (2003): S. 34.

¹⁸⁵ Vgl. Brandt, O. (2007): S. 57.

¹⁸⁶ Vgl. Diensberg, C. (1997): S. 143.

¹⁸⁷ Vgl. Zimmermann, V. (2003): S. 45.

Es ist möglich Preise für die Sieger auszuschreiben und am Ende des Wettbewerbes eine Rangliste zu veröffentlichen. Die Prämien können dabei unterschiedlichster Natur sein. Weiterhin kann auch das Versprechen, dass die Idee nach dem Wettbewerb tatsächlich umgesetzt wird, einen Anreiz zur Teilnahme darstellen. Die Umsetzung des Ideenwettbewerbes kann entweder über Internet, interne IT-Programme oder über den Postweg erfolgen. Die Bewertung der Ideen kann in Form von Fachgremien, durch den Vorgesetzten oder durch Experten geschehen. Neue Internetanwendungen machen es zudem möglich, dass die Ideen von der ganzen Gemeinschaft, also aller am Wettbewerb beteiligten Personen, oder von anderen breiten Gruppen bewertet werden. Auch ein gemeinsamer Austausch wäre über eine geeignete IT-Lösung möglich. Um eine möglichst hohe Zahl an Einreichern zu erzielen, sollte eine intensive Kommunikation über den Wettbewerb und seine Rahmenbedingungen erfolgen. Systemseitig sollte eine einfache Ideenerfassung möglich sein und die nötige Unterstützung dazu angeboten werden.¹⁸⁸

Sonderverlosungen sind ein Marketinginstrument, um das Vorschlagswesen bekannter zu machen. Sie sollen dazu anregen, dass verstärkt Ideen eingehen. Meist sind sie eine Art Kampagne des Unternehmens. Die Einreicher von Ideen sollen verstärkt akquiriert werden, indem weitere besonders begehrte Prämien ausgeschrieben werden. Dies kann zum Beispiel passieren, indem jeder zehnte Ideeneinreicher ein kleines Extrapräsent erhält und jeder tausendste Einreicher einen größeren Preis. Unter allen Ideeneinreichern eines bestimmten Zeitraums können auch Preise verlost oder nach Punktesystem vergeben werden. In der Praxis wurden beispielsweise schon Motorräder, Reisen oder ähnliches unter den Ideeneinreichern verteilt.¹⁸⁹

Ideen benötigen Inspiration. Eine Ideenmanagement-Datenbank ermöglicht es, neue Ideen zu begünstigen, indem alte Ideen aus einem anderen Blickwinkel oder neuen Zusammenhang gesehen werden.¹⁹⁰ Nur gut informierte Mitarbeiter können gute Vorschläge einbringen. In der Praxis verlieren die Mitarbeiter aber viel Zeit bei der Suche nach Informationen. Informationssysteme sind daher auch ein Schlüsselfaktor um Wettbewerbsvorteile zu erzielen.¹⁹¹ Eine besondere Herausforderung dabei ist, die ständig zunehmenden Informationen aktuell zu halten und intelligent zu organisieren. Es darf auch zu keiner Doppelerfassung kommen.¹⁹² Die Verwaltung und Pflege der Ideenmanagement-Datenbank führt zu einem neuen eigenständigen Aufgabenbereich.¹⁹³

¹⁸⁸ Vgl. Klein, D. (2011): S. 20 ff.

¹⁸⁹ Vgl. Krause, R. (1996): S. 44, Sander, B. (2003): S. 193 f. und Simonis, W. (2000): S. 262 f.

¹⁹⁰ Vgl. Hentschel, C. (2003): S. 87.

¹⁹¹ Vgl. Krause, R. (1996): S. 173 f.

¹⁹² Vgl. von Bismarck, W.-B. (2000): S. 56.

¹⁹³ Vgl. Krause, R. (1996): S. 35 f.

Zwei unterschiedliche Abläufe sind generell denkbar. Der Mitarbeiter reicht seinen Vorschlag beim betrieblichen Vorschlagswesen bzw. beim Vorgesetzten ein und diese übernehmen die Erfassung in einer Ideendatenbank nach bestimmten Kriterien. Die Ideendatenbank stellt somit nur eine Informationsplattform für die Mitarbeiter dar, in der sie nach bereits umgesetzten Ideen suchen und sich davon inspirieren lassen können. Eine zweite denkbare Möglichkeit erlaubt dem Mitarbeiter seine Idee direkt über eine Software selbst zu erfassen. Er hat damit auch die Möglichkeit den Bearbeitungsstand selbst aufzurufen und Nachfragen tätigen zu können.¹⁹⁴ Hier ist zu berücksichtigen, dass nicht alle Mitarbeiter im Umgang mit dem Computer geschult sind oder Zugang zu diesem haben. Auch ist zu bedenken, dass der aktive und persönliche Dialog, so wie er im Vorgesetzten-Modell angestrebt wird, bei Nutzung einer Software-Lösung nicht gewährleistet ist. Somit gehen viele Vorteile des gemeinschaftlichen Zusammenarbeitens verloren. Bei der Auswahl oder Programmierung einer Ideenmanagement-Datenbank sind datenschutzrechtliche Belange zu berücksichtigen und die Daten sind gegen Manipulationen zu schützen.¹⁹⁵

Eine mögliche Ideenmanagement-Datenbank könnte wie folgt aussehen:

The screenshot displays a web interface for an ideas management system. The main area is titled 'Mein Bereich Übersicht'. It is divided into several sections:

- Neue Ideen "für" meine Abteilung:** A table listing ideas submitted for the department.

Datum	Ideentitel
2009-10-23	ZTest2310
2009-10-23	Test2310
2009-10-21	Aufgabengebiet
- Neue Ideen aus meiner Abteilung:** A section for evaluating ideas from the department. It states: 'Bewertung der Übereinstimmung mit dem Aufgabengebiet Ihres Mitarbeiters'. Below this, it says: 'Es gibt derzeit keine neuen Ideen aus Ihrer Abteilung'.

Kategorie	Anzahl
Ausgehende Ideen	0
Davon akzeptiert	0
Davon umgesetzt	0
Prämienpunkte	0
- Meine Ideen:** A summary table for the user's own ideas.

Eingestellte Ideen	0
Akzeptierte Ideen	0
Umgesetzte Ideen	0
Prämienpunkte	
Ideenpunkte	
- Zu bewertende Ideen:** A list of ideas currently being evaluated.

2009-10-23	ZTest2310
------------	-----------

The interface also includes a sidebar with navigation options like 'Mein Bereich', 'Meine Ideen', and 'Neue Ideen für meine Abteilung', as well as status and ranking information.

Darst. 3: Persönlicher Bereich im Ideenmanagementsystem, Beispiel Abteilungsleiter

(Quelle: Klein 2011, S. 268)

¹⁹⁴ Vgl. Nickel, T. (1999): S. 193.

¹⁹⁵ Vgl. Krause, R. (1996): S. 175.

Es besteht die Möglichkeit innerhalb der Ideenmanagement-Datenbank Suchfunktionen zu integrieren, die eine weitere Recherche und Selektion zum Beispiel anhand von Kategorien, Geschäftsbereichen, nach Datum oder Abteilung möglich machen.¹⁹⁶ Mithilfe von Ideendatenbanken kann auch ein Überblick über die Anwendungshäufigkeit eines Verbesserungsvorschlages geschaffen werden. Besonders in großen und dezentralen Unternehmen lässt sich so einfacher darüber Kenntnis erlangen.¹⁹⁷

3.4 Bewertung der verschiedenen Ideen

3.4.1 Ideen mit errechenbarem und nicht errechenbarem Nutzen

Der errechenbare Nutzen ergibt sich meist durch Material-, Zeit- oder Kapitaleinsparungen. Überwiegend wird zur Nutzenermittlung die Kostenvergleichsrechnung angewandt, wobei die Änderung der variablen Kostenanteile berücksichtigt wird und die Fixkostengrundlage gleich bleibt. Eine übliche Prämienbasis bei errechenbaren Verbesserungsvorschlägen ist:

*Nutzen des ersten Anwenderjahres (oder eines Jahres einer durchschnittlichen Anwendungszeit) minus anteilige Einführungskosten.*¹⁹⁸

Mitunter entstehen Abgrenzungsprobleme zu den Vorschlägen mit nicht errechenbarem Nutzen. Für viele Vorschläge, die vorrangig eine Arbeitsvereinfachung (zum Beispiel kürzere Wege zum nächsten Papierkorb) mit sich bringen, könnte auch aufwendig eine Zeit- und somit auch eine Kosteneinsparung ermittelt werden. Der Bagatellvorschlag rechtfertigt aber nicht das zeit- und kostenaufwendige Prozedere der Wirtschaftlichkeitsberechnung. Solche Vorschläge sollten daher der Einfachheit halber als Vorschläge mit nicht errechenbarem Nutzen klassifiziert werden, da hier die Arbeitsvereinfachung und damit auch der Arbeitsschutz im Vordergrund steht.¹⁹⁹

Um eine schnellstmögliche Prämierung zu erreichen, wird die Wirtschaftlichkeitsrechnung meist vorerst für ein Jahr ermittelt und auf dessen Grundlage eine Bewertung durchgeführt. Führt der Vorschlag auch in darauffolgenden Jahren nachweislich noch zu Einsparungen so kann eine Nachprämierung vorgenommen werden. Der Prämienatz sollte prozentual zur Einsparung festgelegt werden. Häufig wird für kleinere Vorschläge eine Mindestprämie gezahlt, um die

¹⁹⁶ Vgl. Klein, D. (2011): S. 269.

¹⁹⁷ Vgl. Thom, N. (1996): S. 64 f.

¹⁹⁸ Vgl. Schulz, U. (2003): S. 132.

¹⁹⁹ Vgl. Müller, F. (2000): S. 306 f.

Anreizwirkung nicht zu verfehlen. Denkbar wären auch Höchstgrenzen. Da aber für die Einsparung in der Praxis auch keine Obergrenze gilt, gibt es kein plausibles Argument für eine Höchstgrenze.²⁰⁰

Eine Prämienbasis für Ideen mit nicht errechenbarem Nutzen zu finden ist nicht so einfach. Die Prämie kann sich nicht an einer kalkulatorisch ermittelten Einsparung orientieren, sondern ist im Grunde eine Ermessensfrage. Nicht errechenbare Vorteile können zum Beispiel sein:

- Nicht quantifizierbare Kostensenkungen oder Einsparungen
- Erhöhter Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz
- Arbeitserleichterung
- Qualitätsverbesserung
- Verkaufsförderung
- Verbesserte/ergonomischere Arbeitsplatzgestaltung
- Verbesserte Arbeitsqualität, Motivation oder Kommunikation

Durch Vergleiche mit ähnlichen vergangenen Ideen oder Schätzung bzw. Abwägung des Nutzens kann eine Prämierung erfolgen. Dies wird meist mithilfe von Bewertungsmatrizen bzw. Punktesystemen realisiert:

*Punktsysteme = Punktzahl mal Geldfaktor.*²⁰¹

Die meisten Unternehmen entwickeln für Ideen mit nicht errechenbarem Nutzen eigene Bewertungsschemata, in denen es darum geht verschiedene Bewertungskriterien in ausgewogener Weise gleichzeitig zu berücksichtigen. Kriterien hierfür können der geschätzte Nutzen, das Engagement und die Originalität sein. Es können bereits prämierte Vorschläge zur Hilfe genommen und mit der neuen Idee verglichen werden, damit eine relative Gerechtigkeit erreicht werden kann. Mit der Ideenprämierung soll nicht zuletzt auch ein werbewirksamer Anreiz für potentielle Erreicher gesetzt werden. Ein Kriterium für die Prämierung kann auch sein, wie häufig die Idee im Unternehmen angewendet werden kann.²⁰²

Prämien für Ideen mit errechenbaren und nicht errechenbaren Nutzen sollten etwa gleichwertig sein. Wenn es eine Mindestprämie gibt, sollte diese für beide identisch sein.²⁰³

²⁰⁰ Vgl. Müller, F. (2000): S. 308 ff. und Thom, N. (2010): S. 36.

²⁰¹ Vgl. Schulz, U. (2003): S. 133.

²⁰² Vgl. Thom, N. (1996): S. 64.

²⁰³ Vgl. Müller, F. (2000): S. 312 f.

Weiterhin ist es möglich für beide Bewertungssysteme Korrekturfaktoren zu verwenden. Dies bedeutet, dass personen- oder sachbezogene Besonderheiten bei der Prämierung berücksichtigt werden.²⁰⁴ Mitarbeiter, die aufgrund ihrer organisatorischen Eingliederung und ihrer Bildung schlechtere Chancen bei der Ideenfindung haben, erhalten dann eine höhere Prämie, um diesen Sachverhalt zu würdigen. Auch besonders originelle oder gut ausgearbeitete Ideen können mit einer höheren Prämie bedacht werden. Sondervergütungen für Verbesserungsvorschläge sind zu versteuern. Da die Mitarbeiter es motivierender finden, wenn Finanzamt und Sozialversicherungsträger nicht an ihrem Erfolg beteiligt werden, tragen oft die Unternehmen die Abgaben.²⁰⁵

3.4.2 Prämierung der Ideen

Rechtlich ist der Arbeitgeber nur dann dazu verpflichtet eingereichte Verbesserungsvorschläge zu vergüten, wenn Betriebsvereinbarung oder Tarifvertrag dies ausdrücklich festlegen. Da Verbesserungsvorschläge freiwillig und über den Arbeitsvertrag hinaus erbracht werden, rechtfertigt dies eine gesonderte Bezahlung.²⁰⁶ Bei der Prämierung der Ideen sollten aber auch motivationale Gesichtspunkte nicht außer Acht gelassen werden. Die Ideenleistung sollte anerkannt und dem Mitarbeiter so ein positives Gefühl vermittelt werden. Er soll schließlich gerne wieder seine Ideen einbringen. Die Würdigung der Teilnahme am Ideenmanagement kann sowohl in materieller, wie auch in immaterieller Form erfolgen.

Als Instrument der Personalführung treten die immateriellen Anreize zunehmend in den Vordergrund.²⁰⁷ Werden hohe monetäre Prämien ausgezahlt, also ein großer materieller Anreiz gesetzt, besteht die Gefahr, dass das Anspruchsniveau des Mitarbeiters immer weiter steigt. Er empfindet die Prämien als selbstverständlich.²⁰⁸ Die Einreicher sollten aber aufgrund ihres Interesses an der Innovationsaufgabe selbst Verbesserungsvorschläge einbringen. Arbeitsinhaltliche und nicht vorwiegend monetäre Anreize sollten die Mitarbeiter also zur Teilnahme am Ideenmanagement ermuntern.²⁰⁹ Arbeitsinhaltliche Anreize sind zum Beispiel eine höhere Eigenverantwortung oder eine erfüllendere Tätigkeit. Eine Idee kann auch durch Belobigung, Weiterbildungsangebote oder Beförderungen gewürdigt werden.²¹⁰ Auf monetäre Bestandteile kann, gerade im Hinblick

²⁰⁴ Vgl. Thom, N. (2010): S. 36.

²⁰⁵ Vgl. Brandt, O. (2007): S. 44 f. und Müller, F. (2000): S. 313.

²⁰⁶ Vgl. Schwab, B. (2003): S. 163.

²⁰⁷ Vgl. Klein, D. (2011): S. 164.

²⁰⁸ Vgl. Brandt, O. (2007): S. 51.

²⁰⁹ Vgl. Thom, N. (1996): S. 138 f.

²¹⁰ Vgl. Klein, D. (2011): S. 163.

auf eine leistungsorientierte Differenzierung, jedoch nicht vollkommen verzichtet werden. Leistung soll sich lohnen. Und die Mitarbeiter erlangen einen Vorteil durch die monetäre Prämierung – mit Geld finanzieren sie schließlich ihren Lebensunterhalt. Dieser Vorteil bietet auch einen Anreiz für die Teilnahme am Vorschlagswesen. Bei der Gestaltung eines Anreizsystems sollten daher gleichwohl materielle wie auch immaterielle Komponenten ausgewogen berücksichtigt werden.²¹¹

Aktivere Ideengeber sollten besonders gefördert und prämiert werden. Durch Viel-Ideen-Programme wird ihre höhere Kreativität und Motivation gewürdigt. Eine besondere Anerkennung für ihr unternehmerisches Engagement kann zum Beispiel die Aufnahme in ein jährliches Clubprogramm sein. Sehr kreative Menschen sind schwer zu finden. Durch ihr systematisches Suchen nach besseren Lösungen und durch ihre Beharrlichkeit sind sie aber für das Ideenmanagement eine wichtige Zielgruppe.²¹² Mitarbeiter mit besonderer Begabung für Verbesserungsvorschläge könnten auch von ihrer normalen Arbeit freigestellt werden, um ihr Potential weitreichend zu nutzen und sie ihren Interessen spezifisch zu fördern. So könnten sie zum Beispiel an häufig wechselnden Arbeitsplätzen oder als Weiterbildungsbeauftragte im Vorschlagswesen eingesetzt werden.²¹³

Generell sollte die Bewertung und Auszahlung der Prämie schnell, einfach und gerecht sein und auch so von den Einreichern und Mitarbeitern empfunden werden. Berücksichtigt werden sollte auch das Engagement der Einreicher, Originalität oder Neuartigkeit der Idee und die Werbewirksamkeit. Prämien können nach Prozentsätzen (zum Beispiel eines messbaren Jahresnutzen), nach Punktsystem oder Klassifizierung vergeben werden. Die Prämierung eines Gruppenvorschlages erfolgt, wenn durch die Mitglieder nicht anders gewünscht, meist auf alle gleichmäßig verteilt. Damit es sich für Gruppen trotzdem rentiert, vergeben manche Firmen zusätzlich einen Gruppenbonus oder garantieren eine Mindestprämie pro Gruppenmitglied.²¹⁴

Die Prämienübergabe kann verbunden werden mit einem feierlichen Akt. Die Entscheidung darüber sollte beim Einreicher liegen. Wenn er übermäßigen Neid und Missgunst befürchtet, sollte er auch auf eine vertrauliche Auszahlung bestehen dürfen.²¹⁵ Je nach Höhe der Prämie kann eine persönliche Übergabe durch Vorgesetzten, Werksleiter oder Geschäftsführung erfolgen.

²¹¹ Vgl. Thom, N. (1996): S. 138 f.

²¹² Vgl. Lehr, U./Raffel, G. (2003): S. 114.

²¹³ Vgl. Nickel, T. (1999): S. 193.

²¹⁴ Vgl. Schulz, U. (2003): S. 130 ff.

²¹⁵ Vgl. Brandt, O. (2007): S. 41.

Kleinere Prämien werden meist mittels Prämienbrief angekündigt. Die Prämienzahlung kann in einer Summe oder in Teilraten erfolgen. So kann zum Beispiel jede Idee schon vor der Bewertung mit einer Vorabprämie als Dank für die Teilnahme am Ideenmanagement ausgezeichnet werden. Dafür eignen sich auch Sachprämien. Auch Ersteinreicher können dementsprechend eine zusätzliche Anerkennung erhalten. Um den Bekanntheitsgrad des Ideenmanagements zu erhöhen, können auch noch weitere Anerkennungen erfolgen, zum Beispiel in Form von Verlosungen, Jubiläumsprämien, Sachgeschenken oder besonderen Ehrungen (Extraparkplatz, Fachmessen, Sonderurlaub usw.).²¹⁶

Sollten Vorschläge mehrfach eingebracht werden, gilt beim zentralen Vorschlagswesen in der Regel das Eingangsdatum. Der Ersteinreicher erhält die volle Prämie, wobei auch weitere Einreicher noch eine Prämie, meist jedoch nicht in voller Höhe, erhalten.²¹⁷ Aufgrund der Dezentralisierung des Ideenmanagement finden diese Kriterien, wie auch Schutz- und Sperrfristen allerdings immer weniger Beachtung.²¹⁸ Auch ist zu bedenken, dass gerade beim Vorgesetzten-Modell die Prämienentscheidung häufig dezentral erfolgt. Die Beschäftigung mit komplexen Prämienberechnungen engt den Vorgesetzten ein und er hat weniger Zeit für seine eigentlichen Führungsaufgaben. Zudem ist es fraglich, ob die Mitarbeiter diese Berechnungen überhaupt transparent nachvollziehen können und somit als gerecht empfinden. In der Praxis ist daher ein Trend hin zu überschaubaren Bewertungssystemen festzustellen.²¹⁹

²¹⁶ Vgl. Schulz, U. (2003): S. 145 ff.

²¹⁷ Vgl. Schulz, U. (2003): S. 149.

²¹⁸ Vgl. Schulz, U. (2003): S. 150 und Thom, N. (1996): S. 66.

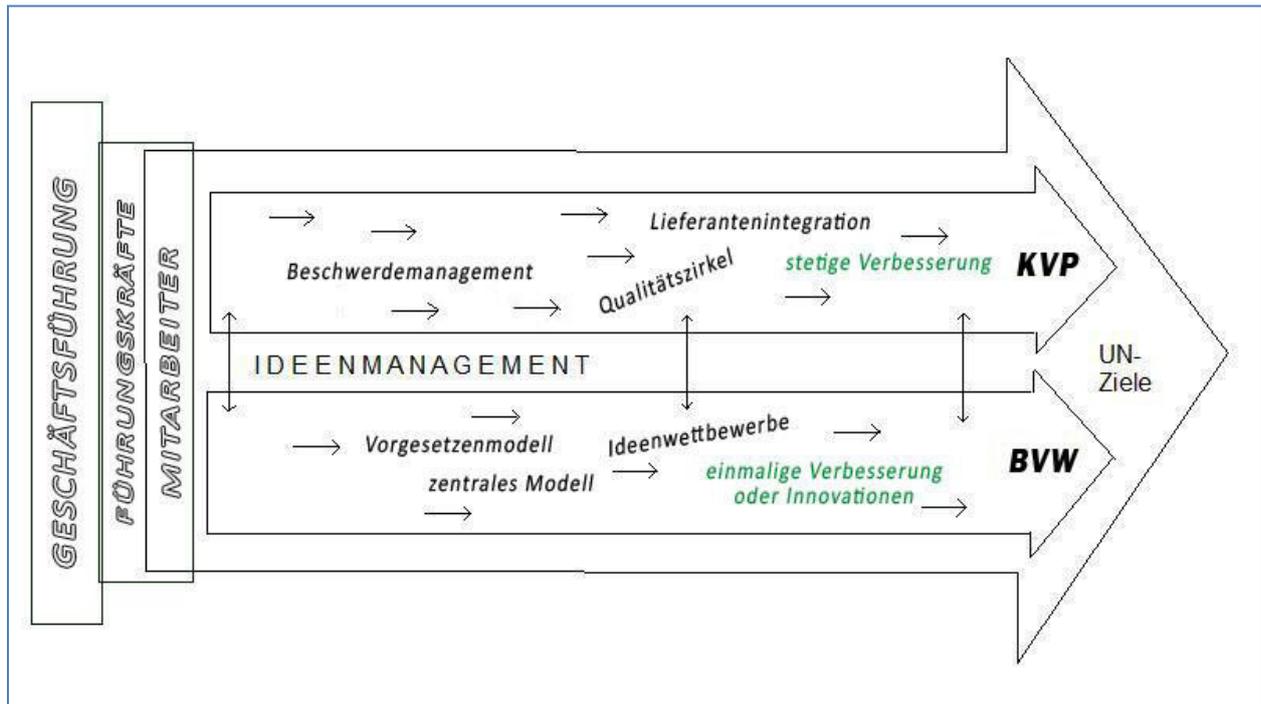
²¹⁹ Vgl. von Bismarck, W.-B. (2000): S. 246 f.

4 Zusammenfassung und Ausblick

Der kontinuierliche Verbesserungsprozess und das betriebliche Vorschlagswesen sind Kernbestandteile des Ideenmanagements. Das Ideenmanagement, also das Sammeln, Bewerten und das Entscheiden über die Umsetzung von Ideen, ist wiederum Teil des Innovationsmanagements. Gäbe es keine neuen Ideen, könnten auch keine Innovationen hervorgebracht werden. Das Ideenmanagement richtet sich nach den betrieblichen Zielen. Aus neuen Ideen müssen also immer auch Unternehmensvorteile entstehen, die eine Implementierung rechtfertigen.

Die nachfolgend aufgeführte Grafik der Autorin soll diese wesentlichen Aspekte in Bezug zueinander darstellen. Wichtig hierbei ist, dass Geschäftsführung, Vorgesetzte und Mitarbeiter gemeinsame Ziele verfolgen. Dies verdeutlichen die vielen verschiedenartigen Pfeile. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess und betriebliches Vorschlagswesen stellen die zwei Säulen als Hauptstrategien des Ideenmanagements dar, die zwar unterschiedliche Ausrichtungen hinsichtlich ihrer Verbesserungsmöglichkeiten haben, aber letztendlich nicht als voneinander isoliert, sondern als gemeinsames Paket zu verstehen sind. Unternehmen, die ein Ideenmanagement implementieren wollen, müssen sich nicht für eine Entweder-Oder-Lösung entscheiden, sondern können beides kombiniert miteinander einsetzen.

Innerhalb der jeweiligen Hauptstrategien gibt es weitere Methoden und Werkzeuge, die eine Umsetzung unterstützen und erleichtern sollen. Einige Methoden und Werkzeuge sind fest mit der jeweiligen Strategie verbunden. So gehört das Vorgesetzten-Modell untrennbar zum betrieblichen Vorschlagswesen. Manche Methoden erreichen sowohl eine kontinuierliche Verbesserung, können aber auch das Innovationspotential fördern. Daher sollte die Eingrenzung nicht dogmatisch betrachtet werden, sondern als Versuch eine mögliche Klassifizierung bildlich darzustellen. Aufgrund der vielzähligen neuen Impulse, die das Ideenmanagement in den letzten Jahren und Jahrzehnten erfahren hat, erhebt diese Grafik keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie soll nur die Erkenntnisse aus der vorliegenden Bachelorarbeit bündeln.



Darst. 4: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess und betriebliches Vorschlagswesen in gesamtbetrieblichen Zusammenhängen
(Quelle: eigene Darstellung)

Das Ideenmanagement lebt davon, dass immer etwas verbessert werden kann. Ein Optimum kann niemals erreicht werden. In diesem Sinne kann auch das Ideenmanagement, als Bestandteil des betrieblichen Geschehens, immer weiter verbessert werden. Da wissenschaftliche Erkenntnisse zum Thema Ideenmanagement noch relativ neu sind und sich eine gewisse Fokussierung eingestellt hat, ist davon auszugehen, dass betriebliches Vorschlagswesen und kontinuierlicher Verbesserungsprozess auch in Zukunft weiter optimiert werden. Auch die Unternehmen haben erkannt, dass Mitarbeiterideen eine hohe Effektivität und Rendite haben. Aber nicht nur wegen der wirtschaftlichen Gesichtspunkte ist das Ideenmanagement in den Fokus gerückt. Es wurde erkannt, dass die Auswirkungen auf Produkt- und Prozessqualität, Innovationsförderung, Personalentwicklung und Unternehmenskultur das Ideenmanagement zu einem wertvollen Instrument in der Unternehmenspraxis machen. Viele Unternehmen haben begriffen, dass die positiven Auswirkungen auf soziale Unternehmensbereiche die Notwendigkeit eines Ideenmanagement-Konzeptes unabhängig der ökonomischen Evaluation rechtfertigen.²²⁰

²²⁰ Vgl. Thom, N. (1996): S. 109.

Literaturverzeichnis

- Böhme, O. (1986): Vom Vorschlagswesen zum Ideen-Management, in: Die Unternehmung: swiss journal of business research, Heft 4/1986, Band 40, S. 330-337
- Brandt, O. (2007): Das betriebliche Vorschlagswesen. Grenzen und Gestaltungspotenzial, München und Mering.
- Brunner, F. (2008): Japanische Erfolgskonzepte. Kaizen, KVP, Lean Production Management, Total Productive Maintenance, Shopfloor Management, Toyota Production Management, München u.a.
- Conert, S./Schenk, M. (2000): Stand und Zukunft des betrieblichen Vorschlagswesens in Deutschland, in: Frey, D./Schulz-Hardt, S.: Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement. Zum Problem der Änderungen von Mentalitäten, Verhalten und Strukturen, Göttingen u.a., S. 65-89.
- Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH (2003): Erfolgsfaktor Ideenmanagement. Kreativität im Vorschlagswesen, 4. Auflage, Berlin.
- Dienberg, C. (1997): Betriebliche Weiterbildung, Vorschlagswesen und Umweltschutz. Lernprozesse zwischen Mitarbeiter- und Unternehmensentwicklung, Frankfurt am Main u.a.
- Frey, D./Schulz-Hardt, S. (2000): Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement. Zum Problem der Änderungen von Mentalitäten, Verhalten und Strukturen, Göttingen u.a.
- Geiger, G./Hering, E./Kummer, R. (2013): Kanban, in: Kamiske, G.: Handbuch QM-Methoden. Die richtige Methode auswählen und erfolgreich umsetzen, 2. Auflage, München, S. 191-218.
- Gorecki, P./Pautsch, P. (2013): Lean Management, in Kamiske, G.: Handbuch QM-Methoden. Die richtige Methode auswählen und erfolgreich umsetzen, 2. Auflage, München, S. 153-190.
- Hauptenthal, M./Pedell, B./Rötzel, P. (2013): Verknüpfung von Ideen- und Innovationsmanagement, in: Controlling, Heft 3/2013, Band 25, S. 150-157
- Hentschel, C. (2003): Knowledge Management, in: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH: Erfolgsfaktor Ideenmanagement. Kreativität im Vorschlagswesen, 4. Auflage, Berlin, S. 77-94.
- Hentze, J./Kammel, A./Schwager, M. (2000): Ideenmanagement als kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP), in: Frey, D./Schulz-Hardt, S.: Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement. Zum Problem der Änderungen von Mentalitäten, Verhalten und Strukturen, Göttingen u.a., S. 47-64.

- Hofbauer, G./Mashhour, T./Fischer, M. (2012): Lieferantenmanagement. Die wertorientierte Gestaltung der Lieferbeziehung, 2. Auflage, München.
- Hummel, T./Malorny, C. (2013): Total Quality Management (TQM), in: Kamiske, G.: Handbuch QM-Methoden. Die richtige Methode auswählen und erfolgreich umsetzen, 2. Auflage, München, S. 1-48.
- Kamiske, G. (2013): Handbuch QM-Methoden. Die richtige Methode auswählen und erfolgreich umsetzen, 2. Auflage, München.
- Klein, D. (2011): Unternehmensinterne Ideenwettbewerbe als Instrumente des Ideenmanagements. Gestaltung und Potential der Nutzung für organisatorischen Wandel, München (zugl. Diss. Universität der Bundeswehr München 2011).
- Kostka, C./Kostka S. (2013): Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP), in: Kamiske, G.: Handbuch QM-Methoden. Die richtige Methode auswählen und erfolgreich umsetzen, 2. Auflage, München, S. 131-151.
- Krause, R. (1996): Unternehmensressource Kreativität: Trends im Vorschlagswesen – erfolgreiche Modelle – Kreativitätstechniken und Kreativitäts-Software, Köln.
- Läge, K. (2002): Ideenmanagement: Grundlagen, optimale Steuerung und Controlling, Wiesbaden (zugl. Diss. Universität Magdeburg 2002).
- Lehr, U./Raffel, G. (2003): Vorschlagswesen im Wandel – Ideenmanagement der Deutschen Post auf neuem Kurs, in: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH: Erfolgsfaktor Ideenmanagement. Kreativität im Vorschlagswesen, 4. Auflage, Berlin, S. 107-116.
- Loos, U. (2003): Dezentrale Strukturen und Zielvorgaben im Ideenmanagement – Das Erfolgskonzept der FAG Kugelfischer Georg Schäfer AG, in: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH: Erfolgsfaktor Ideenmanagement. Kreativität im Vorschlagswesen, 4. Auflage, Berlin, S. 95-105.
- Müller, F. (2000): Organisation eines betrieblichen Vorschlagswesens in mittelständischen Unternehmen, in: Frey, D./Schulz-Hardt, S.: Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement. Zum Problem der Änderungen von Mentalitäten, Verhalten und Strukturen, Göttingen u.a., S. 289-316.
- Nickel, T. (1999): Vom betrieblichen Vorschlagswesen zum integrativen Ideenmanagement. Analyse – Organisation – Training, Wiesbaden (zugl. Diss. Universität Regensburg 1998).

- Raffel, G. (2000): Der Weg vom traditionellen Vorschlagswesen zum modernen Ideenmanagement bei Porsche, in: Frey, D./Schulz-Hardt, S.: Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement. Zum Problem der Änderungen von Mentalitäten, Verhalten und Strukturen, Göttingen u.a., S. 93-108.
- Ridolfo, E. (2003): Das Ideenmanagement aus der Sicht von Klein- und Mittelbetrieben, in: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH: Erfolgsfaktor Ideenmanagement. Kreativität im Vorschlagswesen, 4. Auflage, Berlin, S. 59-76.
- Sander, B. (2003): Praktische Tipps zur Verbesserung des Ideenmanagements, internationale Trends und Ausblicke auf zukünftige Entwicklungen, in: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH: Erfolgsfaktor Ideenmanagement. Kreativität im Vorschlagswesen, 4. Auflage, Berlin, S. 185-206.
- Schulz, U. (2003): Bewertung und Prämierung von VV, in: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH: Erfolgsfaktor Ideenmanagement. Kreativität im Vorschlagswesen, 4. Auflage, Berlin, S. 129-151.
- Schwab, B. (2003): Arbeitsrechtliche Aspekte des Ideenmanagements, in: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH: Erfolgsfaktor Ideenmanagement. Kreativität im Vorschlagswesen, 4. Auflage, Berlin, S. 161-175.
- Simonis, W. (2000): KVP – ein neues Ideenmanagement als Instrument einer geänderten Verbesserungskultur, in: Frey, D./Schulz-Hardt, S.: Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement. Zum Problem der Änderungen von Mentalitäten, Verhalten und Strukturen, Göttingen u.a., S. 253-267.
- Stauss, B./Seidel, W. (2002): Beschwerdemanagement. Kundenbeziehungen erfolgreich managen durch Customer Care, 3. Auflage, München und Wien.
- Thom, N. (1996): Betriebliches Vorschlagswesen: ein Instrument der Betriebsführung und des Verbesserungsmanagements, 5. Auflage, Bern u.a.
- Thom, N. (2010): Ideenmanagement ist Chefsache, in: Führung + Organisation, Heft 1/2010, Band 79, S. 35-37
- Vahs, D./Burmester, R. (2005): Innovationsmanagement. Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung, 3. Auflage, Stuttgart.
- von Bismarck, W.-B. (2000): Das Vorschlagswesen: von der Mitarbeiteridee bis zur erfolgreichen Umsetzung, München und Mering (zugl. Diss. Universität Mannheim 2000).

Winzer, O. (2003): Ideenmanagement und andere Unternehmensstrategien, in: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH: Erfolgsfaktor Ideenmanagement. Kreativität im Vorschlagswesen, 4. Auflage, Berlin, S. 21-39.

Zimmermann, V. (2003): Marketingstrategien für ein erfolgreiches Ideenmanagement, in: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH: Erfolgsfaktor Ideenmanagement. Kreativität im Vorschlagswesen, 4. Auflage, Berlin, S. 41-58.

Urban, Anika

Name, Vorname

08.11.1982 Merseburg

Geburtsdatum, Geburtsort

06237 Leuna

PLZ, Wohnort

Rosenstraße 56

Straße, Haus-Nr.

16684

Matrikelnummer

13. November 2013

Datum

Bachelorarbeit

Betriebliches Ideenmanagement: Theoretische Grundlagen und deren Umsetzung in der Praxis

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit des Eides statt, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt habe, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Arbeit hat in dieser oder ähnlicher Form oder auszugsweise im Rahmen einer anderen Prüfung noch nicht vorgelegen.