

## Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

# Modelle des Ideenmanagement

Ideenmanagement trägt zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess im weitesten Sinne bei: Mit jeder realisierten Idee wird ein Mißstand verringert, ein Potenzial besser genutzt, die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens insgesamt erhöht. Dr. Hartmut Neckel, der im Klett-Cotta Verlag soeben das Buch „Modelle des Ideenmanagements“ veröffentlicht hat, beschreibt Ihnen in diesem Beitrag, wie Ideenmanagement und Kooperationen im Ideenmanagement konkret in die Praxis umgesetzt werden können.

Vorweg sei gesagt: Eine Kontinuität des Verbesserungsprozesses entsteht jedoch nur, wenn ein beständiger Strom neuer Ideen fließt, wenn nicht nur hin- und wieder große Schritte, sondern auch im alltäglichen Ablauf viele kleine und kleinste Schritte zum Besseren getan werden. Verbessern soll ebenso wie Kosten- und Qualitätsbewußtsein zum Teil der Unternehmenskultur werden.



Dr. Hartmut Neckel ist Senior Berater bei der Scientific Consulting Dr. Schulte-Hillen GmbH in Köln. Er ist Experte für Innovationsprozesse, Vorschlagswesen und Kontinuierliche Verbesserungsprozesse. Im März 2004 ist im Klett-Cotta Verlag sein neues Buch „Modelle des Ideenmanagement“ erschienen.

Aufgabe des (Ideen-)Managements ist zum einen, für ein geeignetes Klima und Rahmenbedingungen zu sorgen, in denen sich die Intuition und Kreativität der Mitarbeiter entfalten können. Zum anderen müssen Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse so geregelt und organisiert – eben „gemanagt“ – werden, dass Ideen für das Unternehmen nutzbar werden. Dadurch soll es nicht mehr dem Zufall oder der momentanen Befindlichkeit von Vorgesetzten überlassen bleiben, ob Mitarbeiterideen wahrgenommen werden oder in der täglichen Betriebshektik untergehen.

Für die effiziente und wirkungsvolle Gestaltung eines Ideenmanagements müssen einige strategischen Handlungsfelder aufeinander abgestimmt sein: Zunächst ist zu klären, was das Ideenmanagement zur Realisierung der Unternehmensstrategie leisten soll und wie es in das betriebliche Zielsystem integriert werden kann. Dementsprechend müssen die erforderlichen Strukturen und Organisationsformen mit Abläufen und Zuständigkeiten geregelt und gegebenenfalls aufgebaut werden. Diese werden erst durch die handelnden Personen mit Leben gefüllt. Hierbei geht es um die Information, Motivation und Qualifikation von Mitarbeitern und Führungskräften, um die Kommunikation untereinander und um den Umgang mit Konflikten. Schließlich sind geeignete Instrumente und Methoden erforderlich, die als Arbeitshilfen das Management von Ideen erleichtern beziehungsweise erst ermöglichen.

Defizite in einem der Handlungsfelder führen häufig dazu, daß Maßnahmen der anderen nicht wirksam werden können. So laufen Qualifizierungsmaßnahmen ins Leere, wenn Aufgaben und Verantwortungen nicht gleichzeitig strukturell geregelt sind oder wenn gesetzte Ziele nicht vermittelt oder Zielkonflikte nicht erkannt werden. Viele Firmen beschränken sich darauf, eine Betriebsvereinbarung abzuschließen, vernachlässigen aber die Qualifizierung oder die Bereitstellung von Arbeitshilfen.

Als fünftes Handlungsfeld sollte man das Umfeld einbeziehen, das zusätzliche Impulse für die Entwicklung einer konstruktiven „Vorschlags- und Verbesserungskultur“ geben kann. Was zählt, ist der Beitrag zum Unternehmenserfolg, der sich über die Einsparungshöhe direkt messen läßt. Kennzahlenvergleich von Unternehmen aus Österreich, Schweiz und Deutschland zeigen, dass Unternehmen je nach Branche Einsparungen in Höhe von 300 bis 600 Euro pro Mitarbeiter und Jahr erzielen können. Hinzu kommen zusätzliche Vorteile aus Arbeiterleichterungen und verringerten Unfallrisiken. Als Ziel für die Anzahl der eingereichten Vorschläge sollten Unternehmen mindestens einen Vorschlag pro Mitarbeiter und Jahr anstreben, erst dann kann man von einer im Betriebsalltag verankerten Ideenkultur sprechen. Spitzenunternehmen erzielen sogar 20 und mehr Ideen pro Mitarbeiter und Jahr.

Bewährt haben sich schlanke Organisationsformen, in denen das Management von Ideen weitgehend in die „normalen“ Abläufe des Betriebsalltags, also in den üblichen Dienstweg integriert sind. In der weit überwiegenden Zahl der Fälle sind die direkten Vorgesetzten der Ideengeber für die Entscheidung über eine Umsetzung der Idee zuständig und können die Realisierung veranlassen. Eine zentrale Koordination ist jedoch sinnvoll, um die Ideen zu dokumentieren und über das kreative Geschehen im Unternehmen Transparenz herzustellen – sowohl gegenüber der Geschäftsleitung, als auch gegenüber der Belegschaft und den Führungskräften.

Ein Ideenmanagement kann nur dann erfolgreich funktionieren, wenn die Unternehmensleitung es persönlich zu ihrer Sache macht, und nicht nur „dahintersteht“, sondern vorangeht. Indem die Unternehmensleitung den Ideenreichtum in einer Abteilung oder Gruppe als positives Kriterium für die Führungskompetenz des jeweiligen Vorgesetzten definiert, vermittelt sie den Führungskräften, dass sie von ihnen eine aktive Rolle

DAS REZEPT ZUSAMMENARBEIT  
IM IDEENMANAGEMENT GEHT  
PRAKTISCH IMMER AUF



als Motivatoren und Promotoren erwartet. Über ein Qualifizierungsangebot zur fachlichen Bewertung und Entscheidung von Vorschlägen, zur Handhabung entsprechender Arbeitshilfen sowie zur Weiterentwicklung von Führungskompetenzen sollte man die Führungskräfte unterstützen, vereinbarte Ziele zu erreichen.

Auf Ebene der Mitarbeiter müssen häufig Ängste vor Blamage oder nachteiligen Auswirkungen abgebaut werden. Die umfassende Information über die Abläufe im Ideenmanagement und über die Ergebnisse von früheren Ideen tragen mit dem Angebot von Hilfe beim Aufschreiben von Vorschlägen zur Motivation von Mitarbeitern bei, ihre Ideen einzubringen. Durch Arbeitshilfen wie Checklisten, Entscheidungsraster oder Punktsysteme zur Ideenbewertung kann das Management von Ideen wesentlich vereinfacht werden. Für die Dokumentation und Verwaltung der Ideen hat sich der Einsatz einer geeigneten Software bewährt, mit der auch das Reporting wichtiger Kennzahlen und statistische Auswertungen erledigt werden können.

Viele Unternehmen machen allerdings die Erfahrung, dass das Management von Ideen trotz bester Absichten im Betriebsalltag schnell wieder „vergessen“ wird und das Ideen- und Kreativitätspotenzial der Mitarbeiter bei weitem nicht ausgeschöpft wird. Vor allem in kleinen und mittelständischen Unternehmen herrschen meist Spontanreaktionen auf Kundenanforderungen und eine Vorschlagskultur der „direkten Wege“ vor. Zudem verhindert der tägliche Fertigungsdruck in vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen, dass eine Verbesserungskultur dauerhaft am Laufen gehalten wird.

Genau in dieser Situation steckten auch drei Firmen, mit denen wir erstmals 1998 ein „betriebsübergreifendes Vorschlagswesen“ erarbeiteten. Bereits nach einem Jahr war erkennbar, dass das Rezept „Zusammenarbeit im Ideenmanagement“ aufgehen würde. Am Ende der zweijährigen Projektlaufzeit war die Anzahl der Vorschläge bei allen Verbundpartnern auf über einen Vorschlag pro Mitarbeiter angestiegen. Die eigentliche Leistung bestand jedoch darin, dieses Niveau in den Folgejahren zu halten. Mit der betriebsübergreifenden Zusammenarbeit im Ideenmanagement kam für alle Partner auch der rechnerische Erfolg: Das Einrichten der Prozesse, der Dialog auf allen Hierarchieebenen, das Training der Mitarbeiter in Sachen Vorschlagswesen führte zu Einsparungen pro Mitarbeiter in Höhe von 500 bis 1.000 Euro im Jahr.

Mittlerweile liegen die Erfahrungen von vier „Generationen“ erfolgreicher Verbundprojekte vor, die zeigen, dass das kooperative Konzept funktioniert und insbesondere für kleinere und mittlere Unternehmen ein Schlüssel für Erfolg im Ideenmanagement ist. Woran liegt es aber, dass dieses Konzept funktioniert? Und welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, um es erfolgreich anwenden zu können? Ausgangspunkt war die Feststellung, dass kleine und mittlere Unternehmen nur selten die Ideen ihrer Mitarbeiter systematisch managen, während viele grössere Unternehmen aus Instrumenten wie Betrieblichem Vorschlagswesen und KVP einen hohen Nutzen ziehen. Insofern lag es nahe, dass sich mehrere „Kleine“ zusammenschließen, damit sie dasselbe erreichen, wie die „Großen“. Die eigentliche Funktion der Kooperation besteht jedoch in folgenden Wirkungen:

**Verstärkung:** Ziel ist eine gelebte Managementkultur, mit der die Unternehmen durch das Feedback in Form von Vorschlägen ihrer Mitarbeiter ständig Auskunft über ihren inneren Zustand und ihre Verbesserungsmöglichkeiten erhalten. Eine solche Verbesserungskultur in den Unternehmen wird dadurch verstärkt, dass sie auch untereinander zwischen den Unternehmen gelebt und damit vervielfacht wird.

**Perspektivenwechsel:** Die Auseinandersetzung mit Meinungen, Ratschlägen und Feedback von Seiten der anderen Kooperationspartner und des Beraters unterstützt die einzelnen Unternehmen dabei, ihre eigene Situation zu reflektieren und sich selbst „mit anderer Brille“ oder aus anderer Perspektive zu betrachten. Sie werden mit neuen Sichtweisen konfrontiert, die von ihren bisherigen Gewohnheiten abweichen können. Dadurch lernen die Unternehmen, auch ihre eigenen Vorannahmen über Zusammenhänge und Wirkmechanismen im Ideenmanagement in Frage zu stellen.

**Kritikfähigkeit:** In den meisten Unternehmen bilden sich spezifische Kommunikationsstile und Um-

## DIE KRITIKFÄHIGKEIT IM UND GEGENÜBER DEM EIGENEN UNTERNEHMEN IST MEIST BEGRENZT



gangformen heraus. Es gibt unausgesprochene Regeln und Tabus, was „auf den Tisch kommen“ darf und was nicht. Um nicht „das eigene Nest zu beschmutzen“, ist die Kritikfähigkeit im und gegenüber dem eigenen Unternehmen begrenzt. Da man mit Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitern auch am nächsten Tag wieder „können“ muss, ist man mit Konfrontation zurückhaltend, selbst wenn sie angebracht und hilfreich wäre. Von „Fremden“ wird eine Konfrontation dagegen eher akzeptiert.

**Neue Lösungsmöglichkeiten:** Die jeweils anderen Kooperationspartnern gehören nicht zum System des einzelnen Unternehmens. Probleme, bei denen man innerhalb des Systems „den Wald vor lauter Bäumen nicht sieht“, können sich für Externe ganz anders darstellen. So kann der sprichwörtliche „blinde Fleck“ für seine eigenen Probleme von Partnern zuweilen leichter benannt werden als vom Unternehmen selbst. Durch Erweitern der Systemgrenzen in einer Kooperation können neue Lösungsmöglichkeiten auftauchen, die in den engen Grenzen des einzelnen Unternehmens nicht zugänglich waren.

**Rückhalt, Verbindlichkeit:** Eine Kooperation wirkt als Motor und Ansporn, indem sie eine gegenseitige Verpflichtung zum Handeln schafft. Für viele Unternehmen liegt eines der Hauptprobleme darin, dass Verbesserungsaktivitäten im Betriebsalltag wieder einschlafen oder bei Schwierigkeiten „die Flinte ins Korn geworfen“ wird. Regelmäßige Rückbindung an die Kooperationspartner gibt Rückhalt und unterstützt das Durchhaltevermögen in schwierigen Zeiten, in denen Unternehmen „im Alleingang“ wahrscheinlich eher aufgeben würden. Dadurch kann man zeitweilige „Durststrecken“ leichter überwinden.

**Mitarbeiteridentifikation:** Viele Unternehmen wollen mit einer Optimierung des Vorschlagswesens auch eine erhöhte Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen bewirken. Auch hierzu kann der Austausch mit Kooperationspartnern einen wirksamen Beitrag leisten.

**Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit:** Der Moderation und Koordination der Zusammenarbeit kommt naturgemäß eine besondere Bedeutung zu. So sollte man darauf achten, dass die Teilnehmer keine direkten Konkurrenten sind, die beteiligten Unternehmen sich in den Betriebsgrößen nicht zu sehr unterscheiden, dass die räumlichen Entfernungen zwischen den Unternehmen nicht zu groß sind. Diese Treffen dienen zudem der Vereinbarung eines gemeinsamen Zielhorizonts und ermöglichen ein fortlaufendes Benchmarking.

### SO LERNEN UNTERNEHMEN VON- UND MITEINANDER

Schließlich sollte vermieden werden, externe Berater hinzuzuziehen, die als Ideenmanagement-Experten fertige Konzepte vorlegen und diese nur noch implementieren wollen. Denn es gehört zum „Prinzip des Vorschlagswesens“, dass das erforderliche Wissen bereits in den Unternehmen vorhanden ist. Das betrifft auch die Frage, wie Willensbildungen und Umsetzungen von Entscheidungen so realisiert werden können, dass sich spontan äußernde Kreativität von Mitarbeitern systematisch für das Unternehmen nutzbar gemacht werden kann. Und es gilt umso mehr, wenn das Wissen mehrerer Unternehmen im Sinne einer „Joint-Competence“ zusammenkommt.

Die Rolle des Beraters sollte sich darauf beschränken, in diesem Prozess Orientierung zu geben, vor Fallen und allzu weiten Umwegen oder Sackgassen zu bewahren, und auf „blinde Flecken“ hinzuweisen. Bei all dem sollen die Betroffenen nicht nur zu Beteiligten, sondern zu Akteuren werden. Denn die erforderlichen Entwicklungen können nur von den Mitarbeitern des Unternehmens selbst bewirkt werden. Sie sind „die Experten ihrer eigenen Probleme“, sie verfügen über die erforderlichen Spezialkenntnisse, um Veränderungen im Betriebsalltag umzusetzen zu können, und von ihrer Bereitschaft hängt es letztendlich ab, ob Veränderungen tatsächlich greifen.