

Ideenmanagement - quo vadis?

Hartmut Neckel

Das Zusammenspiel von „großen Innovationsschritten“ und kleinen kontinuierlichen Verbesserungen läßt sich auch im Ideenmanagement feststellen. Nach dem durch die Begegnung mit KaiZen ausgelösten Paradigmenwandel befindet sich das Ideenmanagement mittlerweile in einer Phase der langsameren Entwicklung. In dieser Phase ist es möglich, den „state of the art“ für das Ideenmanagement zu definieren. Der Artikel geht der Frage nach, welche weiteren Entwicklungsfelder sich für die nächsten Jahre auf der Basis dieser „guten Praxis“ abzeichnen.

Ein kurzer Überblick: Das Ideenmanagement hat bekanntlich eine lange Geschichte hinter sich. Besonders spannend wurde diese Geschichte in den letzten 20 Jahren. Seit der Begegnung mit der KaiZen-Philosophie vollzog sich ein Paradigmenwandel, der sich rein äußerlich in der Namensänderung vom „Betrieblichen Vorschlagswesen“ zum „Ideenmanagement“ widerspiegelt. Inhaltlich erfolgten der Übergang von zentralen Bürokratien zu meist schlankeren gemischten oder Vorgesetztenmodellen, die Erweiterung der gewünschten „großen“ Vorschläge hin zu auch kleinen und kleinsten Ideen für Verbesserungen, die zudem nun auch den eigenen Arbeitsbereich betreffen durften – um nur einige Aspekte zu nennen.

Neben den Einflüssen aus dem KaiZen trugen zudem die im gleichen Zeitraum immer weiter entwickelten Anforderungen der Qualitätsmanagement-Normen dazu bei, daß die Einbeziehung von Mitarbeitern in Verbesserungsprozesse in vielen Unternehmen stärker beachtet wurde.

Im Ergebnis bewirkte die Rundum-Erneuerung des Vorschlagswesens/Ideenmanagements einen enormen Erfolg – ausgewiesen in einem rasanten Anstieg der relevanten Kennzahlen. So erhöhten sich seit Beginn der 90er Jahre nicht nur Beteiligungs- und Vorschlagsquoten parallel, sondern im gleichen Maße auch die rechenbare Einsparung pro Mitarbeiter (Bild 1). Die Umsetzungsquote stieg von rund 40% auf knapp 60%, übrigens ein Beleg dafür, daß bei Ideen die Klasse mit der Masse kommt (Bild 2).

In den letzten Jahren scheinen die Kennzahlen jedoch zu stagnieren. Dies dürfte nicht nur der Krise und der Tatsache, daß „die Bäume nicht in den Himmel wachsen“ geschuldet sein, sondern könnte – und diese These möchte ich hier vertreten – vor allem auch daran liegen, daß der „große Innovationsprung“ in vielen Bereichen abgeschlossen ist, und nun auch für das Ideenmanagement selbst eine Phase der kontinuierlichen Verbesserung in kleineren Schritten begonnen hat. Dies spiegelt sich m.E. auch in den Themen einschlägiger Publikationen

und Fachtagungen wieder, in denen mittlerweile über die neuen Modelle des Ideenmanagements aus den verschiedensten Gesichtspunkten erschöpfend berichtet wurde und zunehmend über angrenzende Gebiete oder Detailspekte diskutiert wird.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach möglichen zukünftigen Weiterentwicklungen des Ideenmanagements. Ein neuer Paradigmenwandel scheint mir nicht in Sicht zu sein. Es zeichnen sich aber einige „Baustellen“ ab, deren Bearbeitung in den nächsten Jahren weiter aktuell bleiben wird. Gleichzeitig handelt es sich dabei um Erfolgsfaktoren, die darüber entscheiden, ob die im „neuen Ideenmanagement“ möglichen Potentiale tatsächlich ausgeschöpft werden. Schlagworte für entsprechende Themen sind:

- Zuweisung einer strategischen Bedeutung;
- Integration in Führungs- und Managementsysteme;
- Differenzierung der Anreiz- und Motivationsinstrumente;
- IT-Unterstützung.

Zuweisung einer strategischen Bedeutung:
Aussagen der Unternehmensleitung zur strategischen Bedeutung des Ideenmanagements sind zunächst schön und gut. Es ist wichtig, daß sie wahrnehmbar geäußert werden. Sie bleiben jedoch in ihrer Wirkung begrenzt und laufen Gefahr, auf das Niveau von Lippenbekenntnissen abzusinken, wenn sie nicht mit entsprechenden strukturellen Maßnahmen verknüpft werden. Im folgenden seien einige konkrete Ansätze genannt:

- Umfassende Beschreibung des Ideenmanagements im Qualitätsmanagementhandbuch und ausdrückliche Berücksichtigung in internen wie externen Audits.
- Ausweisung von Kennzahlen des Ideenmanagements in den bereits etablierten Kennzahlen-, Reporting- und Managementsystemen des Unternehmens.
- Berücksichtigung der Performance im Ideenmanagement in Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen (für Einzelpersonen und/oder für Teams oder Gruppen).
- Aufnahme in Leitbildern oder ähnlichem.

Ein Beispiel für eine strategische Verankerung des Ideenmanagements, das den zweiten und dritten Ansatz kombiniert, bietet die Aufnahme in eine Balanced Score Card. Dieses Konzept wurde in „Ideenmanagement 1-09“ ausführlich beschrieben.

Als Grundlage für alle strukturellen Elemente muß im Unternehmen immer wieder geklärt und Konsens darüber hergestellt werden, zu welchem Zweck das Ideenmanagement überhaupt bestehen soll. Geht es in erster Linie um einen Ratio-Beitrag zur Kostensenkung und Produktivitätserhöhung, zielt man auf die Image- und Außenwirkung (z.B. gegenüber Kunden oder Kapitalgebern), steht die Wirkung auf die Mitarbeiter als („basisdemokratisches“) Mitsprache- und Identifikationsinstrument im Vordergrund, soll vor allem eine innovations- und veränderungsfreundliche Kultur gestärkt werden, oder wird das Ideenmanagement als „Grips-Gymnastik“ und „mentales Fitneßtraining“ für alternde Belegschaften angesehen? In welchem „Mix“ derartige Aspekte eine Rolle spielen, ist Grundlage für die Definition und Auswahl von Kennzahlen, Zielen und Erfolgskriterien, mit denen die Strategie konkretisiert wird.

Integration in Führungs- und Managementsysteme:

Jedes Unternehmen hat seine spezifischen Systematiken und Instrumentarien, mit denen Führung erfolgt und gemanagt wird. Derzeit entwickeln sich in der Unternehmenslandschaft vielerlei Ansätze, wie die Ausgestaltung des Ideenmanagements als Führungsinstrument optimiert werden kann. Neben dem grundsätzlichen Trend zu den sog. gemischten oder Vorgesetztenmodellen und dem damit verbundenen Rollenwandel der Führungskräfte vom Gutachter zum Entscheider bzw. zum Prozeßverantwortlichen gibt es zunehmend Erfahrungen mit verschiedenen „Detail-Variationen“, von denen hier nur einige genannt seien:

- Vom „Warten“ auf Vorschläge zum „Abholen“ von Vorschlägen.
- Vom Verbesserungsvorschlag zur Verbesserungsinitiative.
- Von der Bewertung durch andere zur Selbst-(Vor)-Bewertung.
- Von der „Ja“/„Nein“-Entscheidung zur „Veredelung“ von Vorschlägen.
- Von der Umsetzung durch andere zur Umsetzung durch den Einreicher oder die Gruppe.

Auf der Ebene konkreter Führungssysteme geht es um die zuvor erwähnte Berücksichtigung des Ideenmanagements in Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen, in komplexere Steuerungssysteme wie Balanced Score Cards sowie in die Regelkommunikation des „Tagesgeschäfts“ als einem der wichtigsten Führungsinstrumente überhaupt.

Was die Integration in Managementsysteme im Sinne einer Einbettung in die Prozeßlandschaft des Qualitätsmanagements anbelangt, hatte ich bereits oben auf die strategische Bedeutung einer Beschreibung des Ideenmanagements im Qualitätsmanagementhandbuch hingewiesen. Neben dieser Einbettung in das „Gesamt-Managementsystem“ des Unternehmens lassen sich auch einzelne Teilsysteme ausmachen, zu denen das Ideenmanagement in einen engen Bezug gebracht werden kann und sollte.

- Ein naheliegendes Beispiel ist zunächst die ganzheitliche Gestaltung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses selbst, indem etwa Vorschlagswesen/Ideenmanagement und KVP/KaiZen sowie ggf. auch Instandhaltung/TPM, Qualitätszirkel und Beschwerdemanagement zusammengeführt werden.
- Des Weiteren wird vielfach nach stärkeren Synergien zwischen Ideen- und Innovationsmanagement gesucht. Es fällt auf, daß sich (zumindest seit 2005) zwar der zweitgrößte relative Anteil der Beiträge in der Zeitschrift „Ideenmanagement“ mit dieser Fragestellung beschäftigt. Von einer breiten und ergiebigen Umsetzung in der Praxis scheint man m.E. jedoch noch ein gutes Stück entfernt zu sein.
- Nicht zuletzt bietet sich auch ein enger Zusammenhang mit dem Personalmanagement, insbesondere der Personalentwicklung, an. Dieser kann beispielsweise Themen der Qualifizierung, des Kompetenz- und Wissensmanagements, oder die Stärkung von Teamarbeit und der innerbetrieblichen Kommunikation und Zusammenarbeit insgesamt betreffen. Dem Ideenmanagement käme dabei u.a. zu, die Entwicklung und Verankerung einer Lern- und Veränderungskultur, aber auch der Erkennung und Mobilisierung personeller Potentiale zu unterstützen. Auch hier sind die Möglichkeiten m.E. noch lange nicht ausgeschöpft.

Ein nach wie vor ungelöstes „Management“-Problem scheint die effektive und aktiv betriebene Mehrfachnutzung (standortübergreifend, international) von Ideen und Vorschlägen zu sein. Zwar gibt es in einigen Unternehmen hierfür interessante und stellenweise auch durchaus erfolgreiche Konzepte. Diese ließen sich aber bislang nicht verallgemeinern. Die Herausforderung ist die gleiche, wie das Kernproblem des Wissensmanagements – auch hier steht m.E. der entscheidende Innovationsschritt noch aus.

Differenzierung der Anreiz- und Motivationsinstrumente: Unter dieser Überschrift lassen sich sowohl Entwicklungen verfolgen, die auf das „Können“ der Mitarbeiter abzielen, als auch die Versuche, das „Wollen“ und „(soziale) Dürfen“ zu beeinflussen.

- Unter dem ersten Punkt werden vor allem Methoden diskutiert, den kreativen Prozeß und die Ideenfindung an sich zu fördern. Auch diese Fragestellung steht im „Themen-Ranking“ der Zeitschrift „Ideenmanagement“ seit 2005 mit an vorderster Stelle.
- Weiterhin in Bewegung ist die Definition des Begriffs „Vorschlag“. Gab es früher in den meisten Unternehmen höchstens noch die Unterscheidung zwischen „rechenbar“ und „nicht rechenbar“, so wird mittlerweile in verschiedenen Abstufungen z.B. zwischen Mängelhinweisen, Kurzvorschlägen (z.B. „Mini-Steps“, „Idee-fix“), Verbesserungsvorschlägen und Verbesserungsinitiativen unterschieden (wobei man allerdings diskutieren könnte, ob es sich tatsächlich um eine Differenzierung der „alten Verbesserungsvorschläge“ oder um eine Integration vorher getrennter Instrumente handelt).

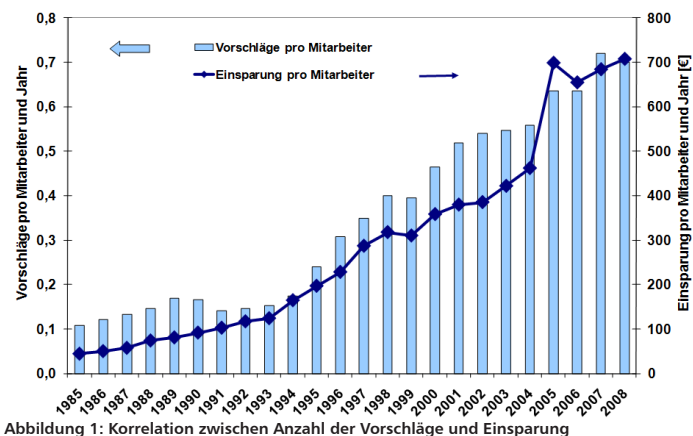


Abbildung 1: Korrelation zwischen Anzahl der Vorschläge und Einsparung

- Einen starken Trend zu Neuem gibt es zudem bei der Gestaltung materieller und ideeller Anreiz- und Motivationsinstrumente. Hier werden viele Wege versucht, die bisherigen Prämien (als früher einzigem Instrument) zu ergänzen (z.T. auch zu ersetzen), z.B. durch
 - Bonussystemen und Prämienshops;
 - höherrangige Motivationsfaktoren (z.B. Weiterbildung, Perspektiven, Karriere);
 - Incentives (z.B. für Gruppen/Teams), ggf. zugänglich über Punktsysteme;
 - Verlosungen unter Einreichern;
 - Verteilung von Losen (Lotto-Systemscheine, Rubbellose);
 - aktives Marketing (Visualisierung, Information, Transparenz).

IT-Unterstützung: Die Angebote für IT-Unterstützung für das Ideenmanagement reichen mittlerweile von einfachen Dokumentations- und Visualisierungshilfen bis hin zur kompletten Abbildung auch komplexer Workflows. In dem Maße, wie zunehmend bei einfachsten Tätigkeiten zumindest die Bedienung einfacher Terminaloberflächen verlangt wird, wird auch die Hemmschwelle zum Umgang mit elektronischen Medien sinken.

- Vermutlich ist es nur eine Frage der Zeit, bis Vorschläge auch per SMS, über Blackberrys, demnächst auch über iPads – und wie weitere Nachfolgetechniken heißen mögen – eingereicht und weiterverfolgt werden können.
- In Verbindung mit dem Web 2.0 werden auch die

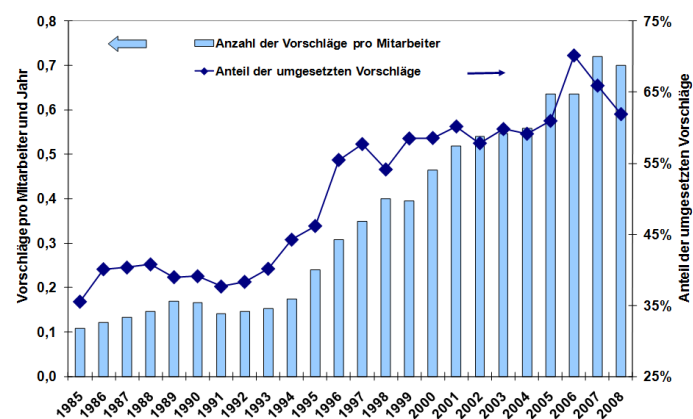


Abbildung 2: Korrelation zwischen Anzahl der Vorschläge und Umsetzungsquote

Möglichkeiten zur strukturierten Mehrbahnen-Kommunikation – etwa für die Diskussion, Weiterentwicklung, Bewertung und dem gesamten Management von Vorschlägen – rasant weiter wachsen.

- Zu erwarten sind auch neue IT-Tools für das Wissensmanagement. Jedem Unternehmen ein eigenes „Google“ für seinen gesamten Datenbestand, in dem Agenten Klassifizierungen und eine Vielzahl spezifizierter Suchaufgaben effizient und schnell ausführen können ...

Inwieweit es dann zukünftig überhaupt noch spezieller „Ideenmanagement-Software“ als IT-Unterstützung bedarf (und Ideen nicht ausschließlich mit Hilfe der im Unternehmen auch sonst üblichen elektronischen Kommunikations- und Datenverarbeitungstools gemanagt werden können), bleibt abzuwarten.

Zusammenfassung:

Der weitere Erfolg des Ideenmanagements hängt derzeit weniger von seiner „inneren“ Weiterentwicklung ab (hier hat es in der Vergangenheit einen entscheidenden Entwicklungsschritt vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement gegeben). Maßgeblich ist vielmehr die Anschlußfähigkeit an das „äußere“ Unternehmensumfeld im Hinblick auf Bereiche wie Strategie und Kultur, Führungs- und Managementsysteme. Erhebliche Innovationsimpulse und damit auch Chancen sind aufgrund neuer IuK-Technologien zu erwarten, durch die sich betriebliche Arbeitsweisen möglicherweise in einer für das Ideenmanagement förderlichen Richtung verändern könnten.

Kontakt

Dr. Hartmut Neckel
 Scientific Consulting Dr. Schulte-Hillen GmbH
 Riemenschneiderstraße 11, 53175 Bonn
 Telefon: 0228/338899-36
 E-Mail: neckel@scientificconsulting.de