

Gute Idee!

Die Idee ist nicht neu, doch **Ideenmanagement lohnt sich**. Unternehmen, die es systematisch betreiben, sind ihren Wettbewerbern immer einen Schritt voraus. Voraussetzung dafür: gute Mitarbeiter und eine gute Organisation.

Dr. Gabriele Lüke



„Das machen wir“, dürften die Manager der Deutschen Post AG spontan gedacht haben, nachdem sie von der so einfachen wie genialen Idee eines ihrer Mitarbeiter erfahren hatten. Den hatte es gestört, dass die Scanner in den Paketzentren die Adressetiketten ausschließlich von oben lesen konnten. Fiel ein Paket um, war die Nachbearbeitung teuer und der Aufwand hoch. Der Mitarbeiter setzte einen Scanner ein, der die Anschriften von allen Seiten erkennen kann. Damit spart der Konzern jetzt 1,4 Millionen Euro pro Jahr.

Es gibt viele solche Beispiele, insbesondere in Unternehmen, die über ein fest installiertes Ideenmanagement verfügen. „Ideenmanagement ist Teil des Innovationsprozesses und hat die Aufgabe, die Ideen der Mitarbeiter systematisch zu bergen. Gemessen an dem Ideenreservoir, über das die Beschäftigten in der Regel verfügen, tun das in Deutschland allerdings immer noch verhältnismäßig wenige Firmen“, erläutert Hartmut Neckel, Senior Consultant der Bonner Unternehmensberatung Scientific Consulting Dr. Schulte-Hillen GmbH und Autor des Buches „Modelle des Ideenmanagements“.

„Wir stehen zwar im internationalen Vergleich so schlecht nicht da. In anderen Ländern - mit Ausnahme von Japan - ist ein systematisches Ideenmanagement sogar noch weniger verbreitet“, so Neckel. „Aber letztendlich verschenken wir doch Potenzial.“ Das sollten wir uns in Zeiten des verschärften globalen Wettbewerbs nicht leisten. Denn die Ideen von Mitarbeitern optimieren Prozesse, bringen die Produktentwicklung voran, verbessern den Kundenkontakt und helfen damit, Kosten zu senken und Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

„Darüber hinaus unterstützt ein erfolgreiches Ideenmanagement den Unternehmer auch dabei, leichter einen Bankkredit zu bekommen“, ergänzt Neckel. „Bei den weichen Faktoren, die fürs Basel-II-Rating ebenfalls eine Rolle spielen, ist das Ideenmanagement mittlerweile viel beachtet.“

Gleichzeitig solle man es aber nicht nur nach den direkten materiellen Resultaten, nach Einsparungen oder Produktinnovationen, beurteilen, meint Neckel. „Ideenmanagement ist für die Mitarbeiter auch das Beteiligungsinstrument schlechthin, sich in die Entwicklung des Unternehmens einzubringen, zu partizipieren.“

Den Pioniergeist fördern

Ideengenerierung – eine ganz alltägliche Übung: „Ideenmanagement ist ein zentraler Bestandteil unserer Unternehmenskultur“, erklärt Robert Notz, Leiter des Produktbereichs Synchro der HOERBIGER Antriebstechnik GmbH. „Und dass wir uns als Schrittmacher im Bereich Antriebsstrang in PKWs, LKWs und Offroad-Fahrzeugen verstehen können, hat auch damit zu tun.“ Notz weiß, wovon er redet. Inspiriert durch die Kaizen-Debatte in den 90er Jahren, etablierte er in dem oberbayerischen Unternehmen das Ideenmanagement. „Es ging uns darum, Pioniergeist zu fördern, innovativ denkende Köpfe systematisch zu ermutigen, eigene Ideen zu entwickeln, um so kontinuierlich Verbesserungen zu erzielen.“

Das ist gelungen. Der Standort Schongau gilt im HOERBIGER Konzern sogar als besonders ideenreich. „Rund 85 Prozent unserer Mitarbeiter beteiligen sich mit ihren Ideen an unserem Vorschlagswesen. Jeder hier definiert Verbesserung als seine eigene Sache. Daraus ist eine unglaubliche Eigendynamik entstanden.“ Zumal die Mitarbeiter genau wissen, wohin die Innovationen gehen sollen: Als gute Idee gilt alles, was die Produktivität steigert, die Prozesse optimiert, die Qualität verbessert, Material, Arbeit, Energie und Kosten spart oder die Arbeitssicherheit erhöht.

Damit die Dynamik der Ideengenerierung nicht versiegt, hat Hoerbiger seine Führungskräfte in die Pflicht genommen. Jede Führungskraft, jeder Abteilungsleiter ist über seine persönliche Zielvereinbarung dazu angehalten, mit seinem Team eine definierte Anzahl neuer Ideen zu entwickeln. Entsprechend motivieren die Führungskräfte ihre Teams nicht nur, Ideen einzureichen, sie bearbeiten die Vorschläge auch schnell, besprechen sie mit den Mitarbeitern und bewerten sie. Sind sie für gut befunden worden – und das war 2008 in 1693 von 1892 Fällen so -, werden die Vorschläge nicht nur im Ideenpool veröffentlicht, sondern auch umgehend realisiert. „Das machen die Einreicher der Ideen übrigens selbst. Es sei denn, der Vorschlag setzt ein höheres Investitionsvolumen voraus, dann wird die Führungskraft hinzugezogen.“

Neben diesem alltäglich kontinuierlichen Verbesserungsprozess gibt es zweimal im Jahr die sogenannten Verbesserungswochen. Sie dienen dazu, spezielle Themen wie die Optimierung von Maschinenrüstzeiten oder die Maschinenverfügbarkeit komprimiert aufzuarbeiten.

Für weitere Dynamik sorgt das Bonussystem. Bei berechenbaren Verbesserungen sind Prämienvergütungen für den Einzelnen üblich, ansonsten werden Bonuspunkte auf den Teamkonten gutgeschrieben, die die Mannschaft für gemeinsame Freizeitbeschäftigungen einlösen kann.

Robert Notz freut sich: „ Es ist einfach zu unserem Selbstverständnis geworden, ständig besser werden zu wollen.“

Insofern haben wir es hier auch mit einem wesentlichen Mittel der Mitarbeiterbindung und -motivation zu tun." Damit signalisiere das Unternehmen seinen Mitarbeitern Respekt und Wertschätzung. „Und das hat im Kontext des Fachkräftemangels wiederum direkte positive Auswirkungen auf die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber."

Und noch einen Aspekt hält der Berater für wichtig: „Die Mitarbeiter werden durch den demografischen Wandel immer älter. Ideenmanagement ist auch Gehirntraining: Es hält die grauen Zellen fit und trägt so dazu bei, die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten länger zu erhalten."

Ideenmanagement ist Chefsache

Diese Vorzüge überzeugen. Nun heißt es, das Ideenmanagement so zu implementieren, dass es auch Wirkung zeigen kann. „Ideenmanagement ist immer ein Top-down-Prozess", betont Christiane Kersting, Expertin und Trainerin am Deutschen Institut für Betriebswirtschaft (DIB) in Frankfurt am Main.

Die Unternehmensführung müsse diesen Prozess initiieren. „Dabei ist es egal, ob die Unternehmensstrukturen eher patriarchalisch oder mitbestimmend sind. Ideenmanagement ist Chefsache. Die Geschäftsführung muss es wollen, es forcieren, immer wieder Ergebnisse einfordern, selber mit gutem Beispiel vorangehen. Nur so kann es auch Teil der Unternehmenskultur werden, alle ins Boot holen, zu Resultaten führen", so die Expertin.

Die Führungskräfte müssen mitwirken, sie gelte es als erste zu überzeugen. Denn über sie werde das Ideenmanagement in die Abteilungen zu den Mitarbeitern, den eigentlichen Ideenlieferanten, getragen. Christiane Kersting empfiehlt sogar, in den Verträgen der Führungskräfte festzuschreiben, dass Ideenmanagement zu ihren Aufgaben gehört. Das schaffe klare Regeln und könne dafür sorgen, dass die Vorgesetzten die Aufgabe wirklich angehen. „Man wird ja nicht zur Führungskraft ausgebildet, plötzlich ist man es - und hat sehr viel parallel zu tun."

Die jeweiligen Vorgesetzten mit dem praktischen Ideenmanagement zu betrauen, sie zum Hebel zu erklären, sei auch strukturell sinnvoll, meint Christiane Kersting: „Die Führungskraft hat den unmittelbaren Kontakt zu den Mitarbeitern. Zudem ist eine gute Führungskraft kontinuierlich mit den Mitarbeitern im Gespräch, hat das Ohr ganz nah an der Belegschaft." So könne sie die Ideenfindung nicht nur immer wieder thematisieren, sondern auch Ideen aus den Äußerungen der Mitarbeiter heraushören, die diese selbst vielleicht noch gar nicht als solche erkannt haben oder, wenn doch, ihnen beim Ausformulieren helfen.

Alternativ könnte ein eigener Ideenmanager installiert werden. „Große Unternehmen tun das sehr häufig, sie beschäftigen ganze Abteilungen", erklärt die Expertin und rekapituliert: „Das Ideenmanagement zur Chefsache, zur Führungsaufgabe zu machen und ihm damit die entsprechende Bedeutung zu geben, es als Aufgabe an die Führungskräfte weiterzugeben oder einen eigenen Ideenmanager zu ernennen - dahinter steckt immer die gleiche Erfahrung: Ideenmanagement lässt sich nicht nebenbei betreiben, es braucht Strukturen, systematische Prozesse, Ergebnisse. Es braucht Menschen, die es in die Hand nehmen, es organisieren."

Betriebliches Vorschlagswesen und Kaizen

Wie aber lassen sich gute Ideen systematisch generieren? Hier lohnt ein kurzer Blick in die Geschichte: In Deutschland gilt der große Essener Industrielle Alfred Krupp als Vater des Ideenmanagements. Er implementierte im 19. Jahrhundert das so genannte Betriebliche Vorschlagswesen (BVW). Dieser Begriff ist heute noch gängig und wird als Synonym für Ideenmanagement gebraucht.

In den 1990er Jahren kam dann aus Japan Kaizen, das Prinzip des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP), nach Europa. „Den Japanern geht es dabei vor allem um die Vermeidung von Verschwendung. Sie fordern ihre Mitarbeiter dazu auf, täglich ein bisschen weniger Zeit, Geld, Energie, Material zu verschwenden und so stetig besser zu werden“, erläutert Dr. Friedrich Kerka, Forschungsprofessor und renommierter Ideenmanagement-Experte am Institut für Angewandte Innovationsforschung (LAD in Bochum).

Prof. Kerka sieht vor diesem Hintergrund zwei Richtungen, die das Ideenmanagement heute in der Praxis besonders erfolgreich machen. „Zum einen geht es darum, die Ideenfindung ganz eng mit den alltäglichen Prozessen im Unternehmen zu verbinden, die Ideen aus der alltäglichen Arbeit zu generieren und dabei im KVP-Sinne im Hinterkopf zu haben: Wir müssen immer effizienter, immer besser werden.“ Das sei eine Aufgabe, die jeden Mitarbeiter betreffe.

Zum anderen müsse Ideenmanagement gezielt Zufälle provozieren. Dazu sollte es eine Vororientierung geben. Die Chefetage, Führungskräfte und Ideenmanager sollten Zukunftsfelder entwickeln und dazu einen dezidierten Ideenfindungsprozess in Gang setzen, zu diesem aber nicht alle, sondern ausgewählte Mitarbeiter einladen. „In diesem zweiten Sinne wird das Ideenmanagement dann mit den strategischen Themen des Unternehmens verknüpft und erhält strategische Relevanz.“ Prof. Kerka ergänzt: „Wenn eine gute Idee schließlich geboren ist und umgesetzt werden soll, dann wird daraus eine unternehmerische Entscheidung; dann muss die Unternehmensführung dafür Geld, ein Team und Zeit zur Verfügung stellen.“

Was Prof. Kerka umgekehrt ablehnt, sind Innovationskampagnen ohne inhaltliche Ausrichtung: „Stellen Sie sich einen Konzern mit mehreren Tausend Mitarbeitern vor, die zu irgendwelchen Themen alle unterschiedliche Ideen einreichen. Sie alle zu begutachten, auszuwerten, auf Umsetzbarkeit zu prüfen: Da entsteht ein Flaschenhals, es gibt mehr Schlecht- als Gutachten, die Mitarbeiter sind enttäuscht, wenn niemand auf ihre Idee zurückkommt.“ Das sei nicht zielführend. „Viele oder irgendwelche Ideen zu generieren ist einfach. Aber es geht ja um die guten Ideen. Dazu muss man das Thema unternehmerischer angehen.“

Christiane Kersting vom DIB sieht das etwas anders: „Klasse versus Masse stimmt - aber ohne Masse auch keine Klasse. Um eine wirklich gute Idee zu finden, müssen möglichst viele Vorschläge eingeholt werden.“ Das sei ähnlich wie im Sport - Fußball ist nur ein Spitzensport, weil er Massensport ist.

„Ideenmanagement ist für die Mitarbeiter das Beteiligungsinstrument schlechthin, sich in die Entwicklung des Unternehmens einzubringen – ein wesentliches Mittel der Mitarbeiterbindung und -motivation.“

Hartmut Neckel, Senior Consultant der Bonner Unternehmensberatung Scientific Consulting Dr. Schulte-Hillen GmbH



„Kümmerer“ gesucht

Vor dem Hintergrund dieser beiden -kombinierbaren - Ansätze lautet eine Frage für erfolgreiches Ideenmanagement: Wie motiviere ich meine Mitarbeiter, Ideen zu liefern? Oliver-Timo Henssler, Leiter des Management Operation Center beim Bonner Marktforscher EuPD Research, hat in einer breit angelegten Studie ca. 100 betriebliche Ideenmanager der größten deutschen Konzerne in qualitativen Interviews zu allem befragt, was das Ideenmanagement ausmacht: „Es ist für die Mitarbeiter wichtig zu wissen, dass die Geschäftsführung ihre Ideen will und sie schätzt. Das immer wieder zu signalisieren, durch Aktionen wie Ideenwettbewerbe oder die Frage der Woche oder ein eigenes Logo, das auf Plakaten, im Intranet, in der Mitarbeiterzeitung auftaucht - solche Bekundungen und Symbole verankern das Ideenmanagement bei den Mitarbeitern als wichtige Aufgabe. Das schafft Identifikation.“

Entscheidend sei deshalb auch die Figur des „Kümmerers“. Denn nichts sei schlimmer, als die Mitarbeiter aufzufordern, Ideen zu liefern, wenn danach keine Rückmeldung folgen würde. „Das machen die Beschäftigten ein- oder zweimal mit - und dann nehmen sie das ganze Ideenmanagement nicht mehr ernst und fühlen sich auch nicht ernst genommen“, erklärt der Experte. „Die Mitarbeiter müssen wissen, dass ihre Ideen nicht auf der Strecke bleiben, dass jemand sie ernsthaft prüft, bewertet, nachfragt – ihnen Respekt zollt.“ Bestehen die Ideen schließlich die Prüfung und sollen realisiert werden, geht es auch um Schnelligkeit. „Dabei kommt es natürlich immer auf die Art der Idee an. Folgt einer Idee ein abteilungsübergreifender Innovationsprozess, können ein paar Jahre ins Land gehen, aber bei Ideen, die den operativen Alltag in der Abteilung betreffen, ist es sehr wichtig dass sie, wenn möglich, schnell umgesetzt werden. Die Mitarbeiter wollen ihre Idee vorzeigen können“, weiß der Studienprojektleiter.

Das führt zum Belohnungssystem. „Geld ist interessanterweise nicht die einzige und auch nicht die ausschlaggebende Motivation. Wenn ein Unternehmen mehrere Millionen Euro durch die gute Idee spart, sollte der Ideen gebende Mitarbeiter zwar partizipieren“, so Henssler, motivierend, seien aber auch der Stolz, das Unternehmen vorangebracht zu haben, das Lob in der Mitarbeiterzeitung, im Intranet oder in der Lokalpresse, vielleicht eine Urkunde oder kleine materielle Gesten.

Henssler resümiert: „Eine gute Idee bringt einem Unternehmen einen Return on Investment von 1 zu 9,6. Das verdankt der Betrieb seinen Mitarbeitern, Firmenchefs tun also gut daran, das Ideenmanagement zu einem Selbstläufer werden zu lassen. Dazu brauchen sie klare Strukturen, ‚Kümmerer‘ und motivierte Mitarbeiter.“