

Dr. Hartmut Neckel

### Das Ideen Exzellenz Modell

Wie kann man das, was Unternehmen zu guten Ergebnissen im Ideenmanagement befähigt, bewertbar und damit auch vergleichbar machen? Das war die Frage, die wir gemeinsam mit einer Gruppe von mittelständischen Unternehmen angingen. Als Antwort haben wir ein „Ideen Exzellenz Modell“ entwickelt, das sich in seiner Konstruktion an das EFQM-Modell der European Foundation for Quality Management anlehnt.

Das Ideen Exzellenz Modell gibt Unternehmen Orientierung und Hilfestellung, indem es aufzeigt, wo sie sich auf dem Weg zur „Exzellenz“ (im Sinne optimaler Befähigung zu Spitzenergebnissen) befinden. Es macht Lücken erkennbar und regt zu Lösungen an. Damit geht das Ideen Exzellenz Modell in seiner Anwendungstiefe und Wirkungsbreite weit über herkömmliche Kennzahlensysteme hinaus.

Das Ideen Exzellenz Modell berücksichtigt elf verschiedene Kriterienbereiche, von denen sieben Kriterien erfassen, was ein Unternehmen tut und wie es vorgeht, um Ideen zu managen („Befähiger-Kriterien“). Vier weitere Kriterien drücken aus, welche Ergebnisse im Ideenmanagement erzielt werden („Ergebnis-Kriterien“). Die „Ergebnisse“ sind auf die „Befähiger“ zurückzuführen. Damit beschreibt das Modell auch, von welchen Einflussfaktoren die Leistungsfähigkeit des Ideenmanagements abhängt. Die Grundstruktur und das Zusammenspiel der Kriterien ist in der folgenden Abbildung verdeutlicht.

Die relative Bedeutung der verschiedenen Kriterienbereiche wird durch unterschiedliche Faktoren berücksichtigt (in Klammern). Insgesamt tragen die Befähiger- und Ergebniskriterien jeweils mit 50% zur Gesamtbewertung bei.

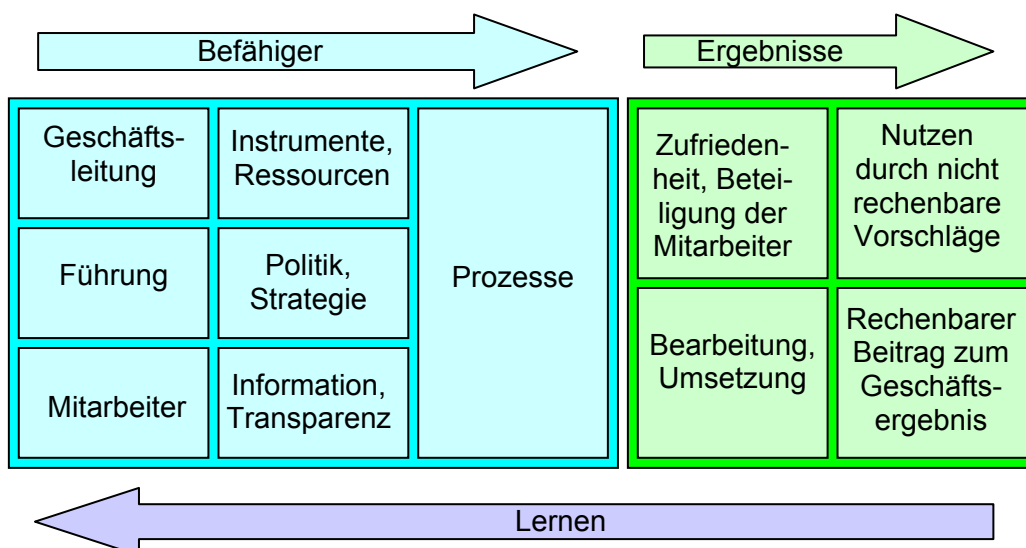


Abbildung 1: Befähiger- und Ergebniskriterien im Ideen Exzellenz Modell

## **Leistungsparameter für „Befähiger“ und „Ergebnisse“**

Wie wird das Leistungsniveau in den einzelnen Kriterienbereichen bewertet? Hierfür haben sich folgende Parameter als praxisrelevant erwiesen:

### **Geschäftsleitung (6%):**

- Geschäftsleitung ist Vorbild/Machtpromotor für Ideenmanagement (nachhaltig und überzeugend). Geschäftsleitung geht voran und zeigt aktiv hohes Engagement.
- Geschäftsleitung stellt Bearbeitungs- und Umsetzungs-Budget (Zeit, Geld) bereit.
- Geschäftsleitung sieht ihre Mitarbeiter als bedeutendes Problemlösungs- und Kreativitätspotential an.
- Differenzierte Führung der Geschäftsleitung gegenüber Abteilungsleitern; Geschäftsleitung misst Führungskräfte u. a. auch an Leistungen im Ideenmanagement (z.B. über Zielvereinbarungen).
- Leistungskennzahlen und Anerkennungssystem werden transparent gemacht.

### **Führungskräfte (6%):**

- Führungskräfte sind Vorbild für Mitarbeiter. Sie informieren, motivieren und unterstützen ihre Mitarbeiter. Sie geben Hilfestellungen beim Formulieren von Vorschlägen und kümmern sich um deren Umsetzung. Sie begründen die Ablehnung von Vorschlägen in persönlichen Gesprächen.
- Führungskräfte nehmen ihre Rolle als Gutachter an und bearbeiten Vorschläge fristgerecht. Dabei beziehen sie Mitarbeiter/Einreicher in den Bewertungs- und Umsetzungsprozess ein. Bei Bedarf bilden sie Projektteams und unterstützen sich gegenseitig.
- Führungskräfte werden in (regelmäßigen internen und betriebsübergreifenden) Schulungen/Trainings für ihre Aufgaben befähigt.

### **Mitarbeiter (6%):**

- Mitarbeiter kennen Ansprechpartner (Ideenkoordinator, direkte Vorgesetzte) und den Ablauf im Ideenmanagement.
- Mitarbeiter wissen, dass das Ideenmanagement Chefsache ist, und dass ihre Mitarbeit bzw. Mitwirkung gefragt ist. Sie werden kontinuierlich über aktuelle Entwicklungen und Ergebnisse des Ideenmanagement informiert.
- Mitarbeiter werden in Schulungen für ihre Mitwirkung befähigt.
- Einreicher werden belohnt, anerkannt und man kümmert sich um sie.

### **Politik und Strategie (8%):**

- Ganzheitliches Ideenmanagement, das in die Unternehmensstrategie integriert ist. Ideenmanagement ist bewusster Bestandteil des Kosten-, Qualitäts-, Innovations- und Personalmanagements.
- Ziele werden definiert und quantifiziert. Zielerreichung wird regelmäßig überprüft.
- Regeln/Richtlinien des Ideenmanagements sind klar und transparent. Sie werden sich ändernden Bedürfnissen/Möglichkeiten angepasst und mit den Mitarbeitern kommuniziert (persönliche Kommunikation und die Nutzung von Medien wie E-Mail, Betriebszeitungen, Aushängen).

### **Instrumente, Ressourcen (6%):**

- Arbeitshilfen/Checklisten (zur Bewertung, Entscheidung, Umsetzung und Prämierung) werden bereitgestellt und weiterentwickelt. Moderne Software zur administrativen Verwaltung wird genutzt.
- (Zeit)Raum (für Begutachtung, für KVP-Workshops) wird organisiert/koordiniert.

- Personal/Fremdfirmen (bzw. Budget hierfür) für Umsetzungsarbeiten wird organisiert/koordiniert.
- Benchmarking wird regelmäßig durchgeführt. Synergien aus Kooperationen werden genutzt.

#### **Information, Transparenz (6%):**

- Vielfältige Informationswege und -formen (Flyer, Inforunden, Informationstafeln, Ideenstraßen, usw.) werden genutzt und laufend aktualisiert. Informationen werden zielgruppengerecht angeboten und visualisiert.
- Information/Kommunikation ist institutionalisiert (im Rahmen regelmäßiger Treffen/Besprechungen, z. B. Meisterrunden/Produktionsrunden).
- Spezifische Ansprache an Mitarbeiter im kaufmännischen und Verwaltungsbereich

#### **Prozesse (12%):**

- Ideenmanagement ist selbstverständlicher Teil des operativen Betriebsalltags. Abläufe sind den Bedürfnissen/Möglichkeiten der Beteiligten angepasst.
- Leistungskennzahlen für wichtige Teilprozesse des Ideenmanagements werden erhoben und dokumentiert (z. B. für Einreichen, Bearbeiten, Umsetzen).
- Die Arbeiten im Ideenmanagement (Administration, Begutachtung, Umsetzung) werden systematisch organisiert und koordiniert.
- Das Ideenmanagement wird unter Einbeziehung der Beteiligten weiterentwickelt und verbessert.

#### **Zufriedenheit, Beteiligung der Mitarbeiter (8%):**

- Beteiligungsquote (Anteil der Einreicher und KVP-Aktivisten an der Gesamtbelegschaft)
- Vorschlagsquote (Anzahl der Vorschläge pro Mitarbeiter)

#### **Bearbeitung, Umsetzung (12%):**

- Anteil der fristgerechten Gutachten/Entscheidungen
- Mittlere Umsetzungsdauer (bis endgültigen Abschluss)

#### **Nutzen nicht rechenbarer Vorschläge (6%):**

- Bedeutung für Arbeitssicherheit, Gesundheit, Umwelt, Soziales

#### **Rechenbarer Beitrag zum Geschäftsergebnis (24%):**

- Rechenbarer Nutzenbeitrag für das Unternehmen

Die Anhaltspunkte der letzten vier (Ergebnis-)Kriterien kann man z.B. dadurch bewerten, dass man sie in Relation zum jeweiligen Branchendurchschnitt (z.B. gemäß dib-Statistik) setzt.

### **Anwendung in der Praxis**

Was kann man mit dem Ideen Exzellenz Modell konkret in der Praxis machen? Zum einen bieten die Parameter ein Programm für die Gestaltung eines Ideenmanagements. Man kann den verschiedenen Akteuren in relativ knapper Form klar machen, was benötigt wird und was geleistet und gelebt werden muss, damit das Ideenmanagement Aussicht auf Erfolg hat.

Zum anderen kann der Kriterienkatalog dafür genutzt werden, den Status des Ideenmanagements zu durchleuchten und Verbesserungsansätze zu erarbeiten – sozusagen ein internes „Audit“ für das Ideenmanagement durchzuführen. Dazu hat es sich bewährt, die Kriterien von verschiedenen Kleingruppen bewerten zu lassen. Die Kleingruppen sollten zunächst (nach Funktionsbereichen, Hierarchieebenen) einheitlich besetzt sein, sodass Erfahrungshintergründe und Sichtweisen ähnlich sind. Um die

Bedeutung des Themas zu unterstreichen, sollte sich auch die Geschäftsleitung (in einer eigenen Kleingruppe) an diesem Prozess beteiligen. Die Kleingruppen bewerten jeden Kriterienbereich mit 0-4 Punkten, die Punktzahl wird anschließend mit der angegebenen Prozentzahl als Faktor gewichtet.

Die Kleingruppen stellen ihre Ergebnisse anschließend einander vor (z.B. im Rahmen eines Workshops). Die intensive Auseinandersetzung mit den Kriterien wirkt wie ein „Spiegel“, den sich das Unternehmen selbst vorhält, und löst erfahrungsgemäß bereits direkt Entwicklungsschritte aus.

Man kann aber auch die relative Gewichtung der Kriterienbereiche und die Liste der Bewertungsparameter in Frage stellen. Es kommt dann zu einer Diskussion darüber, welche Ergebnisse überhaupt für realisierbar und wünschenswert gehalten werden. Dieser Prozess trägt viel zur unternehmensinternen Klärung von konzeptionellen und Zielvorstellungen im Ideenmanagement bei.

Schließlich bieten sich Vergleiche der Bewertungen zwischen verschiedenen Unternehmen an. Die Parameter zur Bewertung der Befähigerkriterien lassen sich unabhängig von Branchen oder Unternehmensgrößen vergleichen, dasselbe gilt durch den Bezug auf statistische Durchschnittswerte auch für die Ergebniskriterien. „Best Practice“ lässt sich so sehr schnell auf ganz konkrete und handfeste Vorgehensweisen und Instrumente zurückführen.

*Eine umfassende Anleitung, wie Unternehmen Exzellenz im Ideenmanagement erreichen können, gibt Dr. Hartmut Neckel in seinem Buch „Modelle des Ideenmanagements“, das in diesem Jahr bei Klett-Cotta erschienen ist.*