

# LEITFADEN

für ein  
erfolgreiches Ideenmanagement



**Herausgeber:**

SCIENTIFIC CONSULTING  
Dr. Schulte-Hillen GmbH

**Redaktion:**

SCIENTIFIC CONSULTING  
Dr. Schulte-Hillen GmbH

# INHALTSVERZEICHNIS

---

## Leitfaden Ideenmanagement

Einleitung .....	2
1 Über den Leitfaden .....	4
2 Ideenmanagement, Betriebliches Vorschlagswesen und KVP .....	6
3 Handlungsfelder für ein erfolgreiches Ideenmanagement: Ziele, Strukturen, Personen, Instrumente, Umfeld .....	8
3.1 Ziele .....	8
3.2 Strukturen .....	12
3.3 Personen .....	17
3.4 Instrumente .....	21
3.5 Umfeld .....	22
4 Das Ideenmanagement in Aktion .....	26
4.1 Vorschläge .....	26
4.2 Einreichen .....	29
4.3 Erfassen .....	34
4.4 Bewerten .....	37
4.5 Entscheiden .....	43
4.6 Umsetzen .....	43
4.7 Anerkennen, Honorieren .....	48
4.8 Informieren, Qualifizieren .....	56
4.9 Motivieren, Unterstützen .....	60
4.10 Beispiele für Ideen und Vorschläge .....	63
5 Der Weg zum aktiven Ideenmanagement .....	67
5.1 Der Anfang vor dem Anfang .....	67
5.2 Initial- und Einstiegsphase .....	68
5.3 Konzeptions- und Qualifikationsphase .....	69
5.4 Integrations- und Aktionsphase .....	72
5.5 Analyse- und Neuorientierungsphase .....	74
6 Trouble-Shooting im Ideenmanagement .....	76
Anhang 1: Beispiel einer Betriebsvereinbarung .....	83
Anhang 2: Hinweise auf weiterführende Literatur .....	87

## Einleitung

### Ideen als Motor der stetigen Verbesserung

Ideen entstehen in Unternehmen an vielen Stellen und zu den unterschiedlichsten Themen. Sie sind Grundlage für die stetige Verbesserung der Unternehmensleistung. Dabei gilt es, nicht nur die auf Leitungsebenen und in Fachabteilungen entwickelten Ideen, sondern auch das Wissen der Mitarbeiter auf dem „Shop-Floor“ als den „Experten vor Ort“ zu nutzen.

Nicht alle guten Ideen können oder dürfen Mitarbeiter im Rahmen der eigenen Kompetenzen und Befugnisse selbst umsetzen. Die Entscheidung über die Idee muß an anderer, oft höherer Stelle gefällt werden, oder es sind bereichsübergreifende Abstimmungsprozesse erforderlich. Kurz: Die Idee muß gemanagt werden.

Ideenmanagement steht dafür, daß dies nicht „irgendwie“, sondern in systematischen Bahnen und nachvollziehbar erfolgt. Ohne Ideenmanagement geschieht es gar zu oft, daß Ideen nur zwischen Tür und Angel mitgeteilt und dann vergessen werden, die Nachverfolgung in der Hektik des Tagesgeschäfts untergeht, und lohnende Aktionen im „man müßte mal“ Stadium hängenbleiben.

Ein funktionierendes und dynamisches Ideenmanagement zahlt sich mehrfach aus. Es erschließt nennenswerte Einspar- und Umsatzpotentiale, und ist gleichzeitig ein wichtiger Faktor zu Stärkung von Engagement, Motivation und Identifikation der Mitarbeiter. Gerade vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und des sich abzeichnenden Fachkräftemangels gewinnt eine veränderungs-, lern- und innovationsorientierte Unternehmenskultur zunehmend an Bedeutung.

### Kompetenz und Erfahrung

Mit diesem Leitfaden wollen wir interessierte Unternehmen dazu anregen und dabei unterstützen, den Erfolgsfaktor Ideenmanagement zu nutzen. Die Inhalte beruhen auf einer breiten und langjährigen Erfahrungspraxis, die wir in der Zusammenarbeit mit einer Vielzahl von Unternehmen unterschiedlichster Branchen und Größen gewonnen wurde.

Ein besonderer Aspekt ist der Hinweis auf Möglichkeiten zu firmenübergreifenden Kooperationen bei der Einführung oder Optimierung eines Ideenmanagements. Diese Option ist besonders für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) interessant, in denen ein Ideenmanagement deutlich seltener verankert ist als in Großunternehmen. Knappe Personalressourcen und eine Kultur, die durch Spontanreaktionen auf Kundenanforderungen und direkte statt formale Wege gekennzeichnet ist, führen dazu, daß nur das angepackt wird, was dringend ist, während wichtiges, aber nicht dringliches, zurückstehen muß.

### Kooperation überwindet Schwierigkeiten

Eine Zusammenarbeit im Ideenmanagement hat sich als ein außerordentlich fruchtbarer Ansatz erwiesen, mit dem die typischen Schwierigkeiten von KMU überwunden werden können. In Kooperationsprojekten können Unternehmen von den Erfahrungen anderer profitieren und müssen nicht in allem das Rad neu erfinden.

Diesem Konzept liegt ebenfalls eine umfassende Erfahrungsbasis von Scientific Consulting zugrunde. Unsere Verbundprojekte im Ideenmanagement haben mittlerweile eine über 15jährige Tradition. Hervorzuheben ist, dass frühere Verbundpartner ihre Zusammenarbeit stets als so erfolgsfördernd und bereichernd bewerteten, dass sie den systematischen und regelmäßigen Austausch auch nach Ende der Projektlaufzeit fortsetzen. Auch die Übertragbarkeit der Konzepte und Ergebnisse hat sich bewährt: Zahlreiche neue Verbundprojekte profitierten davon, dass „der Weg gebahnt ist“ und von interessierten Unternehmen mit hohen Erfolgsaussichten besritten und weiter entwickelt werden kann.

Der Leitfaden möchte daher auch zu Kooperationen im Ideenmanagement ermutigen und die hierfür benötigten Instrumente und Methoden bereitstellen.

# ÜBER DEN LEITFADEN

---

## 1 Über den Leitfaden

Der vorliegende Leitfaden richtet sich an Personen, die sich mit der Einführung oder Optimierung eines Ideenmanagements beschäftigen (z. B. Geschäftsführer, Ideenmanager, Betriebsräte).

### Synergien durch Kooperation

Eine Zusammenarbeit im Ideenmanagement bietet den kooperierenden Unternehmen den Vorteil, dass vielfältige Synergieeffekte genutzt werden können und man bei Problemen aus den Erfahrungen der anderen lernen kann. Ideenmanagement kann jedoch auch von einem einzelnen Unternehmen im Alleingang eingeführt werden. Allerdings entfallen dann die Vorteile aus dem Erfahrungsaustausch und der Kooperationsarbeit. In jedem Fall kann diesem Leitfaden entnommen werden, worauf bei der Einführung oder Reaktivierung eines Ideenmanagements im eigenen Unternehmen zu achten ist.

### Ziele des Leitfadens

Der Leitfaden ist so aufgebaut und geschrieben, dass er genutzt werden kann als

- Anleitung für die Einführung eines Ideenmanagements,
- Ratgeber bei Problemen mit dem Ideenmanagement,
- Ideenfundus für die Optimierung eines Ideenmanagements.

### Grundlagen des Ideenmanagements

Kapitel 2 klärt zunächst allgemeine Begriffe und Zusammenhänge zum Thema Ideenmanagement.

### Strategische Handlungsfelder

Kapitel 3 beschäftigt sich mit den grundlegenden Handlungsfeldern bei der Implementierung oder Optimierung eines Ideenmanagements. Es diskutiert, was das Ideenmanagement zur Realisierung der Unternehmensstrategie leisten und wie es in das betriebliche Zielsystem integriert werden kann. Weiter geht es um die Gestaltung der erforderlichen Strukturen und Organisationsformen, um die Aufgaben, Motivation und Qualifizierung von Mitarbeitern und Führungskräften, sowie um die Verfügbarkeit und den Einsatz geeigneter Instrumente und Methoden. Das Umfeld wird als fünftes Handlungsfeld einbezogen, das zusätzliche Impulse für die Entwicklung einer konstruktiven „Vorschlags- und Verbesserungskultur“ geben kann.

### Das Ideenmanagement in Aktion

Kapitel 4 beschreibt die praktische Umsetzung des „Ideenmanagements in Aktion“. Es erläutert konkrete Maßnahmen und Vorgehensweisen, wie man die Generierung von Ideen, die Auseinandersetzung mit ihnen, ihre Umsetzung und Anerkennung fördern und effizient handhaben kann. Dabei wird auch auf die typischen Hemmnisse im Betriebsalltag eingegangen, und es werden Lösungsvorschläge zu ihrer Überwindung vorgestellt.

### Einführung und Weiterentwicklung

Kapitel 5 bietet systematische Fahrpläne und Vorgehensweisen zur Einführung und Ausgestaltung eines aktiven Ideenmanagements. Darüber hinaus geht es darauf ein, wie man ein Ideenmanagement auch nach der Implementierungsphase nachhaltig am Leben halten und ständig weiter optimieren kann.

## ÜBER DEN LEITFADEN

---

Kapitel 6 setzt sich mit grundlegenden Krisen- und Konfliktsituationen auseinander, die im Zusammenhang mit der Einführung oder Optimierung eines Ideenmanagements auftreten können. Dabei weist es auch auf mögliche Ursachen, Hintergründe und Lösungsansätze hin.

[Trouble-Shooting im Betriebsalltag](#)

Der Anhang stellt schließlich ein Beispiel für eine Betriebsvereinbarung zum Betrieblichen Vorschlagswesen bereit.

## 2 Ideenmanagement, Betriebliches Vorschlagswesen und KVP

Kleine Schritte sichern den Erfolg

Ideenmanagement trägt zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess im weitesten Sinne bei: Mit jeder realisierten Idee wird ein Missstand verringert, ein Potential besser genutzt, die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens insgesamt erhöht. 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.

KaiZen als Lebens- und Arbeitsphilosophie

**KaiZen:** Das Prinzip der ständigen „Veränderung zum Besseren“ wird in Reinform in der japanischen „KaiZen-Philosophie“ verwirklicht („KaiZen“ bedeutet „Veränderung zum Besseren“ oder „Veränderung des Guten“). KaiZen versteht sich nicht nur als eine Methode, die bei Bedarf eingesetzt wird, sondern als eine geistige Grundhaltung, die nach einer ununterbrochenen Verbesserung und Vervollkommnung in allen Lebens- und Arbeitsbereichen strebt. Verbesserungen sollen als Summe vieler Einzelschritte in der Gruppe oder im Team herbeigeführt werden, so dass dieser Prozess Angelegenheit aller Mitarbeiter wird.

In Japan ist KaiZen in den kulturellen Kontext eingebettet. Eine „Eins-zu-eins-Übertragung“ auf westliche oder mitteleuropäische Verhältnisse ist daher nicht möglich. Dennoch können viele Anregungen aus dem KaiZen auch bei uns fruchtbar werden. Zu den wichtigsten Wirkungen, die dem KaiZen zu verdanken sind, zählen unter anderem das gewachsene Bewusstsein für die Bedeutung auch kleinerer Verbesserungsschritte, die Übernahme von dezentralen Ansätzen für das Management von Ideen, sowie die gezielte Gestaltung von Gruppen- und Teamaktivitäten für die Mobilisierung und Nutzung der Ideen- und Kreativitätspotentiale von Mitarbeitern.

Mittlerweile gibt es in deutschen Unternehmen ein großes Spektrum an Organisationsformen für das Management von Ideen, das von Systemen für die Erfassung spontaner Ideen einzelner Mitarbeiter (Betriebliches Vorschlagswesen) bis zu geregelten und institutionalisierten Gruppenaktivitäten reicht (KVP).

Potentiale systematisch ausschöpfen

**Betriebliches Vorschlagswesen:** Das Betriebliche Vorschlagswesen (BVW) versteht sich vor allem als „Auffangbecken“ für Ideen, die einzelnen Mitarbeiter (oder informellen Gruppen von Mitarbeitern) mehr oder weniger spontan, mitunter auch nach Feierabend einfallen. Es regelt, wie diese Ideen als Vorschläge in das Unternehmen eingebracht und wie sie im Rahmen der betrieblichen Abläufe weiter behandelt werden sollen. Dahinter steht der Gedanke, dass viele solcher Ideen zwar auch ohne Systematik umgesetzt würden, aber die Wahrscheinlichkeit für eine möglichst umfassende Ausschöpfung dieses Kreativitätspotentials durch systematische Vorgehensweisen erheblich erhöht wird.

Gemeinsame Problemlösung in Workshops

**Kontinuierlicher Verbesserungsprozess:** Institutionalisierte Gruppenaktivitäten bestehen zumeist in moderierten Workshops, in denen Mitarbeiter Ideen zur Lösung vorgegebener



oder selbst definierter Probleme erarbeiten und diese häufig auch sofort selbst umsetzen. Sie haben zwar in Qualitätszirkeln und ähnlichen Gruppenkonzepten auch in westlichen Unternehmen Vorläufer, aber als Methode zur systematischen Einbeziehung aller Mitarbeiter in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess haben sie sich erst unter dem Einfluss des KaiZen-Gedankens entwickelt. Im Versuch, die anglo-amerikanische Adaption von KaiZen („Continuous Improvement Process CIP“) ins Deutsche zu übersetzen, wird diese gruppenorientierte Methode meist „Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)“ genannt.

**Integration von BVW und KVP:** Ideenmanagement kann man somit als gemeinsames Dach ansehen, unter dem die sich ergänzenden methodischen Ansätze von BVW und KVP, sowie weiterer Verbesserungsaktivitäten, integriert werden. Eine grundsätzliche Trennung von BVW und KVP ist dagegen kontraproduktiv. Beide beruhen auf dem gleichen Verbesserungsstreben. Die unterschiedlichen methodischen Vorgehensweisen und Organisationsformen müssen keinen Gegensatz bilden, sondern können als komplementäre Ergänzungen gestaltet werden. So kann man in Einzelvorschlägen aufgezeigte Probleme zum Gegenstand von KVP-Gruppen machen und den ursprünglich vorgeschlagenen Lösungsweg gemeinsam weiter ausarbeiten oder durch bessere Alternativen ersetzen. Umgekehrt können aus einem KVP-Workshop hervorgegangene Ideen ebenso wie Einzelvorschläge prämiert werden, wenn sie über den Aufgabenbereich der Teilnehmer hinausgehen.

Ideenmanagement als Dach  
von BVW und KVP

## 3 Handlungsfelder für ein erfolgreiches Ideenmanagement: Ziele, Strukturen, Personen, Instrumente, Umfeld

Die Maßnahmen zur Einführung bzw. zur nachhaltigen Belegung eines Vorschlagswesens lassen sich folgenden grundlegenden Handlungsfeldern zuordnen (siehe Abbildung 1):

- Ziele, Strategien;
- Strukturen, Organisationsformen, Systeme;
- Personen, Beziehungen;
- Instrumente, Methoden, Techniken.

Diese Handlungsfelder müssen in einem ganzheitlichen Rahmen integriert und vor dem Hintergrund des bestehenden Umfelds gesehen werden. Defizite in einem der Bereiche führen häufig dazu, dass Maßnahmen der anderen Bereiche nicht wirksam werden können.

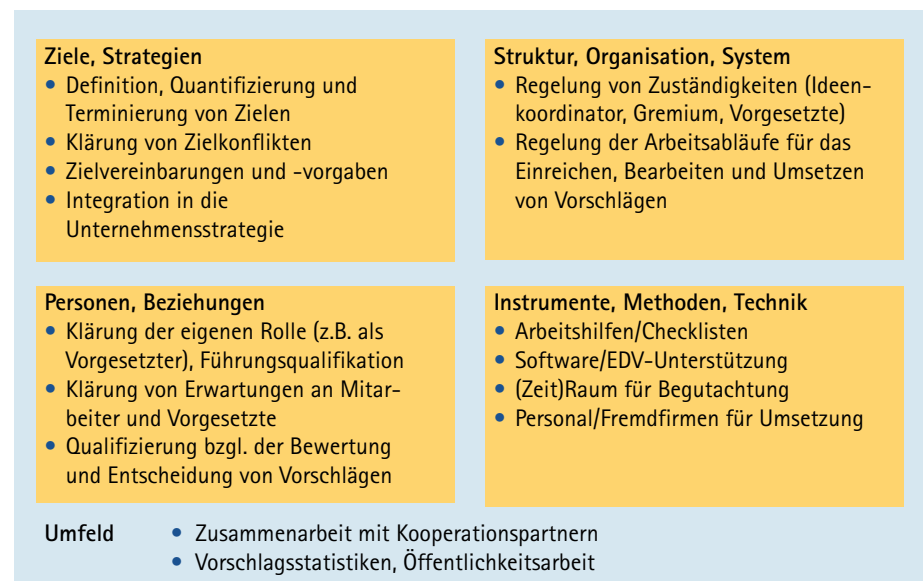


Abbildung 1: Handlungsfelder im Ideenmanagement

### 3.1 Ziele

Ziel ist der Beitrag zum Unternehmenserfolg

Ein erfolgreiches Ideenmanagement ist kein Selbstzweck, sondern dient der übergeordneten Zielsetzung einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Aus diesem Zusammenhang lassen sich anschließend Zielvorgaben für die Leistungsfähigkeit des Ideenmanagements selbst ableiten. Die gesamte Zielstruktur, die den „Sinn und Zweck“ des Ideenmanagements aufzeigt, ist in Abbildung 2 dargestellt.

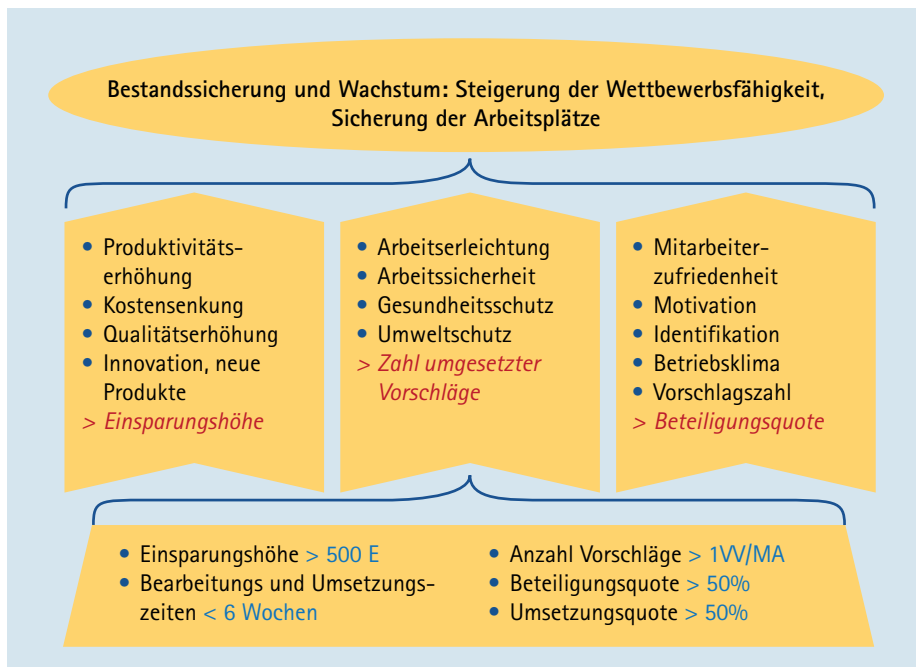


Abbildung 2: Zielstruktur im Ideenmanagement. Kriterien, mit deren man überprüfen kann, ob Ziele erreicht wurden, sind mit Pfeilen und Kursivschrift gekennzeichnet.

Formulierung und Vorgabe von entsprechenden Unternehmenszielen (z. B. zum Zweck des Ideenmanagements, zu Zielen im Ideenmanagements) sind strategische Aufgabe der Unternehmensleitung. Die Geschäftsleitung und die oberste Managementebene müssen (auch unter Einbeziehung des Betriebsrats) klären, welche Bedeutung ein erfolgreiches Ideenmanagement für das Unternehmen und für die einzelnen Mitglieder der Leitungsebene hat oder haben soll, sowie Kriterien (Kennzahlen) für die Zielerreichung definieren und quantifizieren. Des Weiteren sollte festgelegt werden, welche Ressourcen die Unternehmensleitung bereitstellen muss, damit die Zielsetzungen erreicht werden können.

Zielvorgabe ist Managementaufgabe

### Kriterien für die Zielerreichung, Kennzahlen

Als Kriterien für den Erfolg des Ideenmanagements kann man die Anzahl der Vorschläge pro Jahr, die Beteiligungsquote (Anteil der Mitarbeiter, die mindestens einen Vorschlag pro Jahr einreichen), der erzielte rechenbare Nutzen pro Jahr sowie die Zeiten für die Bearbeitung und Umsetzung von Vorschlägen definieren. Konkrete Zahlen für eine Quantifizierung orientierten sich zumeist an Erfahrungswerten, etwa aus statistischen Erhebungen solcher Kennzahlen. Um verschiedene Unternehmen vergleichen zu können, bezieht man absolute Zahlen der Vorschläge und der Einsparungen jeweils auf die Anzahl der Mitarbeiter. Realistische Werte bewegen sich in folgenden Größenordnungen:

Beteiligungsquote	30-60 %
Anzahl der Vorschläge pro Mitarbeiter und Jahr	> 1
Nutzen pro Mitarbeiter und Jahr	500 €
Bearbeitungs- und Umsetzungszeit	< 6-8 Wochen

Ziele müssen realistisch quantifiziert werden

## ZIELE

### Zielkonflikt 1: Unternehmensziele versus Mitarbeiterziele

Die mit einem Ideenmanagement angestrebten Effekte zur Rationalisierung und Produktivitätssteigerung können von Mitarbeitern auch als nachteilig empfunden werden, z. B. wenn diese Effekte mit Arbeitsverdichtung, mit Erhöhung von Leistungsvorgaben ohne gleichzeitige und ausgleichende Erleichterungen verbunden sind. Die Ziele der Organisation stehen dann (vermeintlich) im Widerspruch zu den Bedürfnissen der Organisationsmitglieder.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, in wessen Interesse die Ziele des Ideenmanagements eigentlich liegen, oder anders formuliert: Wem nützt es?

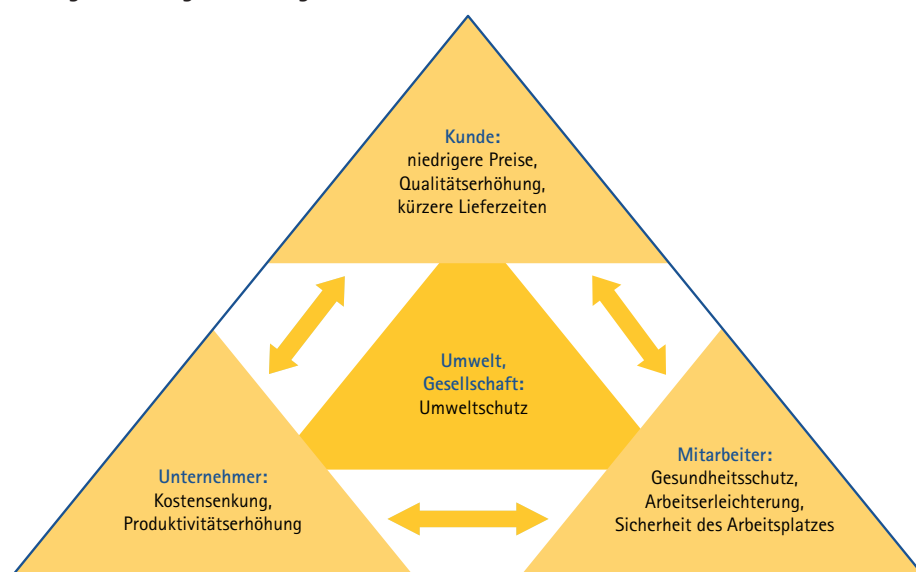


Abbildung 3: „Wem nützt das Ideenmanagement?“ Vorteile ergeben sich letztlich für alle Stakeholder: Kunden, Unternehmer bzw. Eigner, Mitarbeiter und die Umwelt bzw. Gesellschaft

Ideenmanagement nützt allen Beteiligten

Der Erfolg des Ideenmanagements beruht zu einem Teil auf der Einsicht (der Mitarbeiter, Betriebsräte), dass alles, was dem Unternehmen nützt, auch den Mitarbeitern nützt. Nur leistungsstarke Unternehmen können dauerhaft gute Arbeitsbedingungen bieten. Zum anderen Teil ist gleichermaßen die Einsicht (der Leitungsebene) erforderlich, dass alles, was den Mitarbeitern nützt, auch dem Unternehmen nützt. Durch humanere Arbeitsbedingungen werden Motivation und Identifikation der Mitarbeiter gefördert, und dies wirkt sich wiederum positiv auf das Leistungsniveau aus. Insofern schließen sich Leistungsoptimierung und Humanisierung der Arbeit einander nicht aus, sondern bedingen sich wechselseitig.

### Zielkonflikt 2: Ideenmanagement versus Tagesgeschäft

Die wichtigste Ressource, die das oberste Management bereitstellen muss, damit die Ziele im Ideenmanagement erreicht werden können, ist die Zeit, die Führungskräfte für die Teilnahme an Workshops und Schulungen (in der Einführungsphase) sowie (dauerhaft) für die Bearbeitung und Umsetzung von Vorschlägen benötigen. Denn gleichzeitig ist gerade diese Mitarbeitergruppe in hohem Maß damit ausgelastet, das Geschäft bzw. die Produktion am Laufen zu halten.

Tagesgeschäft im Konflikt zum Ideenmanagement

In den meisten Unternehmen wird die so beschriebene Situation als ein Zielkonflikt zwischen dem sogenannten Alltagsgeschäft und den Anforderungen des Ideenmanagements wahrgenommen. Die Arbeiten im Ideenmanagement sollen geleistet werden, dürfen aber keine Zeit kosten, weil diese woanders (in der Kundenbetreuung, Leistungserbringung, Produktion, Instandhaltung) fehlen würde.

Aussicht auf Erfolg hat das Ideenmanagement nur dann, wenn das obere Management zu der Einsicht kommt, dass es keine zusätzliche Arbeit außerhalb des Alltagsgeschäfts ist, und diese Einsicht dann auch lebt. Dazu muss die Geschäftsleitung verdeutlichen, dass sie von allen Führungskräften einen kontinuierlichen Beitrag zu Leistungs- und Produktivitätssteigerungen erwartet, und Rationalisierungsmaßnahmen aus Verbesserungsvorschlägen als Teil des Alltagsgeschäfts einfordern.

Rationalisierung und ständige Verbesserung als Führungsaufgabe

### Ziele vermitteln und vereinbaren

Die von der Unternehmensleitung (Geschäftsführung, Top-Management) formulierten Ziele müssen anschließend an die Führungskräfte und Mitarbeiter vermittelt werden („top-down“-Ansatz). Dazu kann man Kennzahlen zum Ideenmanagement in Zielvereinbarungen für das Führungsverhalten von Führungskräften oder für die Leistung der Ideenkoordinatoren aufnehmen. Eine sinnvolle Kennziffer ergibt sich aus der Formel

Kennzahlen für die Zielerreichung

$$K = (WV + P/100)/MA.$$

Dabei ist W die Anzahl der von Mitarbeitern der Führungskraft eingereichten Vorschläge, P die Gesamtsumme der an diese Mitarbeiter ausgezahlten Prämien in Euro, und MA die Anzahl der Mitarbeiter. Mit der Prämienhöhe als Maß für den erzielten Nutzen werden auch Vorschläge mit einem nicht rechenbaren Nutzen angemessen berücksichtigt, weil die Prämie den „Wert“ ausdrückt, den die Umsetzung des Vorschlags für das Unternehmen hat.

Für Führungskräfte und für Mitarbeiter von Fachabteilungen, die als Gutachter tätig sind, kann man als Kennzahl den Anteil frist- und sachgerecht erstellter Gutachten oder getroffener Entscheidungen definieren.

Bei Zielvereinbarungen mit Ideenkoordinatoren sollten nur solche Größen einbezogen werden, auf die der Ideenkoordinator auch persönlich und direkt Einfluss hat. Angemessene Größen zur Leistungsbeurteilung eines Ideenkoordinators sind etwa die Anzahl von Coaching-Besprechungen mit Gutachtern, die Anzahl von Informationsveranstaltungen für Mitarbeiter oder der Anteil termingerecht aktualisierter Aushänge und Berichte.

Zielparameter müssen beeinflussbar sein

Auch die gesamte Belegschaft sollte zumindest hinsichtlich grundlegender Kennzahlen über die Zielvorstellungen des Unternehmens informiert werden.

## 3.2 Strukturen

### Organisation des Vorschlagswesens

Nach der Vorgabe der „richtigen“ Ziele hängt der Erfolg des Ideenmanagements entscheidend von der Organisationsstruktur ab. Die Struktur der Aufbauorganisation muss eine möglichst hohe Effizienz der Abläufe gewährleisten und die grundsätzliche Zielvorstellung und Strategie des Unternehmens für das Ideenmanagement unterstützen.

Während die Abläufe von der Ideenentstehung bis zu ihrer Umsetzung einem „natürlichen“ Zyklus folgen, der im Prinzip in allen Unternehmen ähnlich ist, können in den Strukturen, in denen die Abläufe organisiert sind, erhebliche Unterschiede bestehen. Die verschiedenen Möglichkeiten liegen auf einem breiten Spektrum, das von zentralen Organisationsformen des sogenannten „klassischen“ Vorschlagswesens bis zum dezentralen Vorgesetztenmodell reicht.

### Integration mit anderen Führungsinstrumenten

Aufbau- und Ablauforganisation des Ideenmanagements sollten von Anfang an mögliche Nahtstellen zu sonstigen Führungsinstrumenten sowie zu Instrumenten im Qualitäts-, Innovations- und Wissensmanagements berücksichtigen. Durch isolierte Parallelstrukturen bleiben wertvolle Synergiepotentiale ungenutzt. Ein Mitglied des Top-Managements mit weitreichenden Entscheidungsbefugnissen sollte benannt werden, das die Verantwortung für das gesamte Ideenmanagement übernimmt („Machtpromotor“). Durch das Prinzip der „Eskalation nach oben“ ist er der Letztverantwortliche (vor der Geschäftsleitung) für die Umsetzung von Maßnahmen in den Bereichen Vorschlagswesen und KVP.

### Mitbestimmungspflicht des Betriebsrats

Die Grundsätze und die allgemeine Organisation eines Vorschlagswesens sind nach § 87 Betriebsverfassungsgesetz mitbestimmungspflichtig. In der Regel wird daher zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen, in der festgelegt wird,

- wie der Begriff Vorschlag definiert wird und wer berechtigt ist, Vorschläge einzureichen;
- wie das Einreichen und der weitere Bearbeitungsweg von Vorschlägen ausgestaltet sind;
- nach welchen Maßstäben Vorschläge bewertet und nach welchen Grundsätzen Vorschläge gegebenenfalls prämiert werden.

Die Entscheidung über Nutzung und Einführung von Vorschlägen und die Entscheidung über zu gewährende Prämien im Einzelfall sind nicht mitbestimmungspflichtig.

### Aufbauorganisation des Ideenmanagements

### Das „Vorgesetztenmodell“ als schlanke BVW-Organisation

Ein Ideenmanagement sollte keine zusätzliche Bürokratie im Unternehmen verursachen, sondern möglichst die vorhandenen Strukturen des Betriebsalltags nutzen. Die meisten Aufgaben sollten daher im Rahmen der üblichen Linienfunktionen wahrgenommen werden. Dies ist zumindest der Ansatz des sogenannten „Vorgesetztenmodells“, das mög-

lichst viele Entscheidungskompetenzen und Zuständigkeiten dezentral auf die jeweiligen Vorgesetzten von Einreichern verteilt.

Die Aufbauorganisation eines Vorschlagswesens kann folgende Funktionen und Organe umfassen, auf die im Folgenden näher eingegangen wird:

- **Administration, Koordination:** Ideenkoordinator, Ideenmanager, Beauftragter für das Vorschlagswesen;
- **Bewertung, Begutachtung:** Gutachter, Prozessbesitzer;
- **Entscheidung, Prämierung:** Entscheider, Prozessbesitzer, Gremium, Ausschuss, Kommission.

Ein mögliches Modell für das Zusammenwirken dieser Organe ist in Abbildung 4 veranschaulicht. Kurze Entscheidungswege bewirken in der Regel deutlich kürzere Bearbeitungszeiten.

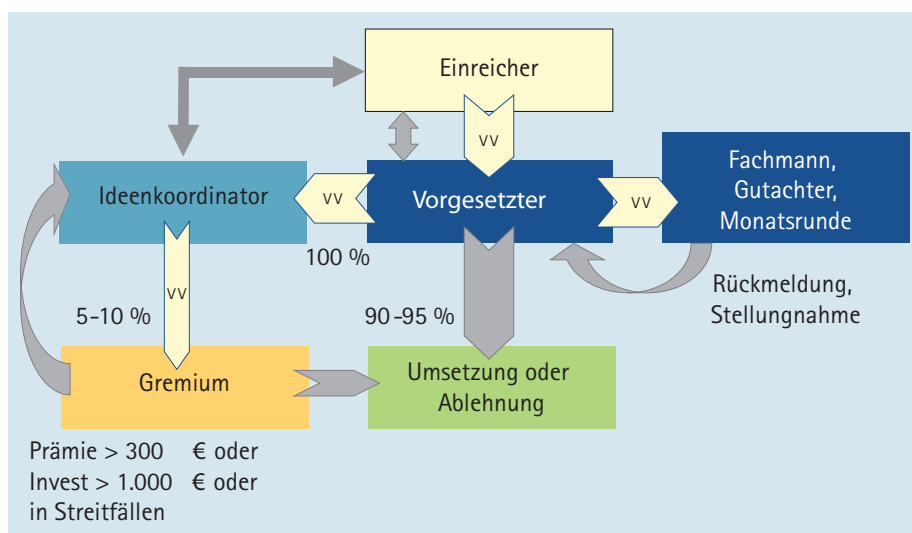


Abbildung 4: Der Vorgesetzte des Einreichers erhält die Prozessverantwortung für die gesamte Bearbeitung, Umsetzung und Anerkennung des Vorschlags (dezentrale Komponente). Koordinations- und Dokumentationsaufgaben werden zentral wahrgenommen. Ein Gremium (Bewertungsausschuss, Kommission) wird nur bei besonders werthaltigen bzw. investitionsintensiven Vorschlägen, die über die üblichen Entscheidungsbefugnisse des Vorgesetzten hinausgehen oder in Streitfällen tätig.

**Ideenadministration und -koordination:** Die Administration von Vorschlägen und die Koordination ihrer Begutachtung, Entscheidung und Umsetzung können von einem oder mehreren Ideenkoordinatoren übernommen werden. Der Gesamtkoordinationsaufwand beträgt erfahrungsgemäß 1-2 Promille der Gesamtarbeitskapazität des Unternehmens. Für ein Unternehmen mit 500 Mitarbeitern bedeutet das also, eine halbe bis eine ganze Stelle für administrative und koordinierende Tätigkeiten vorzusehen. Diese Arbeitskapazität ist erforderlich, um ein Ideenmanagement erfolgreich betreiben zu können, aber sie lohnt

Ressourcen für Koordination und Organisation

## STRUKTUREN

---

sich auch, weil die erzielten Einsparungen bei einem erfolgreichen Ideenmanagement den Aufwand für diese Arbeitskapazität um ein Vielfaches übertreffen. Bewährt hat sich dabei eine Arbeitsteilung zwischen eher administrativen Arbeiten und der Koordination von Umsetzungsarbeiten.

### Aufgaben des Ideenkoordinators

Zu den **administrativen Arbeiten** gehört, sämtliche Vorschläge in einem zentralen Dokumentationssystem zu erfassen, Vorschläge einem Prozessverantwortlichen für Begutachtung, Entscheidung und Umsetzung zuzuweisen (in der Regel dem direkten Vorgesetzten des Einreichers), sofern der Vorschlag nicht schon bei diesem eingereicht wurde, Fristen und Termine für Begutachtung, Entscheidung und Umsetzung zu verfolgen, Einreichern den Erhalt des Vorschlags mit Eingangsbescheiden zu bestätigen und sie über den aktuellen Stand der Bearbeitung auf dem laufenden zu halten sowie für den Informationsfluss und die Transparenz zum Ideenmanagement im Betrieb zu sorgen.

Eine derartige Koordinationsfunktion braucht man auch im dezentralen Vorgesetztenmodell. Sofern Vorschläge durch ein Gremium bewertet, entschieden und prämiert werden sollen, zählt in der Regel auch die Vorbereitung der Gremiumssitzungen zu den Aufgaben des Ideenkoordinators. Mit EDV-Unterstützung ist eine Person in der Lage, diese Tätigkeiten für 500 bis 1000 Vorschläge pro Jahr auszuüben. Das entspricht der Menge an Vorschlägen bei einem funktionierendem Ideenmanagement in einem Unternehmen mit 500 Mitarbeitern.

### Aufgaben des Umsetzungs- koordinators

Die **Koordination der Umsetzungsarbeiten** nimmt am besten ein Betriebstechniker (Handwerker, Schlosser oder Elektriker, der die Vorschläge realisiert) wahr. Aufgabe des „Umsetzungskordinators“ ist es, sich im Rahmen eines definierten Zeitbudgets darum zu kümmern, die Umsetzung von Vorschlägen zu planen und vorzubereiten. Diese Koordination trägt dazu bei, dass die meist engen Kapazitäten an Handwerkern möglichst effizient eingesetzt werden, indem man beispielsweise Anlagenstillstände dazu nutzt, um die Vorschläge, die diese Anlage betreffen, gleich mit umzusetzen.

In Dienstleistungs- und Handelsunternehmen geht es bei vielen Vorschlägen weniger um „handwerkliche“ Änderungen, sondern mehr um Fragen der Prozessgestaltung oder der IT-Unterstützung. Die Koordination solcher Arbeiten sollte dann in den entsprechenden Abteilungen angesiedelt werden.

### Begutachtung von Vorschlägen

**Gutachter:** Als Gutachter sind Personen tätig, die über die erforderliche Sachkenntnis zur Beurteilung von Vorschlägen oder von Teilaspekten von Vorschlägen verfügen. Häufig werden geeignete Personen von der Unternehmens- oder Personalleitung explizit als Gutachter benannt, damit die Zuordnung von zentral eingereichten Vorschlägen erleichtert wird. Im Durchschnitt sind für die Begutachtung eines Vorschlags weniger als zwei Arbeitsstunden erforderlich.

Im Hinblick auf die Rollen und Aufgaben von Gutachtern sind unterschiedliche Modelle möglich.



- Modell „Gutachter“ („klassisches“ Vorschlagswesen, Gremienmodelle): Die Aufgabe des Gutachters ist auf die Bewertung oder Begutachtung der Vorschläge beschränkt. Er gibt lediglich eine Empfehlung für das Gremium oder übergeordnete Stellen (z. B. Geschäftsführer) ab, die dann die endgültige Entscheidung treffen und gegebenenfalls die Umsetzungsarbeiten veranlassen.
- Modell „Entscheider“: Die Aufgabe des Gutachters umfasst die Bewertung bzw. Begutachtung und die Entscheidung über die Umsetzung der Vorschläge. Mit der Entscheidung gehen die Vorschläge an den Ideenkoordinator, der dafür verantwortlich ist, die Umsetzungsarbeiten zu veranlassen.
- Modell „Prozessbesitzer“: Die Aufgabe des Gutachters endet nicht mit der Begutachtung und Entscheidung über die Umsetzung, sondern umfasst auch die Prozessverantwortung bis zur endgültigen Realisierung der Umsetzung. Der Gutachter veranlasst die Umsetzungsarbeiten und verfolgt und kontrolliert die Umsetzung bis zum Abschluss.
- „Vorgesetztenmodell“: Der Vorgesetzte ist gleichermaßen für die Begutachtung (auch unter Einbeziehung weiterer Stellungnahmen), Entscheidung, Umsetzung und Anerkennung bzw. Prämierung von Vorschlägen im Rahmen seiner üblichen Entscheidungsbefugnisse zuständig. Vorschläge, die der direkte Vorgesetzte nicht im Rahmen seiner üblichen Entscheidungsbefugnisse entscheiden kann, leitet er auf dem üblichen Dienstweg an zuständige Stellen weiter.

Die klare und transparente Rollen- und Aufgabenverteilung der am Verbesserungsprozess Beteiligten ist entscheidend für eine erfolgreiche und zügige Bearbeitung und Umsetzung. Häufig scheitern Vorschläge daran, dass keine klare Aufgaben- und Kompetenzverteilung besteht.

Klare Zuständigkeiten sichern schnelle Bearbeitung

**Entscheidungen im Gremium:** Im „klassischen“ Vorschlagswesen hat das meist paritätisch besetzte Gremium (Ausschuss, Kommission) eine zentrale Funktion, weil es für die Entscheidung und Prämierung aller Vorschläge zuständig ist. In ihm sollten sowohl die Fachkompetenz zur sachlichen Beurteilung des jeweiligen Vorschlags als auch die Geschäftsleitung und der Betriebsrat vertreten sein. Die Erörterung aller Vorschläge im Gremium führt jedoch häufig zu langen Bearbeitungszeiten. Gleichzeitig wird teure Arbeitskapazität für Entscheidungen gebunden, die in der Mehrzahl der Fälle auch von einer einzigen Person hätten getroffen werden können, wenn die Entscheidungssituation im „normalen“ Betriebsalltag und nicht durch einen Vorschlag entstanden wäre.

Gremium als bürokratischer Engpass

In den meisten Unternehmen hat es sich bewährt, dass die Entscheidung direkt vom zuständigen Vorgesetzten getroffen wird. Im „Normalfall“ sollen Vorschläge und ihre Umsetzung Teil des operativen Geschäfts sein und weitgehend „von selbst laufen“, ohne dass die Geschäftsleitung und der Betriebsrat ständig „mitmischen“ müssen. Aufgabe von Geschäftsleitung und Betriebsrat ist (lediglich), die Spielregeln für den Normalfall festzulegen, wie sie in der Ablauforganisation für das Ideenmanagement gelten und eventuell in einer Betriebsvereinbarung festgelegt sind. Erst bei einem Verstoß gegen die Spielregeln ist es sinnvoll, dass sich Geschäftsleitung und Betriebsrat damit befassen.

Gremium als Schiedsstelle bei Konflikten

## STRUKTUREN

In der Praxis finden sich verschiedene Zwischenstufen:

- Das Gremium wird nur für Vorschläge ab einer bestimmten Investitions-, Einspar- und Prämienhöhe tätig. Unterhalb dieser Schwelle entscheiden die Vorgesetzten eigenverantwortlich. Zudem ist das Gremium für die Behandlung von Streitfällen zuständig (etwa bei Einspruch gegen die Höhe einer Prämie).
- Das Gremium tagt regelmäßig und gibt damit den Vorgesetzten Termine vor, bis zu denen sie ihre Entscheidungen getroffen haben sollen. Da die Vorschläge bzw. Entscheidungen nicht inhaltlich besprochen werden, können die Sitzungen sehr kurz sein.
- Statt durch ein Gremium, wird die inhaltliche und die Terminkontrolle von Vorentscheidungen der Vorgesetzten oder Gutachter durch den Geschäftsführer übernommen. Das Gremium ist nur für Streitfälle und Einsprüche zuständig.
- Es wird kein Gremium benannt. Streitfälle und Einsprüche werden auf denselben Wegen wie andere innerbetriebliche Konflikte behandelt.

### Ablauforganisation des Ideenmanagements

Die Abläufe vom Artikulieren und Einreichen eines Vorschlags bis zur Umsetzung und möglichen Honorierung müssen genauso klar und verbindlich geregelt werden, wie dies auch für andere betriebliche Abläufe der Fall ist (bzw. sein sollte). Auch dies sollten die Tarifpartner in der Betriebsvereinbarung beachten. Die einzelnen Schritte im Ablauf lassen sich wie in Abbildung 5 gezeigt darstellen. Ihre praktische Umsetzung und Handhabung im Betriebsalltag wird in Kapitel 4 im Detail erläutert.

Der natürliche Weg von der Idee zur Umsetzung und Anerkennung

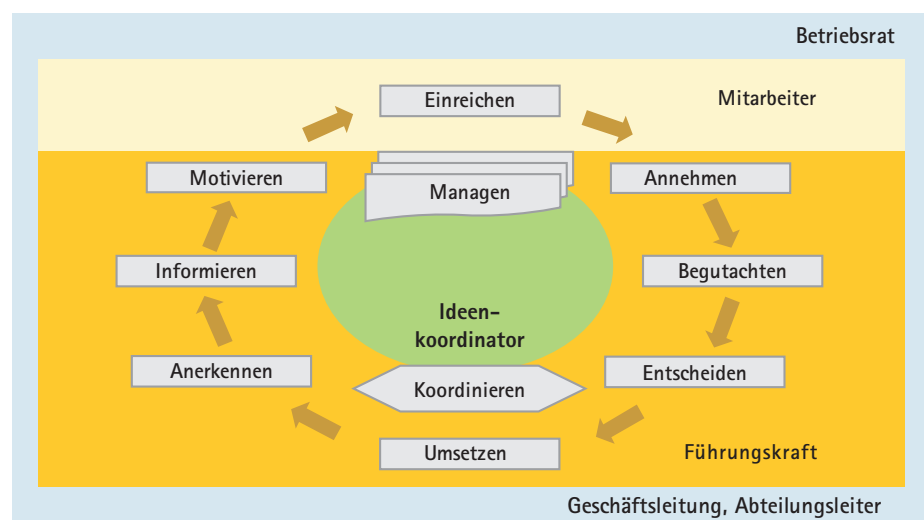


Abbildung 5: Abläufe und Prozesse im Ideenmanagement

## 3.3 Personen

Regelungen und Strukturen müssen von handelnden Menschen mit Leben gefüllt werden. Der Erfolg eines Ideenmanagements hängt daher entscheidend vom zielgerichteten Mitwirken der beteiligten Personen ab. Hierbei geht es um Fragen

Die Rollenverteilung im Ideenmanagement

- der Information: Kennen die Mitarbeiter das Ideenmanagement? Wissen sie, wie und wo ein Vorschlag eingereicht wird? Wissen Vorgesetzte, was sie zu tun haben?
- der Qualifikation: Können Vorgesetzte Vorschläge fachlich beurteilen? Können Mitarbeiter ihre Ideen formulieren?
- der Ermutigung: Werden Ängste von Einreichern vor Blamage oder nachteiligen Auswirkungen vermieden? Bestehen auf Seiten der Führungskräfte Befürchtungen vor Autoritäts- und Bedeutungsverlust?
- der Motivation: Wollen die Mitarbeiter Vorschläge einreichen? Sind die Vorgesetzten zur Unterstützung von Vorschlägen bereit?
- der Autorisation: Dürfen Vorgesetzte über Vorschläge entscheiden, ihre Umsetzung veranlassen, Prämien auszahlen?

Des Weiteren geht es um die Beziehungen zwischen den Personen, um die Kommunikation und um den Umgang mit Konflikten zwischen Personen.

Eine Übersicht der verschiedenen Zuständigkeiten und Funktionen im Vorschlagswesen gibt Abbildung 6.

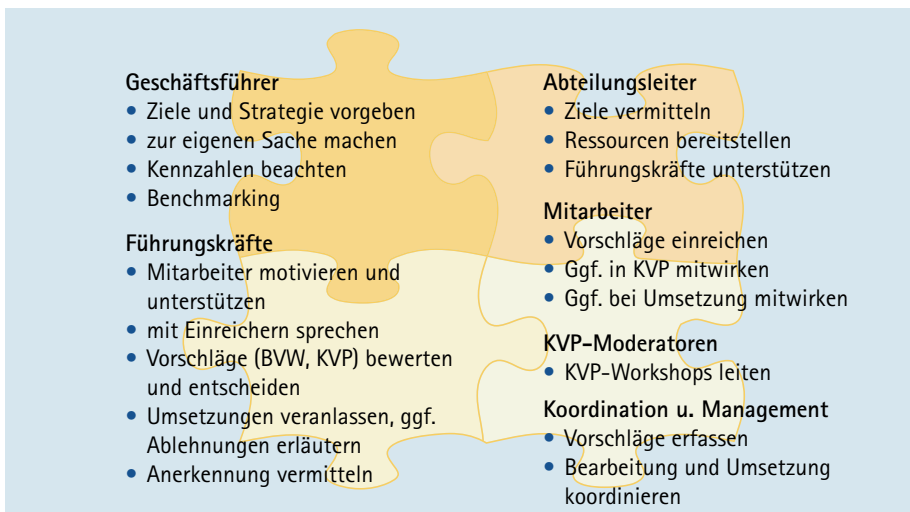


Abbildung 6: Rollen und Zuständigkeiten im Ideenmanagement

### Mitarbeiter

Das Ideenmanagement ist in vielen Unternehmen die einzige organisatorisch abgesicherte Form, jedem Mitarbeiter den Weg zur Mitsprache (aber auch zur Teilhabe am Erfolg) im Unternehmen zu eröffnen.

## PERSONEN

### Ideenmanagement lebt vom Engagement der Mitarbeiter

„Aufgabe“ der Mitarbeiter im Ideenmanagement ist es, Verbesserungsansätze zu erkennen, diese vorzuschlagen und sich – soweit möglich – für die Umsetzung zu engagieren. Die Motivation der Mitarbeiter für diese Tätigkeit zu fördern ist ein wesentliches Anliegen von Maßnahmen im Ideenmanagement. In den Antworten von Mitarbeiterbefragungen in verschiedenen Unternehmen (siehe Abbildung 7) wird deutlich, dass die meisten Mitarbeiter durchaus interessiert sind, Vorschläge zu machen. Allerdings werden die Chancen, mit Vorschlägen tatsächlich etwas bewirken zu können, vor der Optimierung des Ideenmanagements als eher gering angesehen. Während die große Mehrheit der Mitarbeiter weiß, wen sie mit Vorschlägen ansprechen kann, ist den meisten unbekannt, wie der Umgang mit den Vorschlägen organisiert ist. Nur ein geringer Teil der Mitarbeiter ist der Ansicht, dass ihre Vorgesetzten von ihnen Vorschläge erwarten; noch weniger Befragte geben an, von Vorgesetzten Anregungen zu Vorschlägen zu erhalten.

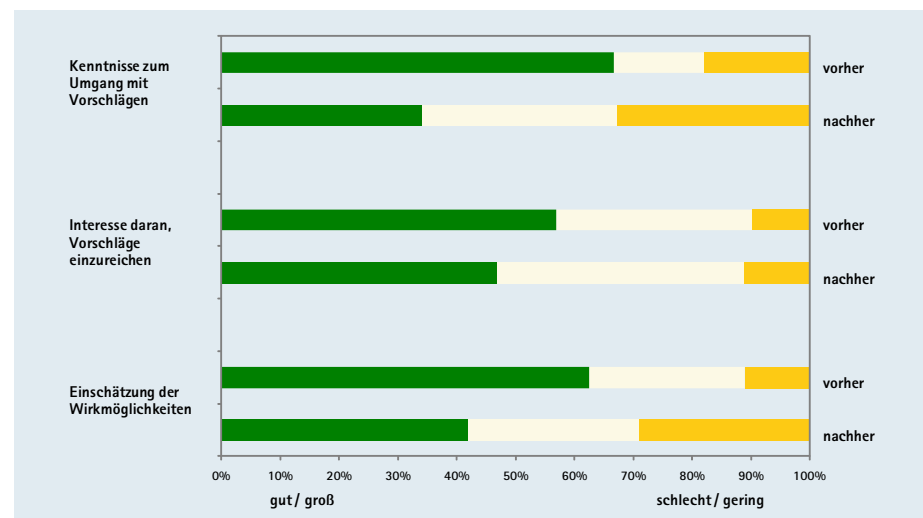


Abbildung 7: Typisches Antwortverhalten von Mitarbeitern hinsichtlich der Kenntnisse über den Umgang mit Vorschlägen, des Interesses, Vorschläge einzureichen und der Einschätzung, mit Vorschlägen etwas bewirken zu können. Verglichen werden die Antworten vor und nach einer rund zweijährigen Optimierungsphase. (Untere Balken: Vor der Optimierung, obere Balken: Nach der Optimierung. Links: Sehr gute und gute Bewertung, Mitte: Mittlere Bewertung und keine Angaben, Rechts: Schlechte und sehr schlechte Bewertung).

### Vorgesetzte

Aufgabe der Vorgesetzten im Ideenmanagement ist es, ihre Mitarbeiter zu informieren, sie zu Vorschlägen anzuregen, ihnen als Ansprechpartner zur Verfügung zu stehen und sie bei der Ausarbeitung und beim Aufschreiben von Vorschlägen zu unterstützen. In Abhängigkeit von den Regelungen sowie von den jeweiligen Kompetenzen und Entscheidungsbefugnissen ergeben sich mit der Bewertung, Entscheidung und Umsetzung von Vorschlägen weitere Aufgaben. So sollen Vorschläge bei dezentralen Regelungen möglichst von den kompetenten Entscheidungsträgern „vor Ort“ bearbeitet werden. Im Regelfall sind dies die direkten Vorgesetzten der Einreicher.

### Vorschlagswesen als Führungsaufgabe und Führungsinstrument

Damit fallen den Führungskräften auch folgende Aufgaben zu:

- Information und Motivation ihrer Mitarbeiter (einschließlich Unterstützung bei der Formulierung und Niederschrift von Vorschlägen),
- Weiterleiten der direkt abgegebenen Vorschläge an den Ideenkoordinator zur zentralen Erfassung,
- Bewerten (Kosten/Nutzen-Ermittlung) von Vorschlägen, Entscheidung oder Beschluss über die Umsetzung von Vorschlägen im Rahmen der üblichen Entscheidungskompetenzen und -befugnisse der jeweiligen Führungskraft (je nach Investitionsvolumen),
- Veranlassen und Kontrolle der Realisierung der eigenen Entscheidungen,
- Festsetzen von Prämien (bis Bemessungsgrenze),
- Überbringen von schriftlichen Bescheiden und Begründen von Ablehnungen im persönlichen Gespräch.

### Leitungsebene

Aufgabe der Geschäftsleitung und der Abteilungsleiter („Top-Management“) ist es, das Ideenmanagement zur „Chefsache“ zu machen und dieses entsprechend vorzuleben. Durch die Erwartungen, Werte und (Ziel-)Vorgaben, die von der Leitungsebene vermittelt werden, wird maßgeblich beeinflusst, was die Führungskräfte und Mitarbeiter als ihre Rolle und Aufgabe ansehen und annehmen. In diesem Zusammenhang muss auf die Klarheit der Zielvorgaben geachtet werden, die frei von inneren Widersprüchen sein müssen.

Ideenmanagement muss „Chefsache“ sein

Die Leitungsebene kann die Bedeutung, die sie dem Vorschlagswesen zumisst, dadurch deutlich machen, dass sie kontinuierlich Interesse an aktuellen Entwicklungen zeigt und sich darüber berichten lässt, relevante Kennzahlen in Reports aufnimmt, bei der Vergabe von Prämien zu besonders herausragenden Vorschlägen präsent ist, dem Einreicher Anerkennung ausspricht und das Thema bei allen Gelegenheiten (Betriebs- und Gesellschafterversammlungen, Mitarbeiter- und Kundenzeitungen, Besprechungen im Führungskreis) anspricht.

Des Weiteren muss die Leitungsebene Ressourcen für die Tätigkeiten im Vorschlagswesen bereitstellen (Personalkapazität für die Koordination sowie für die Bearbeitung und Umsetzung von Vorschlägen, Budget für Informationsaktivitäten, Arbeitshilfen und Qualifizierungsmaßnahmen, für die Realisierung von Vorschlägen erforderliche Investitionen und Auftragsvergaben an Fremdfirmen). Vor allem in der Anlaufzeit ist eine gewisse Großzügigkeit bei der Bewilligung von Mitteln für die Umsetzung von Vorschlägen wichtig, die aus Sicht der Unternehmensleitung keinen betriebswirtschaftlichen Nutzen haben, aber für den Mitarbeiter eine Verbesserung seiner Arbeitsbedingungen bedeuten.

Im Rahmen einer firmenübergreifenden Kooperation können sich die Geschäftsführer über ihre Aktivitäten im Vorschlagswesen regelmäßig austauschen und nach und nach eine Liste von Wirkfaktoren sammeln, die sich in einzelnen Partnerunternehmen als besonders erfolgsfördernd erwiesen haben. Ein firmenübergreifender Austausch und das dabei praktizierte Benchmarking tragen wesentlich dazu bei, dass auch die Leitungsebenen ihre

Kooperation fördert und fordert Engagement der Unternehmensleitung

## PERSONEN

---

Rolle im Vorschlagswesen reflektieren und dem Thema (auch über längere Zeiträume) ein hohes Maß an Aufmerksamkeit widmen.

### Betriebsrat

#### Einbeziehung des Betriebsrats

Aufgabe des Betriebsrats ist es, gemeinsam mit der Geschäftsleitung eine Betriebsvereinbarung zum Ideenmanagement abzuschließen (siehe 3.2). Der Betriebsrat ist zudem ein wichtiger Ansprechpartner für Einreicher, wenn diese meinen, dass ihre Vorschläge nicht angemessen bewertet wurden oder dass man gegen die Regelungen des Vorschlagswesens verstoßen hat.

Manche Betriebsräte sind allerdings bestrebt, eine Ablehnung von Vorschlägen grundsätzlich zu verhindern. Diese Haltung kann zum einen im Misstrauen begründet sein, dass Vorschläge nur deshalb abgelehnt werden, damit dem Unternehmen eine Prämienzahlung erspart bleibt, zum anderen glauben manche Betriebsräte, damit die Interessen des Einreichers zu vertreten. Aber im Grunde werden durch dieses Verhalten nur abschließende Entscheidungen unnötig lange hinausgezögert und das Ideenmanagement als Ganzes gelähmt. Durch umfassendes Einbeziehen und Transparenz können mit der Zeit das Vertrauen und die Bereitschaft wachsen, sachlich begründete Entscheidungen gelten zu lassen.

Der Betriebsrat kann und sollte das Ideenmanagement durch eigene Aktivitäten unterstützen, indem er durch Aushänge an den Schwarzen Brettern des Betriebsrats Informationen zum Ideenmanagement weitergibt und in Gesprächen mit Mitarbeitern zu einer positiven Haltung gegenüber dem Ideenmanagement ermuntert.

### Ideenkoordinatoren

Die verschiedenen administrativen und Koordinationsaufgaben wurden bereits in Kapitel 3.2 beschrieben. An dieser Stelle wird daher nur noch auf einige Aspekte eingegangen, die Ideenkoordinatoren persönlich betreffen.

#### Rollenkonflikte der Ideenkoordinatoren

Gerade in mittelständischen Unternehmen üben die Ideenkoordinatoren ihre Tätigkeiten häufig „nebenher“ aus, weil sie außerdem noch weitere Aufgaben haben, zum Beispiel als Leiter der EDV-Abteilung, als Qualitäts-, Umwelt- oder Sicherheitsbeauftragte oder als Produktionsleiter. Allein daraus ergeben sich für die einzelnen Personen beträchtliche Mehrfachbelastungen. Auch wenn der Ideenkoordinator gleichzeitig Mitglied des Betriebsrats ist, kann dies immer wieder zu Rollenkonflikten führen. Von ihm als Mitglied des Betriebsrats wird Zustimmung zu Kritik von Mitarbeitern an der Handhabung des Ideenmanagements durch die Geschäftsleitung erwartet, dagegen sieht die Geschäftsleitung die Aufgabe „ihres“ Ideenkoordinators darin, die Kritik aufzufangen und ablehnend eingestellte Mitarbeiter erneut für das Ideenmanagement zu motivieren.

Vielfach sehen sich die Ideenkoordinatoren in der Situation, bei Führungskräften die Erledigung von Arbeiten im Ideenmanagement anzumahnen oder anzufordern, denen gegenüber sie jedoch in einer untergeordneten oder weniger mächtigen Position sind.

Geschäftsleitungen erwarten zwar nachdrückliche Terminverfolgung durch die Ideenkoordinatoren, aber oft ohne ihnen eine entsprechende Handhabe zu liefern.

Ein Lösungsansatz besteht in der Einrichtung oder Benennung von „Macht promotoren“. Dies sind „hochrangige“ Personen, die die Geschäftsleitung vertreten und bei Bedarf von den Ideenkoordinatoren „ins Feld geführt“ werden können, wenn es darum geht, Anforderungen des Vorschlagswesens mit Nachdruck und mit Rückendeckung vorzubringen.

Macht promotoren stärken dem Ideenkoordinator den Rücken

### 3.4 Instrumente

Viele Arbeiten im Ideenmanagement können durch Bereitstellen geeigneter Instrumente und Technologien wesentlich vereinfacht werden. Die Arbeitshilfen sollte man möglichst mit den Anwendern im Rahmen der Workshops und Trainings gemeinsam erarbeiten oder nach ersten Entwürfen grundlegend für den Praxisbedarf überarbeiten, damit sie von den Anwendern akzeptiert werden.

Steigerung der Performance durch die richtigen Instrumente

Wichtige Themenbereiche, für die entsprechende technische Lösungen oder Arbeitshilfen entwickelt und eingesetzt werden sollten:

- Formblätter zur Unterstützung der strukturierten Formulierung von Vorschlägen (Was und Wo, Wie, Warum und Wozu), Beispiel auf Seite 30,
- Software zur Erfassung und Verwaltung von Vorschlägen (Eingabe im Intranet, automatische Versendung von Bescheiden, Gutachtenanforderungen und Mahnungen, automatische Generierung von Reports zu allen relevanten Kennzahlen, usw.),
- E-Mail-Verteiler zur Bearbeitung und Entscheidung von Vorschlägen im Umlaufverfahren,
- Checklisten zur Abgrenzung von Vorschlägen gegenüber der Arbeitsaufgabe, Beispiel auf Seite 55,
- Entscheidungsraster/Fragenkataloge für die Kosten-Nutzen-Abwägung von Vorschlägen (einschließlich Filter durch K.-o.-Kriterien), Beispiel auf Seite 39, 40
- Berechnungshilfen zur Ermittlung der Einsparung als Grundlage für die Prämie bei rechenbaren Vorschlägen,
- Bewertungstabellen/Punktsysteme zur Ermittlung der Prämienhöhe bei nicht rechenbaren Vorschlägen, Beispiel auf Seite 51, 52
- Formblätter für einen Arbeitsauftrag für die Umsetzung von Vorschlägen,
- Schwarze Bretter, Infotafeln, Ideenstraßen/-säulen, Intranetseiten, Flyer/Broschüren für die Information bzw. Transparenz über das Vorschlagswesen, über wichtige Kennzahlen, sowie über den aktuellen Bearbeitungs- und Umsetzungsstand einzelner Vorschläge,
- Ideenpool mit Suchfunktion im Intranet, Intranetplattform mit allen Protokollen, Arbeitshilfen, telekommunikativen Daten relevanter Ansprechpartner im Ideenmanagement (gegebenenfalls mit passwortgeschütztem Zugang).

Schließlich sollten auch Räumlichkeiten und Zeitfenster für ein ungestörtes Bearbeiten von Vorschlägen verfügbar sein. Die Unternehmensleitung muss Budgets für Investitionen und für die Vergabe von Fremdaufträgen zur Realisierung von Vorschlägen als wichtige Ressourcen bereitstellen.

### 3.5 Umfeld

#### Unternehmensübergreifende Kooperationen

Durch die Gestaltung als Kooperationsprojekt kann ein Umfeld für die Arbeiten in den einzelnen Unternehmen geschaffen werden, das die angestrebten Entwicklungsprozesse erheblich verstärkt. Die für den Erfolg wirksamen Faktoren liegen vor allem in folgenden Funktionen einer Kooperation begründet.

**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. Im Rahmen von Erfahrungsaustauschtreffen oder von betriebsübergreifenden Trainings werden auch in den Außenbezügen Feedback-Schleifen etabliert, die man zusätzlich durch Beratung und Feedback auf der Meta-Ebene von Seiten eines externen Beraters ergänzen kann. Das Ideenmanagement wird somit nachhaltig auf mehreren Ebenen realisiert und spiegelt sich gleichermaßen in den unternehmensinternen und externen Bezügen.

**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.



So fokussieren sich viele Unternehmen vor allem auf die Frage der „richtigen“ Betriebsvereinbarung und der „richtigen“ Motivation für die Mitarbeiter. Durch den Austausch mit Kooperationspartnern kann deutlich werden, dass möglicherweise die falsche Frage gestellt wurde, dass immer noch mehr „Verbesserungen“ der Motivations- und Anreizsysteme gar nicht weiterhelfen, sondern dass vielleicht die Frage, wie Entscheidungsroutrinen optimiert und Vorschläge möglichst schnell zur Umsetzung gebracht werden, viel weiter führt.

**Kritikfähigkeit:** In den meisten Unternehmen bilden sich spezifische Kommunikationsstile und Umgangsformen heraus. Es gibt unausgesprochene Regeln und Tabus, was „auf den Tisch kommen“ darf und was nicht. Um nicht „das eigene Nest zu beschmutzen“ (und nicht in die Ecke der „notorischen Querköpfe“ gestellt zu werden), ist die Kritik-



fähigkeit 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. Zum einen ist durch die formellere Form der Begegnung der Umgang miteinander distanzierter und beherrschter, so dass die Gefahr einer Eskalation wesentlich geringer ist. Zum anderen sind die Partner unabhängig voneinander und sehen sich nur sporadisch. Kritik von Fremden kann man leichter „wegstecken“ als von nächstehenden Personen.

**Neue Lösungsmöglichkeiten:** Die jeweils anderen Kooperationspartner 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 (zäher Einigungsprozess beim Abschluss der Betriebsvereinbarung) „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.

**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. So haben viele Teilnehmer an firmenübergreifenden Führungskräfte-Trainings zum ersten Mal Kontakt in einem professionellen Kontext zu Kollegen anderer Unternehmen. Die Selbstattributionen im Rahmen von Vorstellungsrunden („Ich bin Meister bei Firma A...“, „Wir bei A machen das so...“) und die Fremdattributionen durch die Teilnehmer aus anderen Unternehmen („Ihr bei Firma A...“) sowie die unwillkürlichen Abgrenzungen („Was machen wir anders als die anderen?“) und Vergleiche („Eigentlich stehen wir ganz gut da...“) tragen dazu bei, dass sich die Teilnehmer ihrer Identität und der Identität ihrer Unternehmen stärker bewusst werden.

**Weitere Vorteile, Synergie- und Einspareffekte:** Darüber hinaus bietet das Umfeld einer Kooperation den teilnehmenden Unternehmen eine Reihe weiterer, teilweise ganz „handfester“ Vorteile: So ermöglicht der Erfahrungsaustausch (zum Beispiel zwischen Geschäftsführern, Ideenkoordinatoren) umfassende Vergleichs- und damit Orientierungsmöglichkeiten für die eigenen Entwicklungsschritte (Benchmarking). Beim gemeinsamen Lernen muss nicht jedes Unternehmen „das Rad neu erfinden“.

Synergie- und Einsparmöglichkeiten in einer Kooperation

## UMFELD

---

Die betriebsübergreifende Durchführung von Trainings macht diese wesentlich effizienter, für einige Unternehmen überhaupt erst möglich. Pro Unternehmen "fehlen" in einer Schicht nur wenige Mitarbeiter, trotzdem kommt durch die Beteiligung mehrerer Unternehmen eine ausreichende Anzahl von Teilnehmern zusammen. Für einige Unternehmen würde es zu erheblichen Schwierigkeiten in der Produktion führen, wenn ein Dutzend Führungskräfte gleichzeitig an einer Schulung teilnehmen. Beim Austausch mit Kollegen anderer Unternehmen ergänzen sich die verschiedenen Sichtweisen und befruchten sich gegenseitig. Durch den „Blick über den Tellerrand“ wird somit der Abbau von „Betriebsblindheit“ befördert. Auch Mitarbeiterbefragungen erhalten durch die direkten und differenzierten Vergleichsmöglichkeiten eine erheblich höhere Aussagekraft, als wenn nur ein anonymer Mittelwert zum Vergleich herangezogen werden könnte. Nicht zuletzt werden die gemeinsame Entwicklung und Herstellung von Flyern, Foliensätzen und sonstigen Unterlagen sowie die Beschaffung z. B. von Software durch die Bildung einer Einkaufsgemeinschaft deutlich kostengünstiger als im Alleingang.

### Kooperation im Wettbewerb

**Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit:** Bei der Zusammensetzung sollte man darauf achten, dass die Kooperationspartner keine direkten Konkurrenten sind. Zwar betrifft der Austausch vor allem die Prinzipien des Ideenmanagements und keine konkreten technologischen Aspekte, so dass die Gefahr von Know-how-Verlust wesentlich geringer ist, als gemeinhin befürchtet wird. Dennoch ist es leichter, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen und sich offen auszutauschen, wenn keine Wettbewerbssituation besteht.

### Empfehlungen für die Zusammensetzung eines Verbunds

Vielfach wird die Meinung vertreten, dass eine Zusammenarbeit im Ideenmanagement nur zwischen Unternehmen der gleichen Branche sinnvoll ist. Dies kann nach den Erfahrungen der hier vorgestellten Kooperationsprojekte jedoch nicht bestätigt werden. Denn die Prinzipien des Ideenmanagements, um die es ja vorrangig geht, sind auch branchenübergreifend vergleichbar.

Wichtiger als der Branchenbezug ist die regionale Nähe der Kooperationspartner, weil die persönliche Begegnung im Rahmen von Erfahrungsaustauschtreffen oder von betriebsübergreifenden Trainings ein zentrales Element ist. Die Entfernung zwischen den Unternehmen sollte dabei nicht mehr als 90 Minuten Fahrzeit verursachen.

Die Größenordnung der kooperierenden Unternehmen kann durchaus unterschiedlich sein: In den Kooperationsprojekten, die diesem Leitfaden zugrunde liegen, hatte das kleinste Unternehmen 40 Mitarbeiter, das größte über 1.200. Damit dürfte jedoch auch die Grenze noch funktionaler Heterogenität erreicht sein. Bemerkenswerterweise kann gerade der Austausch „Groß/Klein“ besonders fruchtbar sein, weil hierdurch erfrischende klimatische Konfrontationen möglich werden und sich für die Teilnehmer gänzlich neue Sichtweisen eröffnen.

Nicht zuletzt kommt der professionellen Moderation und Koordination der Zusammenarbeit eine besondere Bedeutung zu. Sie muss die Begegnung und den Aufbau von Beziehungen zwischen den Kooperationspartnern so unterstützen, dass das wechselseitige

„Geben und Nehmen“ ausgewogen ist und die einzelnen Partner zunehmend Verantwortung für die gemeinsame Sache übernehmen. Für die Entwicklung von Kohäsion und Zusammenhalt sind regelmäßige betriebsübergreifende Treffen auf Ebene der Geschäftsführer und Ideenkoordinatoren unerlässlich. Sie dienen zudem der Vereinbarung eines gemeinsamen Zielhorizonts und ermöglichen ein fortlaufendes Benchmarking.

## 4 Das Ideenmanagement in Aktion

Nach einer Klärung des Begriffs „Vorschlag“ orientiert sich die Beschreibung der Ablauforganisation an dem in Abbildung 5 (Seite 16) dargestellten Kreislauf.

### 4.1 Vorschläge

Definition „Was ist ein Vorschlag?“

Als Vorschläge können alle Ideen eingereicht werden, die einen bestehenden Zustand in irgendeiner Weise verbessern. Weitere Anforderungen an Vorschläge können in folgender Hinsicht bestehen.

#### Vorschläge sollen neu sein

Dies bedeutet, dass dieselbe Idee nicht von verschiedenen Personen mehrfach eingereicht werden kann. Ein in diesem Sinn „doppelter“ Vorschlag kann zwar registriert werden, darf aber nicht in die weiteren Bearbeitungsprozeduren gelangen, weil er sonst nur unnötige, weil doppelte Arbeit verursachen würde. Bei einer hohen Vorschlagsaktivität steigt erfahrungsgemäß auch die Anzahl doppelter Vorschläge an.

**Mehrfachanwendung:** Ein Vorschlag sollte jedoch auch dann als „neu“ betrachtet werden, wenn die konkrete Anwendung oder der Anwendungsbereich neu sind, die Idee selbst aber an anderer Stelle bereits genutzt wird. Es ist eigentlich Sache des Unternehmens (vertreten durch den verantwortlichen Vorgesetzten oder den Ideenkoordinator), zu prüfen, wo überall im Unternehmen eine gute Idee genutzt werden kann. Insofern sollte das Unternehmen dankbar sein, wenn noch in zweiten und dritten Schritten Verbesserungspotentiale durch weitere Anwendungen einer Idee aufgezeigt werden. Da das Unternehmen von jeder Ausweitung der Anwendungsbereiche profitiert und sich der Zustand gegenüber dem vorherigen verbessert, sollte sich die Vergütung für den Einreicher nach dem bewirkten Gesamtnutzen richten, unabhängig davon, ob er die Anwendung seiner Idee zunächst nur für den kleinen von ihm überschaubaren Bereich vorgeschlagen hat.



*Ein Werker schlug vor, eine für Staplerfahrer schlecht einsehbare Stelle durch einen Spiegel sicherer zu machen. Der Vorschlag wurde dem Sicherheitsbeauftragten vorgelegt. Er entschied sich dafür, die Umsetzung des Vorschlags zu veranlassen, nachdem er sich von den schlechten Sichtverhältnissen überzeugt hatte. Nach einigen Wochen schlug derselbe Einreicher vor, einen Spiegel an einer weiteren Stelle anzubringen, an der vergleichbare Sichtverhältnisse wie an der ersten Stelle herrschten. Wie würden Sie den zweiten Vorschlag entscheiden?*

*In der Tat wurde auch der zweite Vorschlag umgesetzt und ebenso prämiert wie der erste. Um eine Ausweitung zu einer „Serie“ vorzubeugen, erhielten der Sicherheitsbeauftragte und der Einreicher den ausdrücklichen Auftrag, gemeinsam nach weiteren Stellen zu fahnden, an denen Sichthindernisse entschärft werden sollten. Ideen, die im Rahmen eines ausdrücklichen Arbeitsauftrags entstehen, sind in dem betroffenen Unternehmen nicht prämienerberechtigt.*

**Planungsvorlauf:** Zuweilen werden auch Maßnahmen vorgeschlagen, die bereits an anderer Stelle des Unternehmens (höhere Hierarchieebene, andere Abteilung) bearbeitet werden oder geplant wurden. In diesem Fall sollte das Unternehmen anhand schriftlicher Unterlagen (Gesprächsvermerke, Zeichnungen) nachweisen können, dass die Idee tatsächlich schon bekannt war. Falls keine schriftlichen Unterlagen vorliegen, hat es sich bewährt, den Vorschlag als neu zu behandeln, weil sonst die Gefahr besteht, dass Ideen mit dem Hinweis: „Darüber haben wir schon einmal gesprochen“ abgeblockt werden. Dies entspricht dem Anliegen des Ideenmanagements, Gewohnheiten zu durchbrechen und den Schritt vom „Darüber-Sprechen“ zum Handeln anzuregen.

### Vorschläge sollen einen Lösungsweg aufzeigen

Manche Unternehmen erkennen nur solche Ideen als Vorschlag an, die einen konkreten Lösungsweg aufzeigen. Mängelhinweise ohne Lösungsvorschlag behandeln sie nicht als Vorschläge. Diese Einschränkung ist insofern problematisch, als in der Praxis viele Vorschläge zwar einen Lösungsweg aufzeigen, der jedoch nicht optimal oder sogar völlig untauglich ist. Ein Vorschlag sollte nicht (nur) nach der Tauglichkeit des angegebenen Lösungswegs, sondern nach dem Wert der angestrebten Verbesserung, nach dem Zweck des Vorschlags, beurteilt werden. Selbst wenn zum Erreichen der Verbesserung letztlich gänzlich andere Wege als vorgeschlagen beschritten werden, bleibt dem Einreicher das Verdienst, den Anstoß zu dieser Verbesserung gegeben zu haben. Als Ausweg bietet sich an, in der Prämienregelung eine Abstufung nach Qualität des vorgeschlagenen Lösungswegs vorzunehmen.

Mängelhinweise sind keine Vorschläge

*Wie würden Sie entscheiden? Im einem Unternehmen wurde folgender Vorschlag eingereicht: „Von die Kaley-Haspel nicht in Ordnung, neue kaufen: Maß 500, nicht (520). Einzelhaspel 542 M passt nicht.“ Zur Sachlage: Tatsächlich bestand an der Abhaspel ein Problem. Aufgrund unterschiedlicher Größen der Innendurchmesser der Stahl-Coils und der Abhaspel mussten die Coils vor der Bearbeitung aufwendig umgespult werden, was Kosten in Höhe von ca. 18.000€ pro Jahr verursachte. Eine neue Haspel wäre für einen Kaufpreis ab 150.000€ aufwärts zu erhalten gewesen.*

*Frage 1: Hätten Sie den Vorschlag angenommen – oder mit Blick auf die Kosten (150.000€ >> 18.000€, viel zu lange Amortisationszeit) abgelehnt?*

*Statt den Vorschlag vorschnell abzulehnen, ging man der Sache nach und stellte zunächst einen Bedienfehler des eigenen Personals fest. Als die Probleme weiterhin auftraten, entdeckte man, dass die Lieferfirma der Coils seit Jahren ein von den Lieferspezifikationen abweichendes Maß lieferte. Die Lieferfirma wurde zum Einhalten der Spezifikationen angehalten – das Unternehmen spart seitdem (ohne eigenen Aufwand gehabt zu haben!) pro Jahr 18.000€.*

*Frage 2: Hätten Sie den Vorschlag prämiert – oder mit dem Argument, dass ja die vorgeschlagene Lösung gar nicht realisiert wurde, eine Prämierung abgelehnt oder gemindert?*

*Im Sinne einer großzügigen Prämienregelung erhielt der Einreicher den vollen Prämienersatz. Damit sollte auch honoriert werden, dass der Mitarbeiter trotz jahrelanger Gewöhnung an den Missstand mitdachte und aktiv wurde – ohne diesen Vorschlag würde heute noch umgespult.*



## VORSCHLÄGE

---

Hinweise auf einen Reparaturbedarf werden im allgemeinen nicht als Vorschläge angenommen. Insofern lässt sich die obige Definition eines Vorschlags dahingehend präzisieren, dass ein bestehender Soll-Zustand verbessert wird. Wird eine Reparatur allerdings über lange Zeiten unterlassen, so dass der Defekt zum Gewohnheitszustand wird, könnte man den Vorschlag immerhin als Anstoß sehen, entweder den Defekt zum neuen Soll-Zustand zu erklären (weil eine Reparatur keinen Nutzen brächte) oder zu überprüfen, warum die Reparatur bislang ausblieb.

### Abgrenzung von Vorschlägen gegenüber der Arbeitsaufgabe

#### Vorschläge sollen über die Arbeitsaufgabe hinausgehen

Diese Einschränkung hat vor allem die Prämienberechtigung im Blick, weil alles, was zur Arbeitsaufgabe gehört, bereits mit dem Lohn oder dem Gehalt abgegolten ist. Die saubere Abgrenzung eines (prämienberechtigten) Vorschlags von der „eigentlichen“ Arbeitsaufgabe ist in der Praxis immer wieder Stein des Anstoßens. Wichtig ist dabei, zwischen dem eigenen „Arbeitsbereich“ und der eigenen „Arbeitsaufgabe“ zu unterscheiden. Erfahrungsgemäß kommen die weitaus meisten Vorschläge aus dem jeweils eigenen Arbeitsbereich des Einreichers. Dies ist auch sinnvoll, weil die Mitarbeiter für ihren eigenen Arbeitsbereich die höchste Kompetenz und Informationsdichte besitzen. Am eigenen Arbeitsplatz wird täglich am ehesten wahrgenommen, wo Quellen für Mängel, Ärgernisse und Verschwendung sind.

**Abgrenzungskriterien:** Für die Abgrenzung von der Arbeitsaufgabe („Jobbereinigung“) hat es sich bewährt, keine Entweder-Oder-Regelung zu treffen, sondern Zwischenstufen zuzulassen. Die Einstufung muss anhand weniger nachvollziehbarer Kriterien vorgenommen werden. Geeignete Kriterien sind z. B., ob der Einreicher selbst über die Umsetzung seiner Idee entscheiden konnte, ohne einen Vorgesetzten fragen zu müssen, oder ob er mit der Bearbeitung des durch den Vorschlag gelösten Problems ausdrücklich beauftragt worden war. Ist eines dieser Kriterien eindeutig mit „Ja“ zu beantworten, so sollte die Idee nicht als Vorschlag prämiert werden.

**Selbsteinschätzung:** Die wichtigsten Kriterien können in einem „Abgrenzungs-Raster“ zusammengestellt werden, das eine schnelle und einfache Handhabung in der Praxis ermöglicht (siehe Abbildung 14, Seite 55). Dabei hat sich bewährt, die Einschätzung anhand des Rasters vom Einreicher selbst unmittelbar bei Abgabe seines Vorschlags vornehmen zu lassen. In 90% der Fälle kann der Vorgesetzte die Selbsteinschätzung des Einreichers bestätigen. Wenn die Abgrenzung frühzeitig – vor einer finanziellen Bewertung des Vorschlags – erfolgt, kommt niemand in Versuchung, den Prämienanteil im nachhinein „kleinzurechnen“, falls sich ein hoher Nutzwert herausstellt. Auf die Frage der Jobbereinigung wird in Kapitel 4.7 nochmals im Zusammenhang mit der Prämierung eingegangen.

#### Vorschläge sollen keine Neuanlagen betreffen

In manchen Unternehmen besteht eine „Sperrfrist“ (z. B. 1 Jahr) für Neuanlagen. Da hier naturgemäß zunächst viel zu verbessern ist, soll kein Vorschlag prämiert werden, bis die Anlage „normal“ läuft. Eine solche Regelung ist jedoch kontraproduktiv, weil Vorschläge zurückgehalten werden, bis die Sperrfrist abgelaufen ist. Gerade bei

### Sperrfristen sind kontraproduktiv

Neuanlagen besteht großes Interesse, Verbesserungen schnell zu verwirklichen, um die „Kinderkrankheiten“ zu beseitigen. Falls solche Regelungen bestehen, sollte sie das Unternehmen wieder abschaffen.

Für Mitarbeiter, die mit der Einführung der Neuanlage betraut sind, kann man mit Hilfe des „Abgrenzungs-Rasters“ (s. o.) feststellen, inwieweit ihre Optimierungsarbeit ganz oder teilweise zu ihrer Arbeitsaufgabe gehört.

### 4.2 Einreichen

**Teilnahmeberechtigung:** Grundsätzlich sollte es für alle Mitarbeiter möglich sein, Verbesserungsvorschläge einzureichen. In manchen Unternehmen werden allerdings Angestellte und Führungskräfte vom Vorschlagswesen ausgeschlossen, weil von ihnen eine ständige Verbesserungstätigkeit als Teil ihrer Arbeitsaufgabe verlangt wird. Dies führt zu einer unnötigen Verkomplizierung und einer „Zwei-Klassen-Regelung“, die man vermeiden kann, indem man das oben vorgestellte Prinzip für die Abgrenzung von Vorschlägen von der Arbeitsaufgabe konsequent anwendet.

Vorschläge von jedem sollten willkommen sein

**Einreichungswege:** Vielfältige Möglichkeiten sollen es für alle Mitarbeiter möglichst einfach machen, Vorschläge einzureichen. Als bevorzugter Weg, einen Vorschlag einzureichen, sollte der Kontakt mit dem direkten Vorgesetzten propagiert werden. Dadurch wird die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten gefordert und gefördert, und es wird deutlich, dass Vorschläge einzureichen eine „normale“ Tätigkeit des Betriebsalltags ist. Keinesfalls sollte die Möglichkeit, Vorschläge einzureichen, als legale Umgehung des Dienstweges konzipiert und betrieben werden.

Allerdings besteht vielfach das Bestreben, auch solchen Mitarbeitern Wege zum Vorschlagswesen zu eröffnen, die Probleme damit haben, ihren Vorgesetzten anzusprechen. Daher wird meist auch die Möglichkeit zugelassen, Vorschläge bei einem zentralen Ansprechpartner, z. B. einem „Vorschlagsbeauftragten“ bzw. „Ideenkoordinator“ (s. u.) oder beim Betriebsrat einzureichen. Schließlich stellen einige Unternehmen als dritten Weg „Vorschlags-Briefkästen“ auf. Dieser unpersönliche Weg wird jedoch um so weniger genutzt, je tiefer das Vorschlagswesen in einem Unternehmen verankert ist.

In größeren Unternehmen hat es sich zudem bewährt, eine Eingabemaske im Intranet einzurichten, über die Vorschläge direkt von Einreichern in das EDV-System des Ideenmanagements eingegeben werden können. Falls nicht alle Mitarbeiter Zugang zu vernetzten PCs haben, können weitere PCs in den Sozial- und Pausenräumen installiert werden. Wo dies nicht möglich ist, sollten Mitarbeiter mit Hilfe ihrer Vorgesetzten Vorschläge in die EDV eingeben können.

**Unterstützung:** Die weitaus wichtigste Funktion zur Unterstützung von Einreichern haben die direkten Vorgesetzten. Sie sollen ihren Mitarbeitern bei der Überwindung von

Führungskräfte als Promotoren von Vorschlägen

## EINREICHEN

sprachlichen und Formulierungsschwierigkeiten helfen. Des Weiteren sollen sie ihre Mitarbeiter fachlich beraten und dazu beitragen, die ursprüngliche Idee weiter zu verbessern. Durch die vorherige Beratung kann die Anzahl von Vorschlägen reduziert werden, die von vornherein keine Aussicht auf Umsetzung haben.

Zur weiteren Unterstützung der Formulierung von Vorschlägen sollte das Unternehmen Vorschlagsformulare bereitstellen, deren Text dazu anregt, nicht nur die gewünschte Verbesserung, sondern auch das Problem des bisherigen Zustands, den Lösungsweg und den Zweck bzw. Vorteil der Verbesserung darzulegen (siehe Abbildung 8). Solche Formulare sollten überall im Betrieb (und als PC-Maske) verfügbar sein, gleichwohl sollten selbstverständlich auch Vorschläge auf beliebigem Papier angenommen werden.

### Verbesserungsvorschlag

Name(n)	Pers.-Nr.	Abteilung	Vorschlag-Nr. <input style="width: 80px;" type="text"/>
---------	-----------	-----------	---

..... Bitte reichen Sie die Vorschläge ein bei:  
..... - Ihrem Meister/Vorgesetzten, oder  
..... - Ideenkoordinator Frau/Herr XYZ

..... Fragen zum Thema  
..... Verbesserungsvorschläge?  
..... => **Tel 123**

Ich / Wir mache(n) folgenden Verbesserungsvorschlag

**Was soll Wo verbessert werden?** Wie ist es jetzt und wie wäre es besser?  
**Wie soll die Verbesserung durchgeführt werden?** Was muss getan werden?  
**Warum soll die Verbesserung erfolgen?** Welcher Nutzen ergibt sich? Worin besteht der Vorteil?

**Kurzbezeichnung der Idee**

.....

**Was und Wo?**

.....

.....

.....

.....

**Wie?**

.....

.....

.....

**Warum?**

.....

.....

.....

Falls der Platz nicht ausreicht, bitte weitere Blätter, Skizzen, usw. beifügen!

Abbildung 8: Beispiel für die Gestaltung eines Vorschlagsformulars.



**Schriftliches Einreichen:** Als wichtigster Grundsatz für Vorschläge gilt, dass sie schriftlich eingereicht werden müssen (inkl. elektronischem „Aufschreiben“ und Aufschreiben mit Hilfe des Vorgesetzten, des Betriebsrats oder des Ideenkoordinators). Argumente zum Sinn und Nutzen des „Aufschreibens“ sind in folgender Übersicht zusammengefasst:

- Nur für aufgeschriebene Vorschläge ist eine Prämienvergabe möglich. Das Aufschreiben sichert den Prämienanspruch.
- Nur durch Aufschreiben kann man verhindern, dass der Vorgesetzte, dem Ideen „zwischen Tür und Angel“ mitgeteilt werden, einen Teil wieder vergisst.
- Mit einer Dokumentation kann man doppelte Vorschläge erkennen und nachvollziehbar ablehnen.
- Nur aufgeschriebene Vorschläge kann man zentral registrieren, dadurch können evtl. vorschnelle Ablehnungen noch einmal überprüft und in Frage gestellt werden.
- Ohne Aufschreiben fehlen dem Unternehmen wichtige Kennzahlen zum kreativen Engagement der Mitarbeiter. Über Statistik lassen sich Stand und Veränderungen erkennen und Korrekturmaßnahmen ergreifen. Solche Kennzahlen werden auch von Banken bei der Bemessung von Kreditlinien berücksichtigt.
- Nur über eine geeignete Dokumentation sind Transparenz und Information möglich, dies ist erforderlich für eine Signalwirkung auf die Belegschaft (Motivation).
- Eine Weitergabe/Übertragung auf andere Bereiche, Abteilungen oder Kooperationspartner erfordert schriftliche Dokumentation.

Das Ideenmanagement muss so organisiert sein, dass „Aufschreiben“ und „sofort umsetzen“ einander keineswegs ausschließen. Vorgesetzte sollten, wie in anderen Fragen auch, Entscheidungen über Vorschläge gemäß ihrer Kompetenz, Budgetverantwortung und Entscheidungsbefugnis möglichst schnell treffen und umsetzen. Aus diesem Grunde sollten Vorschläge, die nicht beim direkten Vorgesetzten eingereicht wurden, umgehend an ihn weitergeleitet werden.

Selbst wenn die ermittelte Prämienhöhe die Bearbeitung eines Vorschlags durch das Gremium erfordert, kann (und sollte!) der Vorgesetzte bereits die Umsetzung im Rahmen seiner Kompetenzen und Befugnisse entschieden und veranlasst haben, lange bevor das Gremium wieder zusammentritt. Dadurch lässt sich der durch den Vorschlag bewirkte Nutzen möglichst früh realisieren.

**Anonymität:** Der Wunsch nach Anonymität entspringt häufig einer Misstrauenskultur. Ihm nachzugeben würde daher ein Kurieren an den Symptomen, nicht aber eine Vermeidung der Missstände bedeuten. Um das Vorschlagswesen in den Betriebsalltag zu integrieren und die „kommunikative Zweibahnstraße“ zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten zu fördern, sollte es grundsätzlich keine Möglichkeit geben, Vorschläge anonym einzureichen. Allerdings muss der Einreicher einverstanden sein, wenn sein Name im Zusammenhang mit Vorschlägen im Rahmen von PR-Maßnahmen bekannt gemacht werden soll.

## EINREICHEN

Beteiligungsquote als Maß für die Verankerung im Betriebsalltag

**Erhöhung der Anzahl eingereicherter Vorschläge:** Maßnahmen zur Erhöhung der Anzahl eingereicherter Vorschläge sollten vor allem an einer Verbreiterung der Basis, also an der Aktivierung einer möglichst großen Zahl von Einreichern ansetzen. So zeigt der Vergleich von mehreren hundert Unternehmen, die sich an der Statistik des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft dib beteiligen, dass eine hohe Anzahl von Vorschlägen signifikant mit einer hohen Beteiligungsquote korreliert (siehe Abbildung 9). Wie bereits erwähnt, ist es auch im Interesse einer Verbesserungskultur vorteilhafter, von vielen Mitarbeitern (zumindest) einige Vorschläge zu erhalten als nur von wenigen (Mehr- oder Vielfach-) Einreichern viele Vorschläge.

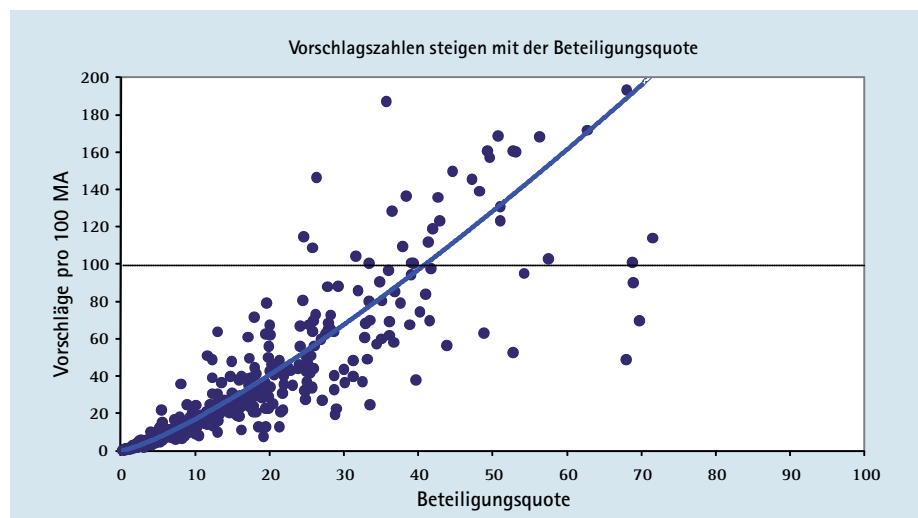


Abbildung 9: Eine hohe Vorschlagsaktivität hängt im Wesentlichen davon ab, ob es gelingt, einen großen Teil der Belegschaft zum Mitmachen zu gewinnen.

Es hat sich bewährt, neue Mitarbeiter gezielt zur Äußerung von Kritik und Verbesserungsvorschlägen aufzufordern. Neue Mitarbeiter sind noch nicht betriebsblind und können durch die noch „frischen“ Vergleichsmöglichkeiten Probleme erkennen, an die sich die Stammelegschaft bereits gewöhnt hat, und die als unabänderlich hingenommen werden. Da gerade neue Mitarbeiter naturgemäß zunächst eher zurückhaltend sind, um im neuen Betrieb nicht sofort „anzuecken“ und sich nicht durch „Besserwisserei“ unbeliebt zu machen, muss man diesen Ansatz sowohl den „alten“ Mitarbeitern als auch den „Neuen“ als bewusstes Programm erklären und intensiv begleiten.

### Hemmnisse beim Einreichen und Lösungsmöglichkeiten

Im Betriebsalltag können mehrere Hemmnisse die Artikulation und das Einreichen von Vorschlägen erschweren. Sie können in personalen, strukturellen, situativen und kulturellen Gegebenheiten liegen. Die folgende Übersicht stellt den wichtigsten personalen Hemmnissen mögliche Maßnahmen zu deren Beseitigung gegenüber.

Hemmnisse verstehen und abbauen

Hemmnis	Merkmale, Indikatoren	Maßnahmen
<b>Fähigkeits- hemmnisse</b> (Nicht kennen)	Mangelnde Informationen zum Vorschlagswesen, zu Anforderungen an VW, zum Umgang mit VW	Informationsveranstaltungen für alle Mitarbeiter (etwa einstündige Gruppenschulungen), Hinweise durch Vorgesetzte, Aushänge von vereinfachten Ablaufplänen, Verteilung von Flyern
(Nicht können)	Mangel an Kreativität <ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebsblindheit, Mangel an Kritikfähigkeit gegenüber dem Betriebsgeschehen</li> <li>• Einfallslosigkeit und Denkschwierigkeiten, Kritik ohne Lösungsideen</li> <li>• Verhaltensträgheit, festgefahrene Denk- und Verhaltensmuster, Artikulations-, Formulierungs-, Sprach- und Schreibschwierigkeiten, Präferenz für mündliche Mitteilungen</li> </ul>	Moderierte Gruppenaktivitäten zur Problemdefinition und -bearbeitung (KVP-Workshops, Ideen-Werkstätten, Problemlösekreise), Aushang/Verteilung von Fragekatalogen; Unterstützung und Anregung durch Vorgesetzte, Betriebsbesichtigungen, Ansprechpartner bekannt machen, Angebot von Hilfe durch Vorgesetzte, Betriebsrat, Ideenkoordinator
<b>Bereitschafts- hemmnisse</b> (Nicht wagen)	Furcht vor materiellen Nachteilen (Einkommens-, Arbeitsplatzverlust)	Offene Diskussion auf Informationsveranstaltungen für alle Mitarbeiter, Rückinformation über positive Wirkung der VW für Arbeitsplatzsicherheit
(Nicht dürfen)	Furcht vor ideellen und sozialen Nachteilen (Blamage, Negativ-Image bei Kollegen, Vorgesetzten)	Führungskräftetrainings, Entwicklung einer Kultur der Wertschätzung und des Respekts, ideelle Anerkennung für VW
(Nicht wollen)	Gleichgültigkeit gegenüber dem Betriebsgeschehen, geringe Identifikation mit der eigenen Tätigkeit oder dem Unternehmen, traditionelles Rollenverständnis, Bequemlichkeit, oberflächliches Verhältnis zur Berufsarbeit	Aufzeigen der Wirkmöglichkeiten, Überzeugen durch schnelle Umsetzung von VW und Rückinformation (auf Informationsveranstaltungen für alle Mitarbeiter, in Aushängen), Anregung und Motivation durch Betriebsrat und Vorgesetzte

## EINREICHEN

Hemmnis	Merkmale, Indikatoren	Maßnahmen
(Nicht dürfen)	Ressentiments und Ablehnung gegenüber dem Unternehmen und dem BVW (Angst vor Ausbeutung, frühere schlechte Erfahrungen)	Transparenz bei der bestehenden Regelungen, Überzeugen durch Verbreitung von „Positiv-Beispielen“ (auf Informationsveranstaltungen für alle Mitarbeiter, in Aushängen), Anregung und Motivation durch Betriebsrat und Vorgesetzte
(Nicht wollen)	Allgemeiner Widerstand gegen Änderungen	Offene Diskussion konkreter Ängste auf Informationsveranstaltungen für alle Mitarbeiter, Rückinformation über positive Wirkung von aktuellen Entwicklungen/ Änderungen, notfalls Mitarbeiter entlassen

Strukturelle Hemmnisse sind in der Organisation begründet. So wirken sich bürokratische Strukturen, eine geringe Aufgabenvielfalt und hohe Vorstrukturierung der Aufgaben, hierarchische Kommunikationsstrukturen und eine restriktive Informationspolitik hemmend auf Vorschlagsaktivitäten aus.

Das Einreichen von Vorschlägen muss situativ ermöglicht werden. Das bedeutet, dass es im Betriebsalltag Situationen geben muss, in denen man Vorschläge einreichen kann. Die Aufbau- und Ablauforganisation muss Zugang zu Einreichermöglichkeiten bieten (Intranet, Formulare, Ansprechbarkeit des Vorgesetzten oder Ideenkoordinators).

Nicht zuletzt können Hemmnisse auch in der Unternehmens- und Führungskultur begründet liegen. Der Umgang mit Fehlern und Kritik, die Art und Weise des Miteinanders, die Betonung von Titeln und Hierarchie, sowie die Ausprägung des „Feinddenkens“ zwischen Arbeitgebern und -nehmern sind wichtige Faktoren, die die Bereitschaft beeinflussen, Vorschläge einzureichen.

### 4.3 Erfassen

Alle Vorschläge sollten in einem zentralen Erfassungssystem dokumentiert werden. Geeignete Software ist am Markt erhältlich, der Einsatz lohnt sich für Unternehmen ab etwa 100 Mitarbeitern. Für größere Unternehmen ist der Einsatz einer netzwerkfähigen Software interessant, mit der Vorschläge dezentral über Eingabemasken im Intranet eingegeben werden können und damit gleich erfasst sind.

*Eine Software zur Unterstützung der Ideen-Administration sollte über folgende Möglichkeiten und Funktionen verfügen.*

- Einfache Ideeneingabe, möglichst auch dezentral über Intranet, optionale Langtexteingabe
- Möglichkeit, Dateien (Anlagen zum Vorschlag, z. B. eingescannte Zeichnungen) an das Vorschlagsdokument anzuhängen
- Suche im Ideenpool (Recherchefunktionen möglichst über alle Eingabefelder, zumindest jedoch nach Nummer, Einreicher, Inhalt, Datum)
- Klassifizierungsfunktionen (möglichst mehrere frei definierbare Klassifizierungsarten)
- Abfrage des Bearbeitungsstands, Vorgangsprotokoll
- Verknüpfungs- bzw. Importmöglichkeiten von Personalstammdaten, Unternehmens-Organigrammen und Kostenstellen
- Zuordnung von verschiedenen Rollen (z. B. Einreicher, Paten, Gutachter, Umsetzer, Prozessverantwortliche)
- Rollendifferenzierung, durch die verschiedene Funktionen nur im Zusammenhang mit bestimmten Rollen (z. B. Gutachter) zugewiesen bzw. genutzt werden können (Berechtigungskonzept)
- Möglichkeiten zur elektronischen Bearbeitung und Begutachtung von Vorschlägen durch Vorgesetzte und Gutachter (inkl. Weiterleitung von Anforderungen)
- Realisierungssteuerung (Maßnahmenplan, Unterteilung und Terminierung von Projektphasen, Übersicht über realisierte Ideen)
- Reporting- und Auswertemöglichkeiten mit variablen Filterfunktionen, nach Rollen differenzierte Statistikfunktionen
- Terminüberwachung bzw. Wiedervorlagesystem, u. a. mit Vortermiierung und Mahnwesen für Gutachter
- Automatische Korrespondenz (Bescheide, Gutachten-Anforderungen usw.), Erstellung und Versendung von Briefen oder E-Mails (u. a. persönlich, Verteiler), Textbaustein-Verwaltung
- Möglichkeit zur Verwaltung und Dokumentation von Gremiumssitzungen (Terminierung, Einladung, Protokoll)
- Getrennte Erfassung des Brutto- und Nettonutzens, der Einführungskosten, der Prämien für rechenbare und für nicht rechenbare Vorschläge (Punktekonten, Sachprämien),
- Prämienberechnungen, Zahlungslisten, Möglichkeit zur unterschiedlichen prozentualen Prämienbeteiligung bei Gruppenvorschlägen
- Ggf. Verknüpfungen/Schnittstellen zu anderen Programmen (Lohnabrechnungs- oder Patentverwaltungssystem)
- Unterstützung von mehreren Standorten, getrennte Nummernkreise für verschiedene Standorte/Bereiche

Vorschläge, die auf Papier eingereicht wurden, müssen nachträglich in die Software eingegeben werden. Im Interesse einer leichteren Wiederauffindbarkeit sollte man die Vorschläge dabei thematisch klassifizieren, was eine kompetente Auseinandersetzung mit den Inhalten erfordert. Ein sachverständiger Überblick über die bisherigen Vorschläge erleichtert es zudem, doppelte Vorschläge zu erkennen und ggf. ausfiltern zu können. Auch dezentral über das Intranet eingegebene Vorschläge sollte man (der Ideenkoordinator) daraufhin überprüfen, ob sie nicht bereits früher schon einmal eingereicht wurden.

Inhaltliche Klassifikation von Vorschlägen

## ERFASSEN

---

### Klassifikation zur sachlichen Einordnung von Vorschlägen

- Arbeitserleichterung, Ergonomie
- Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz
  - Gefahrstoffe
  - Gesundheitsschutz
  - Unfallverhütung an Maschinen und Anlagen
  - Verkehrs- und Trittsicherheit
- Einsparungen
  - Arbeitsablauf verbessern
  - Arbeitszeit, Wege vermeiden/kürzen
  - Ausschuss, Schrott verringern
  - Beschädigungen an Maschinen und Anlagen vermeiden
  - Einsatzmenge, Material, Teile einsparen
  - Energie einsparen
    - o Dampf
    - o Elektrizität
    - o Gas, Öl, Kohle
    - o Wasser
  - Stillstandszeiten verringern
- Mehreinnahmen
  - Ausstoßmenge steigern
  - Produktinnovation
  - Produktionsverfahren, Arbeitsablauf verbessern
- Qualität, Prüfen
  - Fehlerquellen und Qualitätsrisiken abbauen
  - Prüfverfahren verbessern
- Umweltschutz
- Vertrieb, Marketing
- Verwaltung, Organisation, EDV
- Sonstiges

#### Eingangsbescheide als Rückmeldung an den Einreicher

Wenn ein Vorschlag erfasst wurde, sollte man den Einreicher darüber mit einem Eingangsbescheid informieren. Die meisten Vorschlags-Softwareprogramme bieten dem Ideenkoordinator die Möglichkeit, Eingangsbescheide an die Einreicher zu entwerfen und „auf Knopfdruck“ zu drucken oder per E-Mail zu versenden.

Vorschläge, die beim direkten Vorgesetzten eingereicht werden, muss dieser umgehend an die zentrale Erfassung weiterleiten. Der Ideenkoordinator muss umgekehrt Vorschläge, die direkt bei ihm, über die Software oder über Briefkästen eingereicht wurden, an den Vorgesetzten des Einreichers bzw. an den Prozessverantwortlichen oder Gutachter weiterleiten.

Wenn der Ideenkoordinator erkennt, dass ein Vorschlag aufgrund von eindeutigen K.-o.-Kriterien nicht umzusetzen ist, sollte er ihn zwar im System erfassen (auch für statistische

Zwecke), aber die weitere Bearbeitungsprozedur möglichst abkürzen. „Offensichtlichen Unsinn“ sollte er dagegen ausfiltern und nicht erfassen.

### 4.4 Bewerten

Um entscheiden zu können, ob ein Vorschlag realisiert werden soll oder nicht, muss man zunächst bewerten, ob sich der Aufwand bei der Umsetzung für das Unternehmen lohnt. Diese Frage stellt sich völlig losgelöst von der Frage einer möglichen späteren Prämierung, es geht zunächst um die Bewertung, ob sich ein bestimmter Aufwand für einen bestimmten Zweck lohnt. Als Grundlage für unternehmerische Entscheidungen sind Kosten-Nutzen-Kalküle eine Selbstverständlichkeit, die auch dann angewendet werden, wenn es keine Prämienregelungen gibt.

Nutzen-Kosten-Bewertung als Grundlage der Umsetzungentscheidung

**Zuständigkeit:** Grundsätzlich gilt, dass Vorschläge von denjenigen Personen bewertet (und entschieden) werden sollten, die auch für die jeweilige Problemstellung zuständig wären, wenn sie im „normalen“ Betriebsalltag und nicht durch einen Vorschlag auf den Tisch gekommen wäre.

Die Beschaffung der jeweils relevanten Informationen ist eine Holschuld des Gutachters. Dabei sind der Einreicher, der Ideenkoordinator, andere Bereichsleiter oder betroffene Abteilungsvorgesetzte, die vom Vorschlag betroffenen Mitarbeiter sowie die Umsetzer (Handwerker, EDV-Mitarbeiter) wichtige Schnittstellen. Die Fristen für Stellungnahmen der Schnittstellen sollte man möglichst kurz ansetzen (maximal 10 Arbeitstage).

**Rücksprachen mit Einreichern, Beteiligten, Betroffenen:** Im Rahmen des Bewertungsprozesses sollte in erster Linie der mit dem Vorschlag angestrebte „gute Zweck“ bewertet werden, erst in zweiter Linie der vorgeschlagene Lösungsweg. Wenn der Zweck als sinnvoll und nutzbringend bewertet wird, sollte man prüfen, ob die Umsetzung möglich ist, und ob sich ggf. bessere Alternativen der Umsetzung als der vorgeschlagene Lösungsweg finden lassen.

Bewertung des Zwecks von der Bewertung des Lösungswegs trennen

Um den mit einem Vorschlag angestrebten Zweck wirklich zu verstehen, sollte der Gutachter beim Einreicher persönlich rückfragen. Des Weiteren sollte im Rahmen der Bewertung auch die Meinung derjenigen Personen berücksichtigt werden, die den Vorschlag in die Praxis umsetzen müssen (Beurteilung der technischen Machbarkeit, des Umsetzungsaufwands), und es sollte geprüft werden, ob die Umsetzung von allen Betroffenen akzeptiert würde („soziale Machbarkeit“); sonst besteht die Gefahr, dass eine in einer Schicht umgesetzte „Verbesserung“ von der nächsten Schicht wieder rückgängig gemacht wird, weil sie die Veränderung nicht mitträgt.

**Technische Machbarkeit:** Ob ein Vorschlag (verfahrens-)technisch überhaupt realisiert werden kann, gehört neben der Kosten-Nutzen-Frage zu den wichtigsten Bewertungskriterien. Häufig muss man vorab Versuche anstellen, um die Machbarkeit und die Auswir-

## BEWERTEN

---

kung eines Vorschlags zu erproben. Um entscheiden zu können, ob sich ein Versuch lohnt, sollte man den möglichen Nutzen grob überschlagen. Eine genaue Nutzenberechnung ist erst nach einem positiven Ergebnis sinnvoll.

**Schnelligkeit vor Genauigkeit:** Durch einen möglichst frühen Check auf eindeutige K.-o.-Kriterien (Sicherheitsbelange, Kundenvorschriften) können die zuständigen Gutachter und Entscheider unnötigen Aufwand für die Bewertung vermeiden. Der Aufwand für die Bewertung sollte zudem danach abgestuft werden, ob es sich eher um „kleine“, „mittlere“ oder „große“ Vorschläge handelt. „Kleine“ Vorschläge sollte man möglichst unmittelbar umsetzen oder verwerfen („Kleine Vorschläge = kleine Bewertung!“).

### Wirtschaftlichkeitsrechnung auf Grenzkostenbasis

**Nutzenberechnung:** Je höher allerdings die finanzielle Größenordnung ist, desto wichtiger wird es, eine belastbare Quantifizierung der Einsparung bzw. des Nutzens auf einer exakten Datengrundlage vorzunehmen. In der Regel ist die Wirtschaftlichkeitsrechnung für Vorschläge auf Basis der Grenzkosten durchzuführen. Dabei berücksichtigt man nur die Kosten der Leistungserstellung (Materialkosten, produktbezogene Personalkosten, variable Gemeinkosten). Die fixen Kosten der Leistungsbereitschaft (Kosten für Gebäude und Anlagen, Zinsdienst, nicht produktbezogene Personalkosten) werden durch die meisten Verbesserungsvorschläge nicht beeinflusst.

Eine Kostenvergleichsrechnung erfolgt in mehreren Schritten. Zunächst identifiziert man die Kostenarten, die von der vorgeschlagenen Änderung beeinflusst werden. Dabei sind auch die Einführungskosten als einmalige Kosten für die Umsetzung zu beachten (eigener Arbeitsaufwand, erforderliche Werkzeuge, Geräte, Zukaufteile, Aufwand für Versuche).

Im nächsten Schritt wählt man die Kostenelemente aus, die für das Endergebnis maßgeblich sind. Um zu großen Aufwand bei der Datenerhebung zu vermeiden, sollten nur Kostenelemente berücksichtigt werden, die größenordnungsmäßig ins Gewicht fallen. Liegen z. B. die eingesparten Materialkosten bei 1.000 €, dann ist eine halbe Handwerkerstunde zu vernachlässigen.

Der dritte Schritt besteht in der Erhebung der Ausgangsdaten für die zu berücksichtigenden Kostenelemente. Übliche Datenquellen sind Arbeitsvorbereitung, Fertigungsplanung oder Controlling.

Um aufwendige Anfragen für jeden Einzelfall zu vermeiden, kann das Unternehmen den Gutachtern als Datenbasis für ihre Kosten-Nutzen-Ermittlung Listen mit den Grenzkostenätzen der Maschinen- und Mitarbeiterstunden sowie der Materialkosten der gängigen Rohstoffe zur Verfügung stellen. Die Offenlegung von Zahlen zu Kostenfaktoren im Unternehmen trägt zudem zu einer Erhöhung des Kostenbewusstseins bei den Mitarbeitern bei. Nicht zuletzt verhindert Kostentransparenz, dass Einreicher Enttäuschungen erleben, weil sie sich anhand der Vollkosten oder des Verkaufspreises von Produkten viel zu große Hoffnungen machten.



Wenn man alle relevanten Zahlen ermittelt hat, kann man im vierten Schritt die Kostenvergleichsrechnung durchführen. Die Erfahrung zeigt, dass etwa 10-15% der umgesetzten Vorschläge „rechenbar“ sind.

**Bewertungskriterien:** Der bewirkte rechenbare Nettonutzen ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht sicherlich einer der wichtigsten Parameter bei der Bewertung eines Vorschlags. Allerdings muss man auch andere Kriterien berücksichtigen, die dazu führen können, dass ein Vorschlag trotz einer positiven Kosten-Nutzen-Bilanz nicht, oder trotz einer negativen Bilanz doch umgesetzt wird (Sicherheits-, Gesundheits- und Umweltbelange, Kundenwünsche).

Zur Erleichterung einer Datenerhebung und der Bewertung kann man Fragensammlungen und Checklisten nutzen, die den Gutachtern als Gedächtnisstützen dabei helfen, alle für die Beurteilung möglicherweise relevanten Parameter systematisch und schnell abzuklopfen (siehe Checkliste in Abbildungen 10 und 11). Im Ergebnis der Antworten auf die Fragen der Checkliste sollte der Prozessverantwortliche für die Bewertung einen Maßnahmenplan erstellen, der die erforderlichen Kontaktaufnahmen und sonstigen Schritte für die Informationsbeschaffung festhält.

Datenerhebung als Grundlage der Bewertung

Checkliste zur Bewertung und Entscheidung von Vorschlägen					
Zuständigkeit für die Bearbeitung/Entscheidung? Befugnis zu Auftragserteilung für die Umsetzung?			Wer muss einbezogen/gefragt werden?		
Gespräch mit Einreicher?					
NEIN	Datenerhebung Nutzen	JA	JA	Datenerhebung Umsetzung (Kosten)	NEIN
<input type="checkbox"/>	<b>Relevanz des Problems:</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Lässt sich der Vorschlag technisch realisieren?</b>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Noch relevant? Maschine in Gebrauch? Anlage unverändert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Hat die Umsetzung negative "Nebenwirkungen"?</b>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Zukünftig relevant?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Was ist für die Umsetzung erforderlich? Kosten?</b>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<b>Dringlichkeit der Problemlösung/Zweck des Vorschlags:</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Geräte, Instrumente (Kosten?)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Einsparungen, Mängelvermeidung usw.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Teile, Ersatzteile (Kosten?)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Sicherheit, Gesundheit, Umwelt, Ordnung, Sauberkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Werkzeuge (Kosten?)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Mitarbeiterzufriedenheit, Betriebsklima, Soziales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Platzbedarf (Kosten?)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<b>Angestrebter Zweck wird durch Vorschlag erreicht?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Manpower (Kosten?)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<b>Häufigkeit des Auftretens bekannt?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prüfsiegel (Kosten?)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<b>Auswirkung auf Kosten/Ersparnis/Ertrag/Nutzen:</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Einkauf (Kosten?)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Mannstunden, Personalkosten, Personalebenkosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Testläufe (Kosten?)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Maschinenlaufzeiten, Maschinenkosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Angebote, Kataloge, sonstige Informationen	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Produzierte Einheiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Ist Umsetzung vereinbar mit:</b>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Hilfs- und/oder Betriebsstoffe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sicherheitsvorschriften	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Gemeinstoffe, Gemeinkosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Gesundheitsschutz	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Vermiedener Ausschuss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Umweltschutz	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Vermiedene Beschädigungen/Reparaturen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kundenvorschriften	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Vermiedene Unfälle, Umweltschädigungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Ist bekannt, wer für die Umsetzung zuständig ist?</b>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	"Weiche" Faktoren: Klima, Soziales, Disziplin, Ordnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ist bekannt, wer die Umsetzung realisieren muss?	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<b>Liegen Ergebnisse einer Datenerhebung schon vor?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ist geklärt, wie die Informationen an die Umsetzer kommen?	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<b>Eventuell auch alternative Lösungswege suchen?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Delegation an Einreicher möglich?</b>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<b>Kosten-Nutzen Verhältnis:</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Übergeordnete Umsetzungsgründe:</b>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Aufwand und Nutzen im vernünftigen Verhältnis?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Wenn nein: Legen Sicherheits-, Gesundheits- oder	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Umweltüberlegungen dennoch eine Umsetzung nahe?	<input type="checkbox"/>
<b>Entscheidung:</b>		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Auftrag zur Umsetzung erteilen</b>	<input type="checkbox"/>
			Ja		Nein

Abbildung 10: Checkliste zur Unterstützung bei der Berücksichtigung relevanter Parameter für eine Kosten-Nutzen-Abwägung von Vorschlägen – Variante Produktion.

# BEWERTEN

Checkliste zur Bewertung und Entscheidung von Vorschlägen					
Zuständigkeit für die Bearbeitung/Entscheidung? Befugnis zu Auftragserteilung für die Umsetzung?					
Gespräch mit Einreicher?			Wer muss einbezogen/gefragt werden?		
<b>NEIN</b>	<b>Datenerhebung Nutzen</b>	<b>JA</b>	<b>JA</b>	<b>Datenerhebung Umsetzung (Kosten)</b>	<b>NEIN</b>
<input type="checkbox"/>	<b>Relevanz des Problems:</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Lässt sich der Vorschlag technisch realisieren?</b>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Noch relevant? Maschine in Gebrauch? Anlage unverändert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Hat die Umsetzung negative "Nebenwirkungen"?</b>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Zukünftig relevant?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Was ist für die Umsetzung erforderlich? Kosten?</b>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<b>Dringlichkeit der Problemlösung/Zweck des Vorschlags:</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Geräte, Instrumente (Kosten?)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Einsparungen, Mängelvermeidung, usw.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Werkzeuge, Teile, Ersatzteile (Kosten?)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Sicherheit, Gesundheit, Umwelt, Ordnung, Sauberkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Platzbedarf (Kosten?)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Mitarbeiterzufriedenheit, Betriebsklima, Soziales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Manpower (Kosten?)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Kundenzufriedenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prüfsiegel (Kosten?)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<b>Angestrebte Zweck wird durch Vorschlag erreicht?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Einkauf (Kosten?)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<b>Häufigkeit des Auftretens bekannt?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Testläufe (Kosten?)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<b>Auswirkung auf Kosten/Ersparnis/Ertrag/Nutzen:</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Marktanalyse?	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Mannstunden, Personalkosten, Personalnebenkosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Angebote, Kataloge, sonstige Informationen	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Erhöhung der Kundenzufriedenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Ist Umsetzung vereinbar mit:</b>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Verbesserung von Prozessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sicherheitsvorschriften	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Vermeidung von Verschwendung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Gesundheitsschutz	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Vermiedene Beschädigungen/Reparaturen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Umweltschutz	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Vermiedene Unfälle, Umweltschädigungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kundenvorschriften	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	"Weiche" Faktoren: Klima, Soziales, Disziplin, Ordnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Ist bekannt, wer für die Umsetzung zuständig ist?</b>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<b>Liegen Ergebnisse einer Datenerhebung schon vor?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ist bekannt, wer die Umsetzung realisieren muss?	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<b>Eventuell auch alternative Lösungswege suchen?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ist geklärt, wie die Informationen an die Umsetzer kommen?	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<b>Kosten-Nutzen Verhältnis:</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Delegation an Einreicher möglich?</b>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Aufwand und Nutzen im vernünftigen Verhältnis?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Übergeordnete Umsetzungsgründe:</b>	<input type="checkbox"/>
				Wenn nein: Legen Sicherheits-, Gesundheits- oder Umweltüberlegungen dennoch eine Umsetzung nahe?	<input type="checkbox"/>
	<b>Entscheidung:</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Auftrag zur Umsetzung erteilen</b>	<input type="checkbox"/>
			Ja		<input type="checkbox"/>

Abbildung 11: Checkliste zur Unterstützung bei der Berücksichtigung relevanter Parameter für eine Kosten-Nutzen-Abwägung von Vorschlägen – Variante Verwaltung, Dienstleistung, Handel, u. ä.

Maßnahmen für die Datenerhebung				
Benötigte Daten, Informationen	Zu erfragen/ermitteln bei?	Von wem?	Bis wann?	Ergebnis/Erledigt

Maßnahmen für die Umsetzung				
Was? Inhalt der Maßnahme	Womit? Ressourcen	Wer?	Bis wann?	Ergebnis/Erledigt

Abbildung 12: Auf der Rückseite der Checkliste werden Angaben zur Erhebung der für die Entscheidungsfindung benötigten Daten und zu den Maßnahmen für die Umsetzung notiert.

### Hemmnisse beim Bewerten und Lösungsmöglichkeiten

Typische Hemmnisse, die eine schnelle und fundierte Bewertung in der Praxis erschweren, liegen unter anderem in folgenden Bereichen.

- Zeitmangel und sonstige Arbeitsbelastung der Gutachter;
- Zu lange Rückmeldezeiten (insbesondere bei vielen Mitwirkenden);
- Abwesenheit wichtiger Personen (Urlaub, Krankheit, auswärtige Tätigkeit);
- Unterschiedliche oder widersprüchliche Meinungen, Daten, Informationen;
- Missverständnisse, Kommunikationsbarrieren zwischen Beteiligten und Betroffenen;
- Hierarchie- und Abteilungsgrenzen, unklare Verantwortlichkeiten.

**Lösungsmöglichkeiten:** Im Sinne eines Brainstormings werden im folgenden Ansätze vorgestellt, mit denen Gutachter für ihre Tätigkeit motiviert und unterstützt werden können.

Empfehlungen zur Vermeidung  
langer Bearbeitungszeiten

- **Zeitmanagement, individuelle „Durchsatzquote“:** Durch das Liegenlassen von Vorschlägen entsteht ein Teufelskreis, da der Berg zu bearbeitender Vorschläge um so mehr gemieden wird, je höher er ist. Im Rahmen ihres persönlichen Zeitmanagements können die betroffenen Vorgesetzten anhand der durchschnittlichen jährlichen Vorschlagszahlen ihre individuelle „Durchsatzquote“ (z. B. pro Woche, pro Monat) definieren und einplanen. Eine Führungskraft mit 25 Mitarbeitern könnte sich z. B. darauf einstellen, alle zwei Wochen einen Vorschlag zu bearbeiten. Selbst wenn mehrere Vorschläge auf einmal kommen, lässt sich dann abschätzen, in maximal wieviel Wochen alle bearbeitet sind. Das lähmende Gefühl, „wie der Ochs' vorm Berge zu stehen“, lässt sich so vermeiden.
- **Mahnwesen:** Persönliche Ermahnungen für säumige Gutachter auf der Grundlage einer Terminüberwachung durch den Ideenkoordinator. Bei Gutachtern in höheren Hierarchieebenen sind die Möglichkeiten für Mahnungen allerdings gering. Es sind folgende Varianten möglich:
  - Die Termintreue wird dokumentiert und als ein Kriterium bei der Führungskräftebeurteilung herangezogen. Alle Gutachter und das Top-Management erhalten regelmäßig ein Ranking mit der Anzahl offener Gutachten pro Gutachter (Wettbewerbsgedanke). Ein solches Ranking auch im Betrieb auszuhängen, ist dagegen problematisch, weil sich Gutachter bloßgestellt fühlen können und unnötiger Widerstand provoziert wird.
  - Offene Gutachten werden als fester Tagesordnungspunkt auf wöchentlichen Produktionssitzungen (Meisterrunden) verankert. Durch die soziale Kontrolle wächst die Motivation, die Bewertung bis zur nächsten Sitzung durchzuführen.
  - Der Geschäftsführer fordert monatlich alle noch offenen Gutachten an.
  - Das Gremium fordert regelmäßig alle noch offenen Gutachten an.
- **Vorgesetzte an Zielen messen:** Zielvereinbarungen zur Bearbeitung von Vorschlägen können anhand geeigneter Kennzahlen (Termintreue) abgeschlossen werden. Zielvereinbarungen sind nur sinnvoll, wenn die Ziele realistisch und anspruchsvoll sind und wenn das Erreichen/Nichterreichen mit positiven/negativen Konsequenzen verbunden ist.

## BEWERTEN

---

- **Ressourcen:** Die fristgerechte Bewertung kann durch die Unternehmens- oder Betriebsleitung unterstützt werden, wenn sie zeitliche, räumliche und instrumentelle Ressourcen bereitstellt.
  - Schaffung von Möglichkeiten zur gemeinsamen Besprechung und Bewertung von Vorschlägen. Die gemeinsame Bearbeitung gibt (vor allem am Anfang einer Gutachtertätigkeit) mehr Sicherheit und Selbstvertrauen in die Bearbeitung. Zudem entsteht durch den „Gruppendruck“ eine größere Verbindlichkeit, die übernommenen Aufgaben auch gemäß Zeitplan zu erledigen.
  - Für jeden Vorschlag erhalten die zuständigen Vorgesetzten das Recht, sich für 15 Minuten aus dem Alltagsstress „auszuklinken“ und einen „Ruhe-Zeit-Raum“ aufzusuchen, wo sie sich auf die effiziente Bearbeitung von Vorschlägen konzentrieren können. Gleichzeitig besteht die Pflicht, dieses innerhalb der gesetzten Bearbeitungsfrist auch zu tun.
  - Freistellung von Kapazitäten in der Instandhaltung/Betriebstechnik zur Beschleunigung von Stellungnahmen (Beurteilung der technischen Machbarkeit oder des Umsetzungsaufwands).
  - Freistellung von Kapazitäten im Controlling zur Ermittlung und Bereitstellung der erforderlichen Daten.
  - Aktivierung von bislang „brachliegenden“ Gutachtern („Verteilung auf mehr Schultern“).
- **Schnelle Bewertung und Entscheidung:** Das oben bereits vorgestellte Motto „Schnelligkeit vor Genauigkeit“ entlastet die Gutachter und trägt zur Motivation von Einreichern bei. Daher sollte eine „kurz-und-schmerzlos-Begutachtung“ von „kleinen“ Vorschlägen ermöglicht werden.
- **Schnelle Umsetzung:** Eine schnelle Umsetzung trägt nicht nur zur Motivation von Einreichern bei, sondern bestätigt auch dem Gutachter, dass seine Tätigkeit nicht folgenlos blieb.
- **Erfolgskontrolle und Rückmeldung:** Erfolgskontrollen der (im Rückblick nach einem Jahr) tatsächlich bewirkten Vorteile eines Vorschlags sollen den Gutachtern eine Rückmeldung darüber geben, ob ihre Bewertung richtig war. In einigen Unternehmen ist dies problemlos möglich, weil die Prämie ohnehin erst nach einem Jahr gezahlt wird. Gleichzeitig ermöglicht eine Überprüfung nach einem Jahr, festzustellen, ob Vorschläge immer noch umgesetzt werden oder ob Mitarbeiter mittlerweile wieder in alte Gewohnheiten zurückgefallen sind. Diese Information sollten die Ideenkoordinatoren als „Bringschuld“ an die Führungskräfte sowie in aggregierter Form an das Top-Management liefern.
- **Belohnung, Prämierung:** Immer wieder wird diskutiert, ob Gutachter für ihre Tätigkeit gesondert entlohnt oder für jeden fristgerecht bearbeiteten Vorschlag mit einer Prämie belohnt werden sollten. Aber die Auseinandersetzung mit Ideen von Mitarbeitern und der Einsatz für eine ständige Verbesserung gehört zum Kern der üblichen Führungsaufgaben. Daher sollten solche Regelungen vermieden werden.
- **„Wartegeld“:** Einreicher erhalten z. B. 500 €, wenn sie länger als sechs Wochen auf eine Bewertung des zuständigen Vorgesetzten warten mussten. Der Schaden,

der der Firma durch den verzögerten Start der Nutzung/Einsparung entsteht, wird also willentlich vergrößert, so dass er richtig „weh tut“ – und keiner diesen Schaden (durch eine verzögerte Bewertung) verantworten möchte.

### 4.5 Entscheiden

Auf der Grundlage des Bewertungsprozesses kann man die Entscheidung treffen, ob und ggf. wie der Vorschlag umgesetzt werden soll. Entscheidungskriterium ist, ob der durch den Vorschlag bewirkte Nutzen innerhalb einer vernünftigen Amortisationszeit größer als der Aufwand ist. Diese Definition berücksichtigt, dass sich Nutzen und Aufwand nicht nur aus finanziellen Gesichtspunkten ergeben.

Umsetzungsentscheidung anhand nachvollziehbarer Kriterien

Bei der Entscheidung über die Umsetzung „kleiner“ Vorschläge sollte man beachten, dass Geldbeträge, die in die Umsetzung von angeblich „nutzlosen“ Vorschlägen („schöner wohnen“) investiert werden, eine erheblich höhere Motivationswirkung haben, als wenn diese Beträge als (Zusatz-)Prämien verteilt würden.

**Entscheiden oder Akzeptieren:** Es ist wichtig, den Entscheidern zu vermitteln, dass eine Entscheidung nicht durch Bekunden von Einverständnis oder Akzeptanz getroffen ist. Insofern weckt der Begriff „Gutachter“ häufig falsche Assoziationen, weil im Selbstverständnis eines Gutachter der Job mit dem Bekunden von „in Ordnung“ oder „nicht in Ordnung“ getan ist. Es geht jedoch um eine Entscheidung in Form einer Willensbekundung und Anweisung zu „machen“ oder „nicht machen“. Dies gilt auch dann, wenn die Entscheidung letztlich durch ein Gremium getroffen wird. In jedem Fall sollte klar geregelt sein, wie nach der Entscheidung auch ihre Umsetzung bewirkt wird, indem man unmittelbar Arbeitsaufträge auslöst, terminierte Maßnahmen beschließt und Umsetzungsverantwortliche benennt sowie Berichts- und Kontrollwege festlegt.

Aktive Handlungsverantwortung statt passivem Abnicken

**Information des Einreichers:** Über das Ergebnis der Entscheidung sollte der Einreicher unmittelbar informiert werden. Auch hierfür kann der Ideenkoordinator entsprechende Bescheide mit Hilfe einer Software unaufwendig erstellen. Insbesondere wenn eine Umsetzung des Vorschlags abgelehnt wird, sollte der Einreicher nicht nur schriftlich über die Ablehnung informiert werden, sondern der Entscheider (Vorgesetzte, Ideenkoordinator) sollte ihm die Gründe in einem persönlichen Gespräch erläutern.

Ergebnisbescheid an den Einreicher

### 4.6 Umsetzen

In der Umsetzung der positiv bewerteten Vorschläge besteht der wesentliche Sinn und Zweck des gesamten Ideenmanagements. Erst durch Umsetzung bringen die Ideen der Mitarbeiter dem Unternehmen einen Nutzen. Dies gilt gleichermaßen in betriebswirtschaftlicher Hinsicht wie für die Auswirkungen auf die Motivation und Wirksamkeits-

Schnelle Umsetzung als entscheidender Erfolgsfaktor

## UMSETZEN

erfahrung der Mitarbeiter. Eine schnelle Umsetzung (oder abschließende und sachlich begründete Ablehnung) ist letztlich der wichtigste Einflussfaktor auf die Beteiligung von Mitarbeitern am Vorschlagswesen.

Die Erfahrung und statistische Unternehmensvergleiche zeigen, dass etwa 50-60% aller Vorschläge umgesetzt werden. Diese Quote ist unabhängig von der Anzahl eingereicherter Vorschläge. Ein „Abnutzungseffekt“ oder eine Beeinträchtigung der „Klasse“ durch die „Masse“ sind nicht festzustellen. Angesichts der raschen Veränderungsprozesse in Unternehmen ist es einleuchtend, dass es tatsächlich kein Ende der Verbesserungen gibt. Schließlich kann und sollte auch das „Gute“ noch weiter verbessert werden.

**Nachhaltigkeit der Umsetzung:** Vorschläge werden umgesetzt, indem Änderungen gegenüber dem bisherigen Zustand oder Verfahren erfolgen. In der Mehrzahl sind dies technische Änderungen, z. B. an Anlagen, Werkzeugen oder Prüfgeräten. Häufig löst allein diese technische Änderung auch eine Verhaltensänderung aus – die Maschine lässt sich eben nur noch gemäß der neuen Konstruktion bedienen. In anderen Fällen ist zur Umsetzung des Vorschlags keine technische Änderung erforderlich, sondern „nur“ eine Verhaltensänderung bei den Mitarbeitern. Diese kann durch die Attraktivität des neuen Verhaltens oder durch (veränderte) Anweisungen oder Vorschriften bewirkt werden. Ob allerdings alle Betroffenen auch „mitspielen“, hängt davon ab, für wie verbindlich die geänderte Anweisung oder Vorschrift vermittelt und wahrgenommen wird. Häufig ist zu beobachten, dass Mitarbeiter nach einer gewissen Zeit wieder in alte Gewohnheiten zurückfallen. Deshalb sollte bei rein verhaltensorientierten Änderungen nach einem Jahr überprüft werden, ob sie noch „leben“. Nur dann wird schließlich auch der vom Vorschlag bezweckte Nutzen erzielt.

Bearbeitung:		Umsetzungskosten:	
zuständig:		Materialkosten:	
Vorschlag umsetzen: <input type="checkbox"/>		Lohnkosten:	
Vorschlag abgelehnt: <input type="checkbox"/>		Fremdkosten:	
Umsetzung durch:		Sonstige:	
In Abt.:		Gesamt:	
Fremdfirma:			

Bemerkungen

.....

.....

.....

.....

Umsetzung erledigt am:

Abbildung 13: Beispiel für ein Arbeitsblatt zur Dokumentation der Umsetzung eines Vorschlags.

### Hemmnisse beim Umsetzen und Lösungsmöglichkeiten

In vielen Fällen ist die Umsetzung ein ernst zu nehmender Engpass im Ideenmanagement. Gerade in kleinen und mittleren Produktionsunternehmen besteht häufig ein chronischer Personalmangel an Handwerkern. Diese sind mit Inbetriebnahmen von Neuanlagen sowie mit Reparatur- und Instandsetzungsarbeiten oftmals mehr als ausgelastet und finden kaum Zeit, Vorschläge umzusetzen – obwohl Verbesserungen den Bedarf an Reparaturen langfristig verringern könnten. Durch eine möglichst effiziente Organisation dieser Ressource kann man die Knappheit der verfügbaren Handwerkerkapazität für Umsetzungsarbeiten zumindest teilweise kompensieren.

In kleinen und mittleren Dienstleistungs- und Handelsunternehmen besteht eine Umsetzungshürde häufig darin, dass gar nicht klar ist, im Vergleich zu was zu verbessern ist. Nur wenn ein Prozess standardisiert ist, lässt er sich verbessern – ansonsten wird lediglich eine weitere Verfahrensvariante hinzugefügt. In solchen Fällen besteht die erste Verbesserung dann oft in der Einführung eines Standards.

Die Nahtstelle zwischen der Bewertung und Entscheidung von Vorschlägen auf der einen und der Umsetzung auf der anderen Seite ist immer wieder eine Hürde, die den Informationsfluss und Arbeitsprozess unterbricht. Daher sollten Gutachter im Regelfall bereits in der Phase der Bewertung die Umsetzer einbeziehen, weil diese den Aufwand und die Möglichkeiten einer Umsetzung am besten beurteilen können. Eine Kommunikation zwischen Gutachtern und Umsetzern darf also nicht erst nach der Entscheidung (als Auftrag zur Umsetzung), sondern muss im Rahmen der Bewertung vor der Entscheidung stattfinden.

**Lösungsmöglichkeiten:** Im Sinne eines Brainstormings werden im folgenden Ansätze vorgestellt, mit denen man die Umsetzung von Vorschlägen unterstützen kann.

Empfehlungen zur Vermeidung langer Umsetzungszeiten

- **„Kordinator Umsetzung“:** Die Benennung eines Koordinators Umsetzung (IT, Projekt- oder Prozessmanagement, Instandhaltung, Schlosserei, Elektrowerkstatt) kann erheblich zu einer zügigen und schnellen Umsetzung von Vorschlägen beitragen (siehe Kapitel 3.2). Der „Kordinator Umsetzung“ hat die Aufgabe, den gesamten Prozess der Umsetzung zu verfolgen. Als Ansprechpartner kann er schnell auf Schwierigkeiten reagieren und weitere notwendige Schritte veranlassen.
  - Der „Kordinator Umsetzung“ führt Gespräche mit dem Einreicher und entwickelt Ideen, wie die Vorschläge im Einzelnen umzusetzen sind.
  - Ohne Koordination verhindern Fachabteilungen (z. B. Betriebstechnik, IT) Umsetzungsarbeiten häufig mit dem Hinweis, dass dringendere Instandhaltungsarbeiten oder Reparaturen für die Aufrechterhaltung der Produktion anstehen. Aus seiner Übersicht über die aktuellen Aufgaben der Fachabteilungen kann der „Kordinator Umsetzung“ veranlassen, dass gleichzeitig mit den Reparaturarbeiten auch noch Vorschläge an der selben Anlage verwirklicht oder weitere Vorschläge „auf dem Weg“ und „nebenbei“ erledigt werden.
  - In diesem Sinne benennt er die Verantwortlichen für die Umsetzung in der IT-

## UMSETZEN

---

Abteilung, Schlosserei oder E-Werkstatt oder vergibt den Umsetzungsauftrag ganz oder teilweise an eine Fremdfirma.

- Auch ohne Benennung eines „Koordinators Betriebstechnik“ kann man die Koordination von Umsetzungsarbeiten erleichtern, indem Termine für Stillstände und Wartungsarbeitern in einem Kalender allgemein zugänglich sind.
- Der Umsetzer gibt dem „Kordinator Umsetzung“ Rückmeldung über Umsetzungsaufwand, Kosten usw.
- Abschließend berichtet der „Kordinator Umsetzung“ dem „Ideenkordinator“ über Fortgang und Abschluss der umzusetzenden Vorschläge.
- **Durchgehende Prozessverantwortung:** Zu jedem Vorschlag sollte ein Prozessverantwortlicher für den gesamten Weg von der Bewertung bis zur Umsetzung benannt werden. Damit diese Verantwortung ernst genommen wird, können alle „offenen“ Vorschläge in regelmäßig stattfindenden Besprechungen (z. B. Gruppen-Meetings, Produktionsbesprechungen, Meisterrunden) kurz thematisiert werden, so dass ein gewisser Gruppendruck entsteht (siehe auch Lösungsvorschläge im Zusammenhang mit der Bewertung).
- **Ressourcen:** Eine bewährte Maßnahme zur Beschleunigung der Umsetzung ist die Vergabe von jährlichen Umsetzungs-Budgets an die für die Umsetzung von Vorschlägen Verantwortlichen oder für den „Kordinator Umsetzung“. Die Umsetzer können so in eigener Verantwortung die Umsetzung von Vorschlägen realisieren und im Rahmen des Budgets bei Zeitmangel Fremdaufträge vergeben.  
In gleicher Weise kann Handwerks- oder Programmiererkapazität in bestimmten Ausmaß reserviert werden, die ausschließlich für die Umsetzungen von Vorschlägen eingesetzt wird.
- **Gespräch/Einbeziehung mit Einreicher:** Einreicher können in mehrfacher Hinsicht wesentlich zur Umsetzung ihrer Vorschläge beitragen.
  - In einem frühzeitigen Gespräch zwischen Einreicher und seinem Vorgesetzten/Gutachter sowie auch dem „Kordinator Umsetzung“ kann man Verständnisprobleme klären.
  - Dabei ist in der Regel eine „Ortsbegehung“ des Vorschlags durch Einreicher und Vorgesetzten/Gutachter sowie dem „Kordinator Umsetzung“ sinnvoll.
  - Man kann dem Einreicher genehmigen oder ihn beauftragen, einen Prototyp seines Vorschlags anzufertigen; einen Test durchzuführen, ob die Idee funktioniert; geeignete Angebote einzuholen; den Vorschlag weiter auszuarbeiten; die Umsetzung vorzubereiten.
  - Auch im späteren Prozess der Umsetzung ist eine Einbindung des Einreichers in vielen Fällen möglich, indem er mit erforderlichen Umsetzungsarbeiten beauftragt wird, die er von sich aus (also ohne Genehmigung/Auftrag durch Vorgesetzte) nicht durchführen könnte/dürfte. Generell sollte man möglichst viele Teilarbeiten/Arbeitsschritte an den Einreicher delegieren.
- **„Mahnwesen für Umsetzer“:** Auch die „Umsetzer“ sollte man für die Erledigung der Umsetzungsarbeiten „in die Pflicht nehmen“ können. Zeitverzögerungen bei der Umsetzung von Vorschlägen schädigen nicht nur das Image des Vorschlagswesens



und demotivieren Einreicher, sondern verhindern auch, dass dem Unternehmen der Nutzen der Vorschläge zugute kommt.

- Insofern sollte „Druck von oben“ und „Rechtfertigungszwang“ nicht nur bei direkt produktionsrelevanten Instandsetzungs- und Reparaturarbeiten zu erwarten sein, sondern auch bei Rückständen in der Bearbeitung von Umsetzungsaufträgen. Der zuständige Vorgesetzte oder der Ideenkoordinator sollte Umsetzungsarbeiten bei Verzögerungen anmahnen und unter Umständen entsprechende Informationen weiter „nach oben“ leiten.
- „Druck auf Umsetzer“ kann man auch dadurch erzeugen, dass man Aussagen von Sicherheitsfachkräften einholt, die bestätigen, dass der Vorschlag sicherheitsrelevant ist. Wenn dann immer noch keine Umsetzung erfolgt, kann sich der Koordinator oder der zuständige Vorgesetzte des Einreichers von den Umsetzern schriftlich bestätigen lassen, dass sie (zeitlich) nicht in der Lage sind, den Vorschlag umzusetzen (auch als Argument, die Umsetzung dann an eine Fremdfirma zu vergeben).
- Ein weiteres Argument „pro Umsetzung“ ist schließlich der zusätzliche Gewinn oder Nutzen, der dem Unternehmen durch Umsetzung des Vorschlags entsteht. Daher sollte der Wert des Vorschlags in Euro möglichst anhand „harter“ Zahlen nachgewiesen werden.
- **Einsatz von Fremdfirmen:** Die Umsetzung vieler Vorschläge lohnt sich auch dann noch, wenn man Fremdfirmen einsetzt. Dadurch gleicht man Engpässe in der eigenen Betriebstechnik aus und macht Vorschläge nutzbar, deren Umsetzung ansonsten aus Zeitmangel der eigenen Kräfte unterbliebe.
  - Zur Auftragsvergabe kann (innerhalb gewisser Budgetgrenzen) der „Koordinator Umsetzung“ befugt sein.
  - Alternativ kann der Fremdauftrag auch im Rahmen der üblichen Entscheidungs- und Budgetbefugnisse vom Vorgesetzten (des Einreichers oder nächsthöherer) vergeben werden.
  - Falls der Vorgesetzte des Einreichers hierzu (mangels Kompetenz/Budgetverantwortung) nicht befugt ist, sollte er die Fremdvergabe möglichst weitgehend vorbereiten und sich lediglich die Genehmigung/Unterschrift zur Auftragsvergabe „höheren Orts“ (bei der Geschäftsleitung) holen. Dieses Verfahren funktioniert erfahrungsgemäß wesentlich besser, als wenn die gesamte Begutachtung und Entscheidung „nach oben delegiert“ wird, weil sich dann die Vorschläge unbearbeitet auf den Schreibtischen der nächsthöheren Vorgesetzten stapeln.
  - Umsetzerkapazitäten sollten immer als Ganzes gesehen werden: Fremdfirmen kann man auch für andere Arbeiten nutzen, wenn dafür eigene Kräfte für lohnende Vorschläge frei werden, deren Umsetzung spezielles Firmen-Know-how erfordert.
  - Bei der Auswahl von Fremdfirmen ist eine Kontinuität in der Zusammenarbeit wichtiger als kurzfristige (vermeintliche) Preisvorteile, weil man (teure) Einarbeitungszeit vermeidet oder immer weiter verkürzt.
- **Prioritätenvergabe:** Bei Arbeitsaufträgen im „Alltagsgeschäft“ werden zumeist Prioritäten vergeben, die eindeutig klären, was ein dringendes „Muss“ ist. Die Um-

## ANERKENNEN, HONORIEREN

---

setzung von Vorschlägen ist meist automatisch von geringerer Priorität und wird dazwischengeschoben, „wenn gerade mal Luft ist“. Nur bei Vorschlägen, deren hoher Nutzen bereits erkannt ist (in manchen Unternehmen auch bei Vorschlägen zur Arbeitssicherheit), erhält die Umsetzung zuweilen eine so hohe Priorität, dass sie auch bei Beeinträchtigung der Produktion sofort umgesetzt werden. Allerdings erfahren die für eine entsprechende Prioritätenvergabe zuständigen Fertigungsleiter kaum etwas von den in Vorschlägen schlummernden Potentialen. Umsetzungsreife Vorschläge werden häufig deshalb nicht realisiert, weil der Nutzen für das Unternehmen nicht klar erkennbar ist. Für eine Prioritätenvergabe sind daher die Weitergabe von Informationen über den potentiellen Nutzen durch den Bewerter oder Entscheider erforderlich. Die meisten EDV-Systeme bieten im Rahmen der Klassifikation von Vorschlägen die Möglichkeit, Prioritäten zu vergeben.

- **Transparenz über Bearbeitungsstatus:** Die Klassifikationen der meisten EDV-Systeme bieten zudem die Möglichkeit, den jeweiligen Bearbeitungsort oder Stand eines Vorschlags zu verzeichnen. So kann man „per Knopfdruck“ ermitteln, welche Vorschläge wo hängen.

### 4.7 Anerkennen, Honorieren

Vorschlagsaktivitäten verdienen insofern eine besondere Anerkennung, als sie per Definition über die eigentliche und mit dem Lohn oder Gehalt abgoltene Arbeitsaufgabe hinausgehen.

**Bedeutung der Prämienhöhe:** Vielfach wird das Thema Anerkennung auf die Frage der „richtigen“ Prämienregelung reduziert. Deshalb soll hier in aller Deutlichkeit gesagt werden, dass eine Prämierung nur ein Aspekt von vielen und mit Sicherheit bei weitem nicht der Wichtigste ist. Vor allem ist kein Zusammenhang zwischen der Höhe gewährter Prämiensätze und dem Erfolg eines Vorschlagswesens erkennbar. Die Vorschlagszahlen und die Einsparungen sind bei Unternehmen mit hohen Prämienätzen sogar tendenziell eher geringer als bei Unternehmen mit niedrigeren Prämienätzen. Wahrscheinlich besteht ein umgekehrter Kausalzusammenhang: Bei niedrigen Vorschlagszahlen neigen Unternehmensleitungen dazu, Mitarbeiterbeteiligung und Ideen mit Geld „einzukaufen“, anstatt an den eigentlichen Ursachen anzusetzen. Aber mehr Geld (im Sinne höherer Prämien) bringt nicht mehr Ideen.

Es ist fatal, bei Krisen und Schwierigkeiten im Vorschlagswesen an der „Prämien-schraube zu drehen“. Dadurch würde lediglich an den Symptomen kuriert und möglicherweise ein kurzfristiger Anstieg der Vorschlagszahlen induziert. Ein „Mehr“ ist zwar immer möglich, während eine Prämienreduzierung fast unmöglich ist (allein aufgrund des Widerstands im Betriebsrat, aber auch wegen der symbolischen Wirkung), jedoch sollte beachtet werden, dass durch ein „Mehr vom Gleichen“ in der Regel nichts verbessert wird. Wichtiger ist, nach den tatsächlichen Zusammenhängen und Ursachen zu forschen.

Ideen bringen Geld – aber  
Geld bringt keine Ideen

### Möglichkeiten der Anerkennung

Im Folgenden sind verschiedene Anregungen zusammengestellt, wie – auf welchen Wegen, mit welchen Medien und über welche Inhalte oder Werte – Anerkennung vermittelt werden kann.

Vielfältige Arten der  
Anerkennung

**Rückmeldung, Information:** Anerkennung und Wertschätzung beginnen bereits damit, dass der Einreicher innerhalb weniger Tage eine schriftliche Eingangsbestätigung erhält, verbunden mit dem Dank für sein Engagement. Auch die umgehende Information bei Fristüberschreitungen und Verzögerungen der Bearbeitung ist ein Ausdruck von Anerkennung.

**Persönliche Ansprache:** Für das Engagement des Einreichers sollte Anerkennung in einer persönlichen Rücksprache des Vorgesetzten, des Gutachters, des Ideenkoordinators oder eines Mitglieds des Gremiums zum Ausdruck kommen. Insbesondere für die Vorgesetzten ist es dabei nicht immer einfach, zwischen dem positiven Aspekt, dass (überhaupt) ein Vorschlag gemacht wurde, und möglichen negativen Aspekten, dass dieser Vorschlag nun Arbeit für Bewertung und Entscheidung bedeutet, dass er inhaltlich vielleicht unbrauchbar ist oder dass er von einem Mitarbeiter kommt, der „sowieso nervig ist“, zu trennen.

**Besondere Würdigung:** Anerkennung für besonders gute Vorschläge kann außerdem darin bestehen, dass der Einreicher von „höherer Stelle“ gewürdigt wird, indem der Abteilungsleiter, Geschäftsführer oder Vorstand den umgesetzten Vorschlag besichtigt und lobt. Sofern Einreicher es nicht vorziehen, ungenannt zu bleiben, ist auch die namentliche Bekanntmachung an einem schwarzen Brett oder in einer Betriebs- bzw. Mitarbeiterzeitung eine mögliche Form der Anerkennung. In manchen Unternehmen wird ein „Einreicher des Monats“ gekürt und besonders geehrt. In größeren Unternehmen bietet sich die Gründung eines „Clubs der Denker“ oder eines „Einreicher-Stammtischs“ an, deren Mitglieder besondere Aufmerksamkeit erhalten (Teilnahme an Incentive-Veranstaltungen).

**Aufstiegs- und Karrierechancen:** Bei Beurteilungsgesprächen mit Mitarbeitern sollte man Vorschlagsaktivitäten als Maßstab für eine positive Bewertung berücksichtigen. Der durch Vorschläge bewirkte Beitrag zur Weiterentwicklung des Unternehmens sollte durch erhöhte Aufstiegs- und Karrierechancen für erfolgreiche Einreicher gewürdigt werden.

**Schnelle Umsetzung:** Vor allem aber sollte man sich bewusst machen, dass die realisierte Umsetzung des Vorschlags für viele Mitarbeiter der wichtigste Aspekt der Anerkennung ist. Das beste Lob für einen guten Vorschlag straft sich selbst Lügen, die großzügigste Prämie wird zum Schweige- und Schmerzensgeld, wenn sich anschließend ohne erkennbare Gründe nichts mehr in Richtung Umsetzung tut.

**Prämien:** Als Beteiligung am bewirkten Erfolg stellen Prämien eine formelle Anerkennung des Verhaltens und seiner Ergebnisse dar. Die Berechnung und Vergabe von Prämien wird im folgenden ausführlicher erörtert.

## ANERKENNEN, HONORIEREN

### Ermittlung der Prämienhöhe

Für die Ermittlung der Prämienhöhe in Abhängigkeit vom bewirkten Nutzen gibt es verschiedene Verfahren, je nachdem, ob der Nutzen rechenbar ist oder nicht.

Prämie als Prozentsatz der  
Einsparung

**Rechenbarer Nutzen:** Falls man den Netto-Nutzen mit vertretbarem Aufwand berechnen kann, bietet sich ein festgelegter Prozentsatz des Netto-Nutzens an. In vielen Unternehmen hat sich ein Wert von 10% bewährt. Wie bereits festgestellt, haben höhere Prozentsätze keinen positiven Einfluss auf den Erfolg des Vorschlagswesens. Selbst bei noch niedrigeren Prozentsätzen ist kein Absinken der Erfolgchancen festzustellen.

**Berechnungszeitraum:** In den meisten Unternehmen wird die Prämie anhand des Netto-Nutzens im ersten Jahr nach der Umsetzung ermittelt (Jahresnettonutzen). Aber es ist auch möglich, längere Zeiträume zugrunde zu legen (maximal über die Laufzeit des Vorschlags), um z. B. Produktionsschwankungen zu berücksichtigen. Der Prämiensatz sollte dann entsprechend verringert und am Ende jedes Jahres oder des Berechnungszeitraums eine Nachprämierung anhand des tatsächlich erzielten Nutzens vorgenommen werden. Es ist klar, dass sich dieses Verfahren nur bei höherwertigen Vorschlägen lohnt.



*Ein Automobilzulieferer erhielt einen Auftrag für eine umfangreiche Produktserie. Bei der Vorbereitung der Fertigung wurde eine Verbesserung vorgeschlagen, die gegenüber bisherigen Vorgehensweisen bei ähnlichen Aufträgen eine erhebliche Einsparung bewirkt. Der Vorschlag wurde sofort umgesetzt. Allerdings begann der Teileabruf durch den Kunden nur langsam. Es war absehbar, dass die Verbesserung erst ab einem halben Jahr nach Fertigungsbeginn wirklich einsparwirksam werden würde, weil die Serie bis dahin nur auf „Sparflamme“ lief. In der Betriebsvereinbarung war festgelegt, dass die Prämie anhand des Nutzens im ersten Jahr nach erfolgter Umsetzung ermittelt wird.*

*Wie würden Sie entscheiden? Formal korrekt wäre schließlich eine Prämierung anhand der tatsächlichen Einsparung, die im ersten halben Jahr nach der Umsetzung praktisch gleich Null gewesen wäre.*

*Die Geschäftsleitung entschied sich für eine angemessenere Variante: Als Berechnungsjahr wurde der Zeitraum nach Anlauf des vollen Fertigungsumfangs zugrunde gelegt. Die Prämie wurde selbstverständlich ebenfalls erst später ausbezahlt, weil das Unternehmen durch den Vorschlag vorher noch keinen Nutzen erzielte, an dem der Einreicher hätte beteiligt werden können. Der Einreicher wurde über die Sachlage und den Grund der Verzögerung informiert.*

*Ein „formal korrektes“ Vorgehen wäre vom Einreicher unter dem Gesichtspunkt der Verfahrensgerechtigkeit möglicherweise akzeptiert worden. Das Ergebnis der Prämierung hätte er aber subjektiv als ungerecht empfunden – die Verteilungsgerechtigkeit hätte gefehlt.*

Punktsystem für nicht  
rechenbare Vorschläge

**Nicht rechenbarer Nutzen:** Für Vorschläge, deren Nutzen man nicht oder nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand berechnen kann, legt man eine Prämie entweder pauschal (als Einheitsprämie für alle nicht rechenbare Vorschläge) fest, oder ermittelt sie mit Hilfe von Punktsystemen. Nach einer Einteilung in „kleinen“, „mittleren“ oder „gro-

## ANERKENNEN, HONORIEREN

Benutzen können z. B. die Breite der möglichen Anwendung, die Einführungsreife und der Aufwand für die Umsetzung des Vorschlags als Parameter für eine weitere Abstufung dienen. Ein entsprechendes Beispiel befindet sich in Abbildung 13.

Auch wenn sich der Nutzen nicht berechnen lässt, hat die Umsetzung eines solchen Vorschlags einen „Wert“ für das Unternehmen – sonst würde der Vorschlag nicht umgesetzt. An diesem „Mehrwert“ soll der Einreicher mit der Prämie beteiligt werden. Bei den Geldwerten, die das Punktsystem den einzelnen Nutzenkategorien zuordnet, sollte man wiederum beachten, dass mehr Geld keinesfalls mehr Ideen bringt. Daher sollte das System mit kleinen Beträgen anfangen und insbesondere im unteren Bereich eine feinere Abstufung ermöglichen.

<b>BEWERTUNGSBOGEN</b>												
für Vorschläge mit nicht rechenbarem Nutzen und für Vorschläge aus den Bereichen der Verwaltung, deren Nutzenrechnung mit nicht vertretbarem Aufwand erfolgen müsste												
Vorschlagswert		Zusatzfaktoren									Gesamtwerte	
Nutzen	Grundprämie	Anwendungsmöglichkeiten			Einführungsreife			Umsetzungsaufwand			Faktor	Punkte
		gering	erheblich	umfassend	gering	mittel	ausgereift	hoch	mittel	gering		
<b>Kleiner Nutzen</b>	15 €	1,0	1,5	2,0	1,0	1,5	2,0	1,0	1,5	2,0		
<b>Mittlerer Nutzen</b>	30 €	1,0	1,5	2,0	1,0	1,5	2,0	1,0	1,5	2,0		
<b>Großer Nutzen</b>	100 €	1,0	1,5	2,0	1,0	1,5	2,0	1,0	1,5	2,0		

Die Zusatzfaktoren werden multipliziert.

Abbildung 13: Beispiel für ein Punktsystem, mit dem auch für nicht rechenbare Vorschläge eine Prämie ermittelt werden kann. Kriterien für die Einteilung in die verschiedenen Kategorien sind im Text beschrieben.

Kriterien für die Einteilung in „kleinen“, „mittleren“ oder „großen“ Nutzen sind z. B.:

<b>Kleiner Nutzen</b>	<p>Kleine Vorschläge mit erkennbaren Verbesserungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Erleichterung der Arbeit,</li> <li>Minderung von Belästigungen durch Lärm, Zugluft, Staub, schlechtes Licht, o.ä.</li> <li>Hinweise auf die Beseitigung von Gefahrenquellen,</li> <li>Beseitigung von Gefahrenquellen mit geringem Risiko,</li> <li>Verbesserung von Arbeitsklima, Zufriedenheit der Mitarbeiter,</li> <li>Verbesserung der Organisation der sozialen Bereiche.</li> </ul>
-----------------------	--

## ANERKENNEN, HONORIEREN

<b>Mittlerer Nutzen</b>	<p>Konkrete Lösungsvorschläge mit erheblichen Verbesserungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vereinfachung von Arbeitsabläufen</li> <li>• Beseitigung von Belästigungen durch Lärm, Zugluft, Staub, schlechtes Licht, o.ä.</li> <li>• spürbare Veränderung in der Arbeitssicherheit, Beseitigung von Gefahrenquellen</li> <li>• Erhebliche und umfassende Verbesserung der Organisation in der Verwaltung, Einkauf/Verkauf, Produktion und im sozialen Bereich</li> </ul>
<b>Hoher Nutzen</b>	<p>Konkrete Lösungsvorschläge mit erheblichen Verbesserungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• völlige Beseitigung einer Gefahrenquelle mit hohem Risiko</li> <li>• langlebige Verbesserungen im Umweltschutz</li> <li>• endgültige Lösung eines Problems in der Verwaltung, der Produktion</li> <li>• neue umsetzbare Produkte und Dienstleistungen</li> </ul>

In Verwaltungsbereichen, Dienstleistungs- und Handelsunternehmen können folgende Kriterien verwendet werden:

<b>Kleiner Nutzen</b>	<p>Kleine Vorschläge mit erkennbaren Verbesserungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erleichterung der Arbeit durch technische Hilfsmittel (EDV/PCs/Drucker/Checklisten)</li> <li>• Erleichterung der Arbeit durch ergonomische Hilfsmittel</li> <li>• Minderung von Überproduktion (Besprechungen/Meetings, Daten- und Informationsflut)</li> <li>• Verbesserung der Lagerhaltung (Büromaterial, Formulare, Ablage)</li> <li>• Verbesserung des Informationsflusses</li> <li>• Verbesserung des Transports (Akten/Papier, digitale Daten, Fußmärsche im Betrieb)</li> <li>• Verbesserung von Arbeitsklima, Zufriedenheit der Mitarbeiter (weniger Hektik)</li> <li>• Abbau von Bürokratie und Aufgaben, die einen unangemessenen Aufwand verursachen</li> </ul>
<b>Mittlerer Nutzen</b>	<p>Konkrete Lösungsvorschläge mit erheblichen Verbesserungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Steigerung der Effizienz von Arbeitsprozessen und IT-Verfahren</li> <li>• Verbesserung der Personalplanung (vorausplanende Planung)</li> <li>• Verbesserung des Kundenservices</li> <li>• Vollständige Beseitigung von Überproduktion (s.o.)</li> <li>• Erhebliche und umfassende Verbesserung der Organisation in den Bereichen der Verwaltung</li> </ul>

## ANERKENNEN, HONORIEREN

<b>Hoher Nutzen</b>	Konkrete Lösungsvorschläge mit erheblichen Verbesserungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Völlige Beseitigung überflüssiger Arbeitsabläufe/-prozesse</li> <li>• Endgültige Lösung eines Problems in der Verwaltung</li> <li>• Neue umsetzbare Dienstleistungen</li> </ul>
---------------------	---

Die Zusatzfaktoren können anhand folgender Kriterien ermittelt werden:

Anwendungsmöglichkeit	
<b>Gering</b>	Nur an einem Arbeitsplatz
<b>Erheblich</b>	An mehreren Arbeitsplätzen oder Bereichen, Abteilungen
<b>Umfassend</b>	Über mehrere Bereiche, Abteilungen im gesamten Unternehmen
Einführungsreife	
<b>Gering</b>	Mehr ein Hinweis mit Ansatz einer Lösung, grundlegende Überarbeitung erforderlich
<b>Mittel</b>	Mit geringem Aufwand kann Lösungsweg festgelegt werden
<b>Ausgereift</b>	Perfekter Lösungsweg ist ausgearbeitet und aufgezeigt. Wie vorgeschlagen, durchführbar
Umsetzungsaufwand	
<b>Hoch</b>	Gerade noch vertretbare Aufwendungen und Kosten der Durchführung im Verhältnis zum Nutzen
<b>Mittel</b>	Kosten der Durchführung und der Nutzen bilden ein vertretbares, vernünftiges Verhältnis
<b>Gering</b>	Keine oder sehr geringe Durchführungskosten (Nutzung von Geräten, Maschinen, Materialien, die schon abgeschrieben oder ungenutzt sind, oder rein organisatorische Änderungen)

**Sachprämien:** Sachprämien werden in Mitarbeiterbefragungen als der am wenigsten wichtigste Motivationsfaktor für Vorschläge bewertet (siehe Kapitel 4.9). Ob mit dem Firmenlogo verzierte Tassen, Regenschirme und ähnliche Gegenstände „Kultstatus“ erlangen oder eher zum Gespött der Mitarbeiter werden, hängt sehr vom jeweiligen Betriebsklima und der Form der Präsentation ab. In jedem Fall besteht eine nicht unerhebliche Gefahr, dass man in guter Absicht das Gegenteil erreicht. Aber auch bei höherwertigen Sachprämien kann der Gegenstand das Interesse des Einreichers verfehlen.

Sachprämien sind unattraktiv

Dennoch hätten viele Einreicher statt geringer Geldbeträge, die durch die Steuer zusätzlich auf ein kaum wahrnehmbares Maß reduziert würden, lieber etwas „Reelles“. Eine Möglichkeit, diesem Dilemma zu entgehen, besteht in der Vergabe von Warengutscheinen (besonders beliebt sind Benzingutscheine).

## ANERKENNEN, HONORIEREN

---

**Korrekturfaktoren:** Manche Unternehmen machen die Prämienhöhe nicht nur vom Nutzen des Vorschlags, sondern auch von der Stellung des Einreichers im Unternehmen abhängig. So wird die Prämie mit Zusatzfaktoren um so mehr gemindert, je höher die Hierarchieebene des Einreichers ist. Dahinter steht die Auffassung, dass das „Mitdenken“ auf höheren Hierarchieebenen zum allgemeinen Teil der Arbeitsaufgabe dazugehört – selbst dann, wenn der Vorschlag einen Bereich betrifft, für den der Einreicher gar nicht zuständig ist.

Eine derartige Abstufung nach Hierarchieebene wird häufig als zu pauschal und willkürlich empfunden. Als Alternative bietet sich an, unabhängig von der Hierarchieebene eine Abgrenzung von der Arbeitsaufgabe („Jobbereinigung“) vorzunehmen, wie sie das bereits vorgestellte Abgrenzungsraster ermöglicht. Dies hat zudem den Vorteil, dass die Prämienregelung nicht durch zusätzliche Faktoren verkompliziert wird.

Zuweilen wird die Prämienhöhe auch von der Einführungsreife des Vorschlags abhängig gemacht. Je nachdem, ob der Vorschlag einen vollständig ausgearbeiteten Lösungsweg aufzeigt, den man direkt umsetzen kann, oder ob umfangreiche Über- und Ausarbeitungen erforderlich sind, wird die Prämie um bestimmte Faktoren gemindert. Diese Korrektur erübrigt sich jedoch, wenn man bei der Kosten-Nutzen-Abwägung auch den Aufwand für die Ausarbeitung des Lösungswegs als Einführungskosten berücksichtigt.

Jobbereinigung mit  
Selbsteinschätzung



**Abgrenzung zur Arbeitsaufgabe:** Für die Praxis hat es sich bewährt, einige prägnante Kriterien in Form einer Checkliste zusammenzufassen. Ein Beispiel für eine derartige Checkliste zur „Jobbereinigung“ ist in Abbildung 14 gezeigt.

*In einem Kaltwalzwerk wird der gewalzte Stahl anschließend ausgeglüht. Als das Unternehmen hierfür neue Öfen kaufte, wurde der für das Ausglühen zuständige Meister beauftragt, sich von der Lieferfirma in die Fahrweise der neuen Öfen einarbeiten zu lassen. Sein dabei erworbenes Wissen setzte er anschließend in einen Vorschlag für die Fahrweise der alten Öfen um, die auch weiterhin benutzt werden sollten. Die Umsetzung des Vorschlags bewirkte erhebliche Einsparungen an Strom, Erdgas und Schutzgas, die insgesamt 190.535 € pro Jahr ausmachten. Der Meister bewertete den über die Arbeitsaufgabe hinausgehenden Teil seiner Idee mit 60 % (zugrunde lag eine ähnliche Checkliste wie in Abbildung 14 gezeigt), was von der Unternehmensleitung akzeptiert wurde. Die ausbezahlte Prämie betrug somit 11.432,10 €.*



## ANERKENNEN, HONORIEREN

**Kriterien/Checkliste zur Abgrenzung der Arbeitsaufgaben in Zweifelsfällen**

Vorschlag: \_\_\_\_\_ Einreicher: \_\_\_\_\_ Datum: \_\_\_\_\_

Gehört es zur **selbstverständlichen Aufgabe** des Einreichers, sich Gedanken zu Themen zu machen, wie sie dem Vorschlag zugrunde liegen? Gehören Problemlösungen und Verbesserungen, wie von ihm vorgeschlagen, ohne Zweifel zu seiner üblichen Arbeit?

ja: \_\_\_\_\_ → **keine Prämie**

nein oder unklar/teilweise:

<b>1</b>	Kann der Einreicher selbst über die sachliche Verwirklichung des Vorschlags als Gesamtvorhaben entscheiden, ohne die Zustimmung eines Vorgesetzten oder einer anderen Stelle einholen zu müssen? Hat der Einreicher <b>Entscheidungsbefugnis</b> , Kompetenz und [Budget-] Verantwortung?		
	ja	0	<input type="checkbox"/>
	teilweise (Einreicher muss bei Entscheidung mitwirken/gefragt werden, kann/darf letzte Entscheidung aber nicht alleine treffen)	0,5	<input type="checkbox"/>
	nein	1	<input type="checkbox"/>
<b>2</b>	Lag ein dienstlicher <b>Auftrag</b> vor? War der Einreicher ausdrücklich mit der Bearbeitung des Problems beauftragt worden, das durch seinen Vorschlag gelöst/verbessert wird?		
	ja (klar erteilten Auftrag erfüllt)	0	<input type="checkbox"/>
	allgemeiner Auftrag (z.B. im Rahmen der Arbeitsaufgabe)	0,5	<input type="checkbox"/>
	nein (zusätzliche Eigeninitiative)	1	<input type="checkbox"/>
<b>Produkt (1 * 2):</b>		<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 0,25 <input type="checkbox"/> 0,5 <input type="checkbox"/> 1
<b>3</b>	War dem Einreicher <b>Einsicht in</b> die dem Vorschlag zugrundeliegenden <b>Unterlagen</b> möglich? Gehört der Umgang mit relevanten Konstruktions-, Geschäfts- und Planungsunterlagen zur Arbeit des Einreichers? ( <i>Falls Frage nicht zutrifft oder nicht relevant ist =&gt; wie „nein“!</i> )		
	ja (Einsicht in Erfüllung seiner Aufgabe)	0	<input type="checkbox"/>
	zum Teil (Einsicht möglich, aber nicht Teil der Arbeit)	25	<input type="checkbox"/>
	nein (keine Einsicht möglich, Unterlagen nicht relevant, Frage trifft nicht zu)	50	<input type="checkbox"/>
<b>4</b>	Waren <b>Problem und Lösungsansatz</b> bereits im Betrieb <b>bekannt</b> ? Wurde das durch den Vorschlag gelöste Problem bereits vorher diskutiert?		
	ja (Problem und Lösungsansatz waren bekannt)	0	<input type="checkbox"/>
	teilweise (Problem war bekannt, vorgeschlagener Lösungsansatz noch nicht)	25	<input type="checkbox"/>
	nein (Problem und Lösungsansatz neu, oder: keine Einschätzung möglich)	50	<input type="checkbox"/>
<b>Summe (3 + 4):</b>		<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 25 <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 75 <input type="checkbox"/> 100

**Ergebnis (Prämienanteil):**  
(in Tabelle ankreuzen)

	Prämie [%]	Summe (3 + 4)				
		0	25	50	75	100
0	0	0	0	0	0	0
0,25	20	20	25	30	35	40
0,5	50	50	55	60	65	70
1	80	80	85	90	95	100

\_\_\_\_\_  
(Unterschrift Einreicher)

\_\_\_\_\_  
(Unterschrift Vorgesetzter)

Abbildung 14: Beispiel für eine Checkliste zur „Jobbereinigung“.

### Anerkennung bei Nicht-Umsetzung

**Anerkennung für Engagement und „guten Zweck“:** Auch wenn ein Vorschlag nicht umgesetzt wird, verdient der Einreicher für sein Engagement und seine Mühe Anerkennung. Hinter den meisten Vorschlägen steckt zudem eine gute Absicht: Die Verbesserung, die mit dem Vorschlag bezweckt wird, ist in der Regel sinnvoll und tatsächlich erstrebenswert. Dieser „gute Zweck“ sollte ausdrücklich anerkannt werden, denn dadurch fühlt sich der Einreicher gesehen und in seiner guten Absicht gewürdigt.

## INFORMIEREN, QUALIFIZIEREN

---

Auch abgelehnte Vorschläge hatten eine gute Absicht

**Persönliche Begründung:** Die Gründe für die Nicht-Umsetzung sollten dem Einreicher verständlich und in einer Form erklärt werden, die Frustration und Demotivation möglichst vermeidet. Ein Schreiben mit einer lapidaren Mitteilung „aus technischen (oder finanziellen) Gründen leider nicht durchführbar ...“ ist ein gar zu häufig praktiziertes Beispiel, wie man es nicht machen sollte. Gerade bei der Vermittlung von Anerkennung und bei der Erklärung von Gründen für eine Nicht-Umsetzung ist das persönliche Gespräch unabdingbar.

Schließlich können Vorgesetzte die Tatsache, dass die Umsetzung eines Vorschlags abgelehnt werden musste, auch als Hinweis darauf verstehen, dass hier ein Mitarbeiter eine Sache nicht ganz richtig gesehen hat oder nicht in allen Belangen überschauen konnte. Sie können dies als Anlass zu einer „Mini-Schulung“ im Rahmen des erläuternden Gesprächs nutzen und damit zu einer fortgesetzten Personalqualifizierung „im Kleinen“ beitragen.

**Motivation für die Zukunft:** Die Erklärung der Nicht-Umsetzung durch den Vorgesetzten trägt dazu bei, wie sich der Einreicher selbst seinen „Misserfolg“ erklärt, welche Gründe er dafür verantwortlich macht, dass der Vorschlag nicht umgesetzt wird. Die angenommenen Kausalzusammenhänge sind maßgeblich für die Motivation, auch künftig wieder Vorschläge zu machen. Die Erklärung sollte daher solche Gründe anführen, die weder in der Person des Einreichers liegen noch als unveränderliche Rahmenbedingungen auch zur Ablehnung anderer Vorschläge führen würden. Wenn sich der Einreicher die Ablehnung der Umsetzung mit eigener Unfähigkeit oder mit der Bürokratie bzw. Fehlorganisation „des Systems“ erklärt, hat er keine Veranlassung für weitere Aktivitäten. Insofern ist das Spezifische und Einmalige der Umstände hervorzuheben, die in diesem konkreten Fall zur Nicht-Umsetzung geführt haben.

### 4.8 Informieren, Qualifizieren

#### Information des Einreichers

Information als Ausdruck von Wertschätzung

Dass eine zeitnahe Information des Einreichers auch eine Frage der Anerkennung und Wertschätzung ist, wurde bereits ausgeführt. Zumindest zwei Bescheide sollte jeder Einreicher automatisch erhalten: Einen Eingangsbescheid sowie einen Bescheid über die Umsetzungsentscheidung, je nachdem mit Angabe des geplanten Umsetzungstermins und der vorgesehenen Prämienhöhe. Als dritter Bescheid bietet sich schließlich die Mitteilung an, dass die Umsetzung des Vorschlags realisiert wurde und die Prämie jetzt ausgezahlt wird.

Falls sich der Bewertungs- und Entscheidungsprozess in die Länge zieht oder die Umsetzung verzögert, sollte der Einreicher nach angemessenen Fristen Zwischenbescheide erhalten. Aus formalen Gründen, aber auch in Entsprechung zur Erwartung, dass Vorschläge schriftlich eingereicht werden sollen, sollten Bescheide immer schriftlich mitge-

## INFORMIEREN, QUALIFIZIEREN

---

teilt werden. Dies schließt eine persönliche Ansprache keinesfalls aus, ganz im Gegenteil, sollte man vor allem bei Ablehnungen die Übergabe des schriftlichen Bescheids mit einer mündlichen Erklärung der Ablehnungsgründe verbinden (s. o.).

### Allgemeine Information

Neben der individuellen Information von Einreichern ist die allgemeine Information der gesamten Belegschaft wichtig. Sie soll dazu beitragen, dass das „Wissen“ als Voraussetzung für erwünschtes Verhalten vorhanden ist. Zunächst sollten alle Mitarbeiter über den Zweck und die Grundzüge des Vorschlagswesens informiert werden. Des Weiteren geht es darum, kontinuierlich den aktuellen Stand des Vorschlagswesens anhand „griffiger“ Kennzahlen bekannt zu machen und zu visualisieren.

Tue Gutes und rede darüber

**Betriebsvereinbarung:** Für die allgemeine Information zum Zweck und den Grundzügen des Vorschlagswesens kann die Betriebsvereinbarung oder Richtlinie ein erster Anhaltspunkt sein. Allerdings sind die meisten Betriebsvereinbarungen nicht gerade „lesefreundlich“ formuliert. Die Informationswirkung per Aushang oder Verteilung ist praktisch gleich Null. Dennoch ist es wichtig, dass sich insbesondere die Führungskräfte mit den Inhalten der Betriebsvereinbarung auseinandersetzen, damit sie die Abläufe kennen und ihren Mitarbeitern erklären können (siehe Kapitel 5.2).

**Mitarbeiterinformation und -schulung:** Auch die Mitarbeiter sollten systematisch über die wichtigsten Elemente des Vorschlagswesens informiert werden. Dazu gehört zunächst der Hinweis, wo bei Interesse die vollständige Regelung zugänglich ist und dass die Vorgesetzten und auch der Betriebsrat weitere Erklärungen geben können. Das Hauptanliegen der Mitarbeiterinformation kann in drei Botschaften zusammengefasst werden:

Kurze und griffige Kernbotschaften

- Es gibt ein Ideenmanagement, und das ist gut für alle und jeden Einzelnen.
- Jeder kann und soll mitmachen, einzeln und in Gruppen, jede Idee ist willkommen.
- Es geht alles mit rechten Dingen zu, das System ist gerecht.

Im Betriebsalltag sind die Vorgesetzten, der Ideenkoordinator und der Betriebsrat die wichtigsten Multiplikatoren zur Vermittlung dieser Botschaften. Es ist aber sehr empfehlenswert, diese „Alltags-Multiplikation“ bei der Einführung oder Re-Aktivierung eines Ideenmanagements mit gezielten Mitarbeiterschulungen zu ergänzen. Entsprechende Veranstaltungen werden in Kapitel 5.3 näher beschrieben.

**Information und Visualisierung im Betrieb:** Über den Stand der Vorschlagsaktivitäten sollten sich alle Mitarbeiter ständig informieren können. Zusätzlich sollten wichtige Informationen immer wieder aktiv an die Mitarbeiter herangetragen werden. Im Sinne eines Brainstormings werden im folgenden aktive und passive Ansätze für die Information und Visualisierung im Betrieb vorgestellt.

Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte

## INFORMIEREN, QUALIFIZIEREN

---

- Attraktiv gestaltete **Informationstafeln**, an denen aktuelle Kennzahlen ausgehängt werden.
  - Die Kennzahlen sollten nicht (nur) tabellarisch bereitgestellt, sondern als Diagramme visualisiert werden (Trendlinien, Säulendiagramme, „Vorschlagsbarometer“).
  - Wichtige Daten sollten mindestens monatlich aktualisiert werden (Anzahl der eingereichten Vorschläge, Stand der Bearbeitung).
  - In einfachen und verständlichen grafischen Darstellungen sollte zudem die Aufbau- und Ablauforganisation des Vorschlagswesens erklärt werden.
  - Zusätzlich kann der Weg eines Vorschlags an einem konkreten Beispiel veranschaulicht werden (Bild des vorherigen Zustands, Kopie des Vorschlags, Konstruktionszeichnungen, Bewertungsunterlagen, Bild des verbesserten Zustands, Kosten-Nutzen-Rechnung mit Prämiennachweis).
- Visualisierung der Vorschlagszahlen in Form von „**Ideenstraßen**“ bzw. „Ideensäulen“: Die Titel aller Vorschläge werden in einer Liste (neben- oder übereinander) ausgehängt, wobei jeder Titel die gleiche Zeilenhöhe hat. Der Ideenkoordinator ergänzt die Liste regelmäßig (z. B. wöchentlich) mit den Titeln der neuen Vorschläge. Die Zielmarke ergibt sich aus der Länge bzw. Höhe der Liste, wenn die für das Jahr angestrebte Anzahl von Vorschlägen erreicht ist. Sie wird deutlich gekennzeichnet. Zusätzlich kann der Ideenkoordinator neben jedem Titel mit farbigen Klebepunkten markieren, ob der Vorschlag noch offen, in Bearbeitung oder bereits abgeschlossen (also umgesetzt oder abgelehnt) ist.
- Bekanntgabe der tagesaktuellen Zahl der seit Jahresbeginn eingereichten Vorschläge an einer großen **Anzeige beim Pförtner**.
- Bereitstellung von aktuellen Kennzahlen und grundlegenden Hintergrundinformationen im **Intranet** der Firma. Man sollte darauf achten, dass der Zugriff auf die Seiten zum Ideenmanagement bereits direkt von der Einstiegsseite aus möglich ist (keine „Link-Odyssee“).
- Aktuelle Daten der Aushänge kann man in einer **Mitarbeiter- oder Betriebszeitung** nochmals übersichtlich zusammenstellen. Hier können auch regelmäßig beispielhafte Vorschläge und/oder deren Einreicher vorgestellt und Sonderaktionen angekündigt werden. Sofern vorhanden, sollte auch das **Firmen-TV** regelmäßig über das Ideenmanagement berichten.
- Verteilung von **Flyern, Broschüren** usw. mit grundlegenden Informationen zum Vorschlagswesen oder mit beispielhaften Vorschlägen.
- Alle **routinemäßigen Zusammenkünfte** von wöchentlichen Besprechungen bis zu Betriebsversammlungen sollte man bewusster wahrnehmen und systematisch zur Informationsweitergabe nutzen. Das Ideenmanagement sollte auf möglichst vielen geeigneten Veranstaltungen als fester Tagesordnungspunkt verankert werden.
- **Verlosungen** können die Aufmerksamkeit der Belegschaft immer wieder auf das Ideenmanagement richten.
  - Verlosungen sollte man sparsam einsetzen. Wenn Zeiträume definiert werden, in denen Vorschläge an einer Verlosung teilnehmen, besteht die Gefahr, dass Einreicher anschließend Vorschläge zurückhalten, bis die nächste Verlosung beginnt. Insofern darf es keine „verlosungsfreien“ Zeiten mehr geben.

## INFORMIEREN, QUALIFIZIEREN

- Ein bewährter Ansatz besteht darin, unter allen Vorschlägen eines Jahres einen bestimmten Prozentsatz der Prämiensumme dieses Jahres auszulosen (aufgeteilt in mehrere Preise mit verschiedenen Höhen).
- Um Vorschlägen vorzubeugen, die nur im Hinblick auf die Teilnahme an der Verlosung gemacht werden, kann man die Teilnahme auf positiv entschiedene Vorschläge einschränken. Das ist dann sinnvoll, wenn die Beteiligungsquote bereits recht hoch und das Vorschlagswesen im Betrieb verankert ist. Bei einer geringen Beteiligung ist der (positive) Übungs- und Gewöhnungseffekt höher zu bewerten als der (negative) Mitnahmeeffekt.
- In der Weiterführung des voranstehenden Ansatzes kann man generell die Anforderungen zur Teilnahme sowohl hinsichtlich der Quantität als auch der Qualität der eingereichten Vorschläge von Jahr zu Jahr erhöhen. Oder man kann zusätzlich zu einer allgemeinen Verlosung, an der alle Vorschläge teilnehmen, weitere sehr attraktive Gewinne im Rahmen von Sonderverlosungen auslosen, an denen nur Vorschläge von Mehrfacheinreichern mit einem bestimmten Mindestnutzen teilnehmen.
- Verlosung und Preisübergabe sollte man „öffentlichkeitswirksam“ inszenieren. Zur Preisverleihung kann die örtliche Presse eingeladen werden, die Preisträger können in der Mitarbeiter- oder Betriebszeitung vorgestellt werden.
- Verlosungen werden hier bewusst als Informationsinstrument genannt. Ein Einsatz als Motivationsinstrument ist problematisch, da Vorschläge, die (nur) durch die Teilnahme an der Verlosung motiviert wurden, selten gut sind.
- **„Give-Aways“** (Kugelschreiber, Notizblöcke, Feuerzeuge, Schlüsselanhänger mit dem Logo oder Slogan des Vorschlagswesens) sind ebenfalls geeignet, das Vorschlagswesen immer wieder in Erinnerung zu rufen. Ob sich der Aufwand hierfür lohnt, dürfte allerdings fraglich sein.
- **Neue Mitarbeiter** sollte man bereits in der Einarbeitungsphase mit dem Ideenmanagement vertraut machen. Nach der Einarbeitung (z. B. nach 6 Wochen) kann die Ansprache (z. B. mit einem kurzen Anschreiben) wiederholt werden.
- Nicht zuletzt sollte man auch **Auszubildende** systematisch informieren, um so potentielle zukünftige Mitarbeiter frühzeitig an das Ideenmanagement heranzuführen.

### Qualifizieren

Während Information an Fähigkeitshemmnissen im Bereich des „Wissens“ ansetzt, sollen durch Qualifizierung Fähigkeitshemmnisse im Bereich des „Könnens“ abgebaut oder vermieden werden. Dies betrifft Fähigkeiten der Vorgesetzten zur Motivation und Führung von Mitarbeitern, sowie zur Bewertung, Entscheidung und Umsetzung von Vorschlägen. Es betrifft ebenso die Fähigkeiten der Mitarbeiter, ihren Blickwinkel zu öffnen, ihre Ideen als Vorschläge zu formulieren und bei deren weiteren Bearbeitung und Umsetzung mitzuwirken. Nicht zuletzt betrifft es auch die Fähigkeit des Ideen- und des Umsetzungs koordinators, das Management der Ideen effizient wahrzunehmen.

Im Sinne eines Coaching bewirkt die Unterstützung des Ideenkoordinators für die Vorgesetzten sowie die Unterstützung der Vorgesetzten und des Ideenkoordinators für die Mitarbeiter

Ideenkoordinator als Coach

## MOTIVIEREN, UNTERSTÜTZEN

---

eine fortlaufende Qualifizierung „on the job“. Vor allem für die Einführung oder Reaktivierung eines Vorschlagswesens, sowie für eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Vertiefung sind jedoch zusätzlich gezielte Schulungs- und Trainingsmaßnahmen erforderlich.

Inhalte und Vorgehensweisen für die Qualifizierung von Führungskräften, Gutachtern und Mitarbeitern werden in Kapitel 5 ausführlich erläutert.

### 4.9 Motivieren, Unterstützen

#### Motivation aus Information und Zuversicht

Die beiden wichtigsten Säulen der Motivation sind Information und Zuversicht. Die Erfordernis und die vielfältigen Möglichkeiten, Mitarbeiter über das Ideenmanagement zu informieren, wurden im voranstehenden Kapitel behandelt. Mit Zuversicht ist gemeint, den Mitarbeitern zu vermitteln, dass sie mit ihren Ideen und Vorschlägen tatsächlich etwas bewirken können, dass sie Missstände beseitigen, ihre Bedürfnisse befriedigen oder ihre Motive verwirklichen können. Damit diese Zuversicht glaubhaft vermittelt werden kann, muss man vor allem die Bedingungen und ein Umfeld schaffen, in dem sich Kreativität entfalten und Vorschläge wirksam werden können. Maßgeblich für die Motivation sind allerdings nicht die tatsächlichen „objektiven“ Gegebenheiten, sondern die subjektiv wahrgenommenen Informationen und die individuellen Wirksamkeitserwartungen. Bereits erfolgte Veränderungen müssen daher auch mehrfach und auf verschiedenen Wegen kommuniziert werden, um sich gegenüber älteren Vorurteilen durchsetzen zu können.

#### Motive von Einreichern

Was sind nun die Bedürfnisse und Motive, die Mitarbeiter dazu bewegen (= motivieren), Vorschläge einzureichen? In vielen Fällen ist der Auslöser für eine Idee der Wunsch nach einer persönlich erfahrbaren Verbesserung: Arbeit soll erleichtert, Ärgernisse, Missstände oder Gefahren sollen beseitigt, als unsinnig oder unnötig erlebte Arbeitsschritte sollen vermieden werden. Das Motiv, eine Idee vorzuschlagen, besteht dann vor allem in der angestrebte Wirkung der Vorschlagsrealisierung.

Andere Vorschläge wirken sich (nur) indirekt zum Vorteil des Einreichers aus, etwa wenn Einsparungen zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit und damit zur Sicherheit des Arbeitsplatzes beitragen.

#### Vielfältige Motive

Insgesamt ist eine Vielzahl von weiteren Motiven denkbar, die man dadurch realisieren kann, dass man Vorschläge macht.

- **Finanzielles Motiv:** Prämien (mit denen wiederum viele weitere Bedürfnisse befriedigt werden können).
- **Soziale Motive:** Zugehörigkeit, Solidarität/Sympathie, Vorschläge können gemeinsam mit Kollegen erarbeitet werden, Vorschläge nutzen der Gruppe und der Gemeinschaft, Mitarbeit in KVP-Gruppen ist erwünscht.

## MOTIVIEREN, UNTERSTÜTZEN

- Ich-Motive: Wertschätzung und Anerkennung durch Vorgesetzte, Auszeichnung und Zertifikat von der Unternehmensleitung, Öffentliche Bekanntmachung (Ranking) in Aushängen, Zeitungen.
- Wachstumsmotive: Lernbedürfnis, Neugierde, eigene Ideen können verwirklicht werden, Vorschlagswesen und KVP-Workshops bieten Raum für Kreativität.

Diese Motivationsfaktoren sind für verschiedene Typen von Menschen unterschiedlich wichtig. Bei Gesprächen mit Mitarbeitern sollte man daher den jeweiligen „Motivations-Typ“ berücksichtigen.

In Mitarbeiterbefragungen kann man ermitteln, welche Motivationsfaktoren als besonders wichtig bewertet werden. Dabei sind die Sicherheit (Erhalt) des Arbeitsplatzes und die Qualität der Arbeitsbedingungen sowie die Möglichkeit, mit eigenen Ideen etwas bewirken zu können regelmäßig mit Abstand am wichtigsten. „Geld“ steht als Motivationsfaktor erst an dritter (Lohnempfänger) bzw. vierter (gesamt) Stelle, gefolgt von Karriere- und Bildungsmöglichkeiten. Dagegen werden Sachprämien eher als unwichtig eingestuft (siehe Abbildung 15).

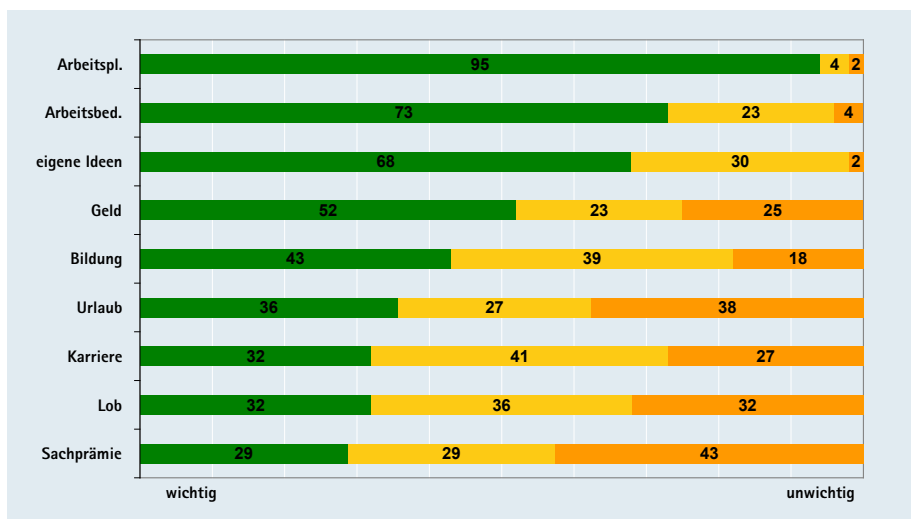


Abbildung 15: Bedeutung verschiedener Motivationsfaktoren als Grund, Vorschläge einzureichen (Mittelwert aus Umfragen in 15 verschiedenen Unternehmen mit insgesamt über 3.500 Mitarbeitern).

Dieses Ergebnis legt nahe, dass bei der Gestaltung von Werbematerialien für das Ideenmanagement der Faktor „Geld“ nicht an erster Stelle stehen sollte. Vielmehr sollte man diejenigen Beweggründe in den Vordergrund stellen, die einerseits den Mitarbeitern am wichtigsten sind und andererseits auch qualitativ gute Vorschläge erwarten lassen. Unternehmen, die bei ihren Informations- und Werbematerialien vor allem mit der Prämie „winken“, brauchen sich nicht zu wundern, wenn sie dann überwiegend Vorschläge erhalten, die um der Prämie willen, und nicht um der Verbesserung willen gemacht wurden („Wie man in den Wald ruft, so schallt es heraus“).

Mehr Geld bringt nicht mehr Ideen

## MOTIVIEREN, UNTERSTÜTZEN

---

### Vermeiden von Demotivation

Fast noch wichtiger als die Frage, wie Mitarbeiter motiviert werden können, ist das Thema, wie eine Demotivation vermieden werden kann. Die Erfahrung zeigt, dass die meisten Mitarbeiter die Vorteile des Ideenmanagements rasch erkennen und es aus einem „natürlichen“ eigenen Interesse nutzen, sofern dafür ein geeigneter Rahmen bereitgestellt wird.

#### Motivationskiller vermeiden

Durch folgende Faktoren wird die vorhandene Motivation von (potentiellen) Einreichern gemindert. Auch hier beruhen die Wirkungen nicht auf den tatsächlichen Verhältnissen, sondern auf den vermeintlichen und subjektiv wahrgenommenen Umständen.

- Folgenlosigkeit früherer Bemühungen.
- Bestrafung von Fehlern (Suche nach dem Schuldigen statt nach den Ursachen, Strafe statt Lernen).
- Befürchtung von Nachteilen (Arbeitsverdichtung, Arbeitsplatzabbau, Bloßstellung, Blamage).
- Zweifel an eigener Fähigkeit, mangelndes Selbstvertrauen.
- Zurückhaltung von Informationen, mangelnde Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten.
- Mangelnde Ehrlichkeit, mangelnde Verbindlichkeit und Zuverlässigkeit, Willkür und Ungerechtigkeit.
- Abwertung kleinerer Vorschläge als „schöner wohnen“.
- Killerphrasen wie: „Das ist Ihr Job!“, „Der Vorschlag ist nicht gut genug (ausgearbeitet)!“
- Abbau von bereits vorhanden Anreizen, sonstige Kürzungen.
- Druck: „Du musst kreativ sein!“ (Forderung von 1 VV/MA als Vorgabe an die Mitarbeiter).
- Fehlplanungen „von oben“, durch die Bemühungen „von unten“ wieder zunichte gemacht werden.
- Zuschreibung von Erfolgen an die Vorgesetzten, von Misserfolgen an die Mitarbeiter.
- Spannungsreiches Klima.

### Unterstützen

Der wichtigste und größte Teil der Motivation vollzieht sich in der direkten Interaktion zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. In diesem Raum gehen Information, Qualifizierung, Motivation und Unterstützung von Einreichern nahtlos ineinander über.

Neben der in den Kapiteln 3.3 und 4.2 beschriebenen Hilfe beim Formulieren und Aufschreiben von Vorschlägen besteht Unterstützung auch darin, Vorschläge situativ zu ermöglichen. Ideen und Kreativität benötigen ein geeignetes „Klima“, um zu gedeihen. Zuweilen warten Mitarbeiter auf einen „letzten Anstoß“, um ihre Idee auch tatsächlich zu äußern und vorzuschlagen. Durch die Ermutigung von Seiten des Vorgesetzten können Ängste (vor Rationalisierung, Stresserhöhung oder Blamage) und Selbstzweifel abgebaut werden.



**Vorbildfunktion:** Viele Vorgesetzte sind der Meinung, dass das Ideenmanagement vor allem ein Instrument für Mitarbeiter ist, die sonst nichts oder nur wenig „zu sagen haben“. Aufgrund ihres Arbeitsethos als Führungskraft lehnen sie es für sich selbst ab, eigene Vorschläge einzureichen. In ihrem Selbstbild sind Verbesserungen auch dann (bereits bezahlter) Teil ihrer Arbeitsaufgabe, wenn sie über die Verwirklichung ihrer Idee nicht selbst entscheiden können. Aufgrund der Vorbildfunktion der Vorgesetzten ist es jedoch wünschenswert, wenn auch diese sich aktiv am Vorschlagswesen beteiligen. Durch eine entsprechende Handhabung der „Jobbereinigung“ können die Führungskräfte selbst dazu beitragen, dass die Prämie weitgehend gemindert wird oder ganz entfällt – im Vordergrund steht die Signalwirkung auf die Mitarbeiter und die Realisierung der Idee.

### 4.10 Beispiele für Ideen und Vorschläge

**„Datenerhebung Dunkelkammer“:** *Dieses Beispiel zeigt, dass zunächst eine Datenerhebung erforderlich sein kann, um den Ist-Zustand festzustellen und mögliche Verbesserungspotentiale abschätzen zu können. Bei einem Hersteller von Lichtleitern für die Armaturen- und Ambientebeleuchtung in Automobilen werden die Lichtleiter in einer Dunkelkammer auf ihre Qualität geprüft. Eine Mitarbeiterin beklagte sich, dass bei jedem Betreten oder Verlassen der Dunkelkammer Licht einfällt, so dass die Augen geblendet werden und Zeit brauchen, um sich erneut an die Dunkelheit anzupassen und arbeitsfähig zu sein. Sie schlug vor, vor die Tür eine Lichtschleuse einzubauen. Der zuständigen Gutachterin war unklar, ob tatsächlich eine nennenswerte Belastung und Zeitverschwendung vorlag, oder ob der Vorschlag „nur“ Ausdruck eines momentanen Ärgers war.*

*Um die Sachlage zu klären, wurde neben der Tür eine Strichliste aufgehängt, auf der die ein- oder austretenden Personen jede Öffnung der Tür vermerkten. Bereits nach einer Woche war erkennbar, dass der Durchgangsverkehr noch wesentlich höher war, als zunächst angenommen worden war. Das macht die Dringlichkeit einer Verbesserung offensichtlich. Statt einer Lichtschleuse, die eine aufwendige bauliche Maßnahme erfordert hätte, wurde vor der Tür ein schwarzer Vorhang befestigt. Das Problem konnte dadurch vollständig gelöst werden, die Prüfarbeiten wurden durch Öffnung der Tür nicht mehr beeinträchtigt. Den Nutzen dieses Vorschlags könnte man nur mit sehr hohem Aufwand berechnen. Eine Ermittlung der Ausfallzeiten pro Öffnung der Tür wäre sehr schwierig gewesen und hätte nur ungenaue Zahlen geliefert. Daher blieb auch eine Quantifizierung eingesparter Personalkosten hypothetisch. Mit der Datenerhebung hatte man aber eine belastbare Basis, um einen lohnenden Nutzen aufgrund von Arbeitserleichterung, Qualitätserhöhung und einem erhöhten Durchsatz der Prüfung zugrunde legen zu können. Dieser Nutzen wurde als deutlich höher eingeschätzt als die Kosten für den Vorhang. Insgesamt war dem Unternehmen diese Verbesserung 185€ wert (Summe aus Umsetzungskosten und Prämie).*

**„Intelligente Archivierung“:** *Der Gesetzgeber fordert, dass Korrespondenzen und Aufträge sechs, Buchungsbelege und Rechnungen zehn Jahre lang archiviert werden. In einem kleinen Handelsunternehmen wurde die gesamte Ablage bisher in Kartons verstaut – ohne*

## BEISPIELE

---

*Berücksichtigung der unterschiedlichen Aufbewahrungsfristen. So wurden mehr Stellplätze blockiert als zwingend erforderlich und das Archiv platzte aus allen Nähten. Eine digitale Dokumentation war vorerst nicht geplant.*

*Ein Mitarbeiter schlug vor, die unterschiedlichen Aufbewahrungsfristen schon beim Füllen der Kartons zu beachten. Bereits vier Tage später wurden auch die alten Kartons umsortiert. Jetzt werden viele Kartons bereits vier Jahre früher wieder frei und der Lagerplatz kann anderweitig genutzt werden.*

**„Vermiedene Investition“:** *Die Spüle für eine KTL-Anlage muss auf eine Temperatur unter 48 °C gekühlt werden, da ansonsten eine Eisenphosphatierung statt der erwünschten Zinkphosphatierung bewirkt wird. Ohne Kühlung ist die Temperatur des Spülbeckens nach der Entfettung um 20° zu hoch. Der Investitionsplan sah bereits vor, einen Wärmetauscher zu kaufen, der etwa 15.000 € gekostet hätte.*

*Eine Gruppe von Schlossern schlug vor, handelsübliche Edelstahlrohre und Spiralrohre für Fußbodenheizungen zu kaufen, und das kältere Brunnenwasser einer anderen Anlage mit einer Tauchpumpe zur Kühlung der Spüle zu verwenden. Das Material (600 €) und die Arbeitszeit für den Eigenbau (10 Stunden á 40 €) kosteten insgesamt 1.000 €.*

*Der Kosten-Nutzen-Rechnung wird die Einsparung im ersten Jahr zugrunde gelegt, die sich bei einer Abschreibung der Investition auf z. B. zwei Jahre zu 7.500 € ergibt. Davon sind die Umsetzungskosten abzuziehen, so dass der Netto-Erstjahresnutzen 6.500 € beträgt.*

**„Einsparung Portokosten“:** *Was in vielen Unternehmen mittlerweile „selbstverständlich“ ist (aber auch erst, nachdem es eingeführt wurde), wird in manchen Unternehmen erst durch Mitdenkende angestoßen, so in folgenden Beispielen:*

*In einem Unternehmen war es bisher normal, dass alle Kunden ihre Rechnungen in zwei- bzw. dreifacher Ausfertigung mit der Post zugestellt bekommen. Als „normal“ hingenommen wurden auch die damit verbundenen höheren Portokosten. Bis ein Mitarbeiter den Vorschlag einreichte, Rechnungen nur noch in einfacher Ausfertigung zu versenden.*

*In einem anderen Unternehmen war es früher Standard, Auftragsbestätigungen mit der Post zu versenden. Dank des Vorschlags von vier Mitarbeiterinnen ist dies nun anders: Heute werden die Auftragsbestätigungen aus der EDV heraus per Fax verschickt. So werden Porto, Geschäfts- und Briefpapier sowie Zeit eingespart, und der Kunde bekommt am selben Tag die Auftragsbestätigung.*

**„Ersparnis Personalkosten“:** *Ein Hochregalstaplerfahrer fragte sich, warum sich die Gitterboxen nicht bereits während der Fahrt des Staplers in den Regalgängen durchgängig drehen ließen, um Zeit zu sparen. Bisher war dies nur im Stand möglich. Er schlug den Einbau eines gesteuerten Hydraulikventils vor, das nur relativ geringe Mehrkosten verursachte. Eine Zeitaufnahme ergab, dass bei jedem Lagerzugriff 1,4 Minuten eingespart werden.*

*Der Vorschlag wurde bei zwei Hochregalstaplern umgesetzt, die beide zweischichtig eingesetzt werden und zusammen täglich etwa einhundert Lagerzugriffe ausführen. Bei 250 Arbeitstagen ergibt sich eine Zeitersparnis von ca. 580 Stunden im Jahr. Dadurch können*

Personalkosten (Überstunden, Leiharbeiter) in Höhe von 30.475 € eingespart werden. Weitere Einsparungen ergaben sich aus vermiedenen Reparaturkosten, die bisher durch das umständlichere Rangieren der gesamten Stapler verursacht wurden. Sie betragen nach Erfahrungswerten 2.280 € pro Jahr. Die Umsetzung des Vorschlags verursachte einmalige Kosten für die Hydraulikventile in Höhe von je 220 € sowie jährliche Mehrkosten für die Full Service-Raten der beiden Stapler in Höhe von 1.180 €. Damit ergibt sich ein Netto-Erstjahresnutzen von 31.135 €.

**„Optimierung von Eingabemasken“:** Was in der Produktion die Maschine ist, ist in Verwaltungs- und Dienstleistungsbereichen häufig der PC. Einem Mitarbeiter fiel auf, dass auf der von ihm zu bedienenden Eingabemaske viele Eingabefelder vorhanden sind. Da er einen Teil dieser Eingabefelder gar nicht benötigt, und die häufig genutzten Eingabefelder zudem über die gesamte Eingabemaske verteilt sind, schlug er vor, „aufzuräumen“. Nur die tatsächlich benötigten Eingabefelder sollten angezeigt und die Eingabemaske klar strukturiert werden. Infolge seines Vorschlags wurden die Informationsfelder im linken Bereich und die Eingabefelder im rechten Bereich der Eingabemaske angeordnet. Zusätzlich wurde die Eingabe durch automatische Markierung der Eingabefelder vereinfacht.

**Ausweis des tatsächlichen Belegdatums:** In einem Handelsunternehmen wurden Belege bisher im IT-System mit dem Erstellungsdatum archiviert. Beim späteren Öffnen des Dokuments wird jedoch das Erstellungsdatum durch das aktuelle Tagesdatum ersetzt.

Bittet ein Kunde um die Zusendung der Rechnung per E-Mail, musste diese manuell korrigiert werden. Hierzu wurde die Rechnung ausgedruckt, das Datum handschriftlich geändert, die Rechnung unterzeichnet und abgestempelt. Im Anschluss wurde die korrigierte Rechnung eingescannt und an den Kunden geschickt.

Eine Mitarbeiterin schlug daraufhin vor, das IT-System so zu programmieren, dass automatisch das Erstellungsdatum und nicht das aktuelle Tagesdatum auf den Belegen ausgewiesen wird. So entfällt der Zusatzaufwand für manuelle Korrekturen und die eingesparte Zeit kann anderweitig sinnvoller genutzt werden.

**„Erhöhung Standzeiten“:** Ein Mitarbeiter der Instandhaltung schlug vor, die Oberelektrode eines Geräts zum Punktschweißen so zu fertigen, dass ein Verschleißteil auf ein Grundelement mit Kühlbohrung aufgeschraubt wird. Bisher war die Elektrode in einem Teil gefertigt, wodurch bei jeder Nachbearbeitung der ganze Block ausgebaut werden musste. Durch die Trennung verringert sich zudem der Verschleiß, so dass die Standzeiten länger werden.

Pro Jahr erfolgen 1.450.000 Schweißvorgänge. Im alten Zustand sind alle 1.500 Vorgänge Elektrodenwechsel erforderlich, im neuen Zustand nur alle 2.500 Vorgänge. Pro Elektrodenwechsel werden 5 Minuten benötigt. Der jährliche Zeitaufwand für Elektrodenwechsel beträgt damit im alten Zustand ca. 80 Stunden, im neuen Zustand ca. 48 Stunden. Eingespart werden 32 Stunden und somit (bei einem Stundensatz für Werker von 21 €) Personalkosten in Höhe von 672 €.

## BEISPIELE

---

Die Nachbearbeitung des ganzen Blocks im alten Zustand benötigte 12 Minuten, die des aufschraubbaren Verschleißteils im neuen Zustand nur noch 3,3 Minuten. Im alten Zustand betrug der jährliche Aufwand für Nachbearbeitungen  $1.450.000/1.500 \cdot 12/60 = 193$  Stunden, im neuen Zustand  $1.450.000/2.500 \cdot 3,3/60 = 32$  Stunden. Eingespart werden 161 Stunden und somit (bei einem Stundensatz für Werkzeugbauer von 25 €) Personalkosten in Höhe von 4.025 €.

Hinzu kommen Einsparungen für neue Elektroden, da nach 20 Nachbearbeitungen eine Neuanfertigung notwendig wird. Die Zahl der Nachbearbeitungen reduziert sich um 387 pro Jahr, somit müssen im neuen Zustand etwa 19 Elektroden weniger angefertigt werden. Pro Neuanfertigung fallen zehn Minuten Werkzeugbau und Materialkosten von 12 € an, insgesamt also Personalkosten von 79 € und Materialkosten von 228 €.

Die Umsetzung verursacht 15 Stunden Aufwand für einen Konstrukteur, bei einem Stundensatz von 27,50 € betragen die Personalkosten 412,50 €. Damit ergibt sich ein Netto-Erstjahresnutzen von 4.591,50 €.

**„Bearbeiter-Pool“:** Aufträge, die bereits an den Kunden ausgeliefert wurden, sind eigentlich abgeschlossen und müssen nicht mehr „angefasst“ werden. Hat der Kunde jedoch eine Frage zu seiner Lieferung oder möchte sie reklamieren, muss der Vorgang doch noch mal eingesehen werden. Da das Einsehen abgeschlossener Vorgänge für die Vertriebsmitarbeiter nicht möglich war, mussten sie sich jedesmal an die Buchhaltung wenden und den Kunden später zurückrufen.

Um den Umweg über die Buchhaltung zu vermeiden und dem Kunden direkt weiterhelfen zu können, schlug eine Mitarbeiterin vor, einen „Bearbeiter-Pool“ einzurichten. Der „Bearbeiter-Pool“ ist eine Ansammlung aller Vorgänge – auch der bereits abgeschlossenen – und ist für jeden Vertriebsmitarbeiter einsehbar.

**„Ersparnis Gemeinkosten“:** Beispiele für Vorschläge, die sich auf die variablen Gemeinkosten auswirken, betreffen die Reduzierung der allgemeinen Energiekosten (durch Einsatz von Energiesparlampen oder durch Bildung einer Elektrizitäts-Einkaufsgemeinschaft mit benachbarten Unternehmen), die Reduzierung von Lohnnebenkosten (durch Anregungen zum freiwilligen Wechsel auf günstigere Krankenkassen), die Reduzierung der Telefonkosten (durch Bereitstellung von Vorwahllisten günstiger Call-by-Call-Anbieter).

**„Fehlende Relevanz“:** Manche Vorschläge sind in der Sache gut, sollen aber trotzdem nicht umgesetzt werden, weil die betroffene Serie nur noch eine kurze Zeit läuft oder weil andere Maßnahmen geplant sind, die das Problem lösen. In diesem Beispiel hatte ein Mitarbeiter vorgeschlagen, Signalleuchten an Anlagen anzubringen, mit denen die Anlagenbediener den Staplerfahrern anzeigen können, wenn Fertigteile abgeholt werden müssen. Bisher mussten die Mitarbeiter im Betrieb nach den Staplerfahrern suchen, um sie benachrichtigen zu können. Der Vorschlag wurde abgelehnt, weil bereits geplant war, dass die Pieper, mit denen alle Staplerfahrer ausgerüstet sind, demnächst von den Anlagen aus telefonisch erreicht werden können. Mitdenken und Engagement des Einreichers wurden mit einer Annahmepremie von 25 € anerkannt.

## 5 Der Weg zum aktiven Ideenmanagement

### 5.1 Der Anfang vor dem Anfang

Interne Impulse zur Optimierung des Ideenmanagements kommen häufig aus der Unzufriedenheit der Geschäftsleitung, des Ideenkoordinators oder des Betriebsrats mit der bestehenden Situation, und aus dem Bestreben, die Vorteile eines funktionierenden Ideenmanagements zu nutzen. Impulse von außerhalb erfahren viele Unternehmen beispielsweise, wenn sie im Rahmen von Qualitätsaudits feststellen, dass sie für die Zertifizierung den Nachweis über eine Systematik zur Einbindung von Mitarbeitern benötigen.

Damit der Weg mit Erfolgsaussichten begangen werden kann, muss die Geschäftsleitung die Einführung oder Verbesserung des Ideenmanagements vor allem wirklich wollen. Initiativen, die von Mitarbeitern, dem Betriebsrat oder Ideenkoordinatoren ausgehen, haben wenig Aussicht auf Erfolg, wenn die Geschäftsleitung nicht mitzieht. Bei einem Anstoß „von unten“ sollten die Initiatoren daher in einem ersten Schritt die Geschäftsleitung für das Thema sensibilisieren, und sie dafür gewinnen, das Ideenmanagement zu „ihrer Sache“ zu machen.

Geschäftsleitung muss vorangehen

Vor Beginn der eigentlichen Maßnahmen stellen sich folgende Fragen:

- Was ist ein erfolgreiches Ideenmanagement dem Unternehmen wert?
- Wird die Unterstützung eines externen Beraters in Anspruch genommen?
- Wird eine Kooperation oder ein Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen genutzt?
- Wer wird als interner Projektleiter benannt?
- Auf welchen Zeitraum wird das Projekt angelegt?
- Wann ist der richtige Zeitpunkt?

Sowohl interne Abstimmungsprozesse als auch Verhandlungen mit Externen können wesentlich effizienter geführt werden, wenn sich die Unternehmensleitung, die Mitarbeiter der obersten Führungsebene und der Betriebsrat im Vorfeld mit Ideenmanagement auseinandersetzen. Neben Berichten in Wirtschaftspublikationen können hierfür Vorträge und Seminare oder auch Besuche bei anderen Unternehmen genutzt werden.

Die im folgenden beschriebene Schrittfolge zur Einführung eines Ideenmanagements wurden aus den positiven und negativen Erfahrungen bei Unternehmen verschiedener Größen und Branchen abgeleitet. Es zeigte sich, dass das Überspringen oder eine weniger gründliche Bearbeitung eines Schrittes in späteren Projektphasen Probleme verursacht, die dann mühsam korrigiert werden müssen.

### 5.2 Initial- und Einstiegsphase

#### Schritt 1: Bestandsaufnahme, Mitarbeiterbefragung

Klärung „Wo stehen wir?“

Im Rahmen einer Bestandsaufnahme wird zunächst die Frage geklärt „Wo stehen wir?“ Hierzu werden die relevanten Kennzahlen der letzten Jahre zusammengetragen (Anzahl der eingereichten und der umgesetzten Vorschläge, Beteiligungsquote, Bearbeitungs- und Umsetzungszeiten, Höhe der Einsparungen und des Nutzens). Die Aussagekraft solcher Kennzahlen kann man dadurch steigern, dass sie zu den typischen Werten vergleichbarer Unternehmen in Beziehung gesetzt werden.

**Mitarbeiterbefragung:** Da es beim Ideenmanagement zuallererst um das Know-how der Mitarbeiter geht, ist es sinnvoll, den Status Quo nicht nur anhand von Kennzahlen, sondern auch aus Sicht der Mitarbeiter zu erheben. Meistens werden schriftliche anonyme Befragungen aller Mitarbeiter mit einem Fragebogen genutzt. Diese Methode ist unter dem Gesichtspunkt, dass gerade zu Projektbeginn möglichst die gesamte Belegschaft angesprochen und ein breites Interesse an der Sache geweckt werden soll, gegenüber repräsentativen Querschnitterhebungen (Einzelinterviews ausgewählter Personen) vorzuziehen.

In vielen Unternehmen lautet ein typischer Vorbehalt von Mitarbeitern gegenüber neuen Projekten, dass sich doch nichts ändern würde und neue Projekte (wie die Vorgänger) im Sande oder ohne Konsequenzen verlaufen würden. Aus dieser Einstellung heraus lehnen manche Mitarbeiter auch die Teilnahme an Befragungen ab. Die systematische Rückinformation aller Mitarbeiter über die Ergebnisse der Befragung und über die daraus abgeleiteten praktischen Konsequenzen ist eine wichtige Maßnahme, um diesem „Negativ-Weltbild“ entgegenzuwirken und korrigierende Alternativerfahrungen zu vermitteln.

Aus Benchmarks lernen

**Vorteile von Kooperationen:** Bereits bei der Auswertung der Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen zeigen sich die Vorteile einer firmenübergreifenden Zusammenarbeit: Es wird ein direkter und differenzierter Vergleich möglich, durch den die Ergebnisse eine wesentlich höhere Aussagekraft erhalten, als wenn nur die Ergebnisse eines Einzelunternehmens (bestenfalls noch im Vergleich mit einem abstrakten und anonymen „Mittelwert“) vorliegen. Die Kosten für Übersetzungen können mit den Partnern geteilt werden, so dass sich der Aufwand für jedes einzelne Unternehmen minimiert.

#### Schritt 2: Zielentwicklung

Festlegen „Wo wollen wir hin?“

Nachdem die Ausgangsposition geklärt wurde, können Ziele definiert, Visionen entwickelt, und damit die Frage „Wo wollen wir hin?“ beantwortet werden. Dies ist vor allem Aufgabe der Unternehmensleitung und des Top-Managements.

Das geeignete Instrument für die Zielentwicklung ist ein Klausurworkshop für die oberste Führungsebene, an dem auch der Betriebsratsvorsitzende und der Ideenkoordinator oder Projektleiter teilnehmen. Im Rahmen des Workshops sollten folgende Inhalte bearbeitet werden:

## KONZEPTIONS- UND QUALIFIKATIONSPHASE

---

- Auseinandersetzung mit den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung und der Bestandsaufnahme zum derzeitigen Stand des Ideenmanagements, Rückinformation über die Ergebnisse, Maßnahmen als Konsequenzen aus den Ergebnissen
- Festlegung von Zielsetzungen für das Ideenmanagement, Definition von Meilensteinen und Erfolgskriterien (quantifizierte Kennzahlen)
- Durchführung einer Problemmöglichkeiten- und -einfluss-Analyse (Welche Probleme können an welcher Stelle im Unternehmen auftreten? Welche Einflüsse entstehen dadurch und wie kann diesen begegnet werden?)
- Festlegung bereitzustellender vorhandener Ressourcen (finanzielle Budgets, Personalkapazitäten) und Klärung zu mobilisierender Potentiale
- Klärung von Zuständigkeiten und Aufgaben für das Vorhaben und damit verbundene Maßnahmen
- Erarbeitung von Rahmenvorgaben für die „Spielregeln“ des Ideenmanagements, Klärung des Verhältnisses zwischen Vorschlagswesen und KVP
- Zusammenstellung eines Kataloges der erforderlichen persönlichen Veränderungen für jeden Workshop-Teilnehmer (Veränderung des Führungsverhaltens, der Arbeitsorganisation, der Informationsweitergabe, des Kommunikationsverhaltens, der Einstellungen), Erarbeitung von möglichen Hilfestellungen bei der Umsetzung und der Durchsetzung dieser Veränderungen
- Erarbeitung des strategischen Vorgehens (unter Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiter), Konkretisierung der weiteren Vorgehensweise, Vorbereitung nächster Schritte

Der Workshop sollte mit einem konkreten Maßnahmenplan für die weitere Vorgehensweise abschließen. Falls über ein Thema kein Konsens erzielt werden kann, sollte man Bedingungen für das Eingehen von zeitlich befristeten Kompromisslösungen aushandeln. Problemlösungen sollten grundsätzlich anschließend mit den betroffenen Mitarbeitern erarbeitet werden.

### 5.3 Konzeptions- und Qualifikationsphase

#### Schritt 3: Vorgehensweise entwickeln und planen

Nach den Zielvorgaben durch das Top-Management werden Maßnahmen als Antwort auf die Frage „Wie kommen wir dahin?“ bottom-up erarbeitet.

Maßnahmen „Wie kommen wir zum Ziel?“

Es wird ein konkretes Programm zur Einführung oder Optimierung des Ideenmanagements entwickelt. Die Reihenfolge, in der Aktivitäten stattfinden sollen, sowie die Verteilung der Verantwortlichkeiten werden geplant. Dabei können folgende Maßnahmen erforderlich sein:

- Benennung eines Ideenkoordinators (Verantwortlichkeiten für das Vorschlagswesen und für KVP können bei der-/denselben oder bei verschiedenen Personen liegen).
- Benennung von Gutachtern/Entscheidern, die die Aufgabe erhalten, Verbesserungsvorschläge zu bewerten sowie zu entscheiden und zu prämiieren. Die Auswahl orientiert sich an Führungsfunktionen, Zuständigkeiten und Fachkompetenz.

## KONZEPTIONS- UND QUALIFIKATIONSPHASE

---

- Die Rahmenvorgaben für die Spielregeln des Ideenmanagements werden konkretisiert und in einem ersten Entwurf für eine Betriebsvereinbarung oder Richtlinie schriftlich ausformuliert. Dabei kann auf Musterrichtlinien zurückgegriffen werden, die an die spezifische Situation des eigenen Unternehmens angepasst werden.
- Insbesondere bei der Beseitigung von Umsetzungsproblemen, die durch Führungskräfte der unteren oder der mittleren Ebene entstehen, soll das Prinzip der „Eskalation nach oben“ verfolgt werden, so dass der für das Ideenmanagement verantwortliche Vertreter des Top-Managements auch Letztverantwortlicher für die Unterstützung der Umsetzung von Maßnahmen ist.

Die Veranlassung und Koordination dieser Maßnahmen ist Aufgabe des Projektleiters (gegebenenfalls mit Ideenkoordinator, Verantwortlichem für das Ideenmanagement im Top-Management).

**Wichtig:** Dieser Schritt besteht nicht aus einmaligen Maßnahmen, die umgesetzt und dann als abgeschlossen betrachtet werden können. Es handelt sich vielmehr um einen längeren Prozess der internen Meinungsbildung und Entscheidungsfindung, der zeitlich parallel zu den Prozessen der Schritte 4 und 5 abläuft. Gerade bei den Führungskräfte- und Gutachterschulungen kommt erfahrungsgemäß eine Reihe wichtiger Meinungen und Gesichtspunkte auf den Tisch, die die Datensammlung der Einstiegsphase ergänzen. Die Ergebnisse dieser Schritte sollte man daher bei der konzeptionellen Ausgestaltung des Ideenmanagements berücksichtigen.

### Schritt 4: Führungskräfte-Trainings

#### Transfer in den Alltag sichern

Alle Führungskräfte sollen zumindest in den Grundsätzen darüber orientiert sein, wie das Ideenmanagement im Unternehmen funktioniert. Nur so können sie Ansprechpartner für entsprechende Fragen ihrer Mitarbeiter sein. Des Weiteren sollen sich alle Führungskräfte darüber im klaren sein, welche konkreten Verhaltensweisen von ihnen erwartet werden, und wo Notwendigkeiten für Einstellungs- und Verhaltensänderungen bestehen. Im Rahmen von Führungsseminaren und Workshops werden neue Verhaltensweisen geübt und der Transfer in den betrieblichen Alltag vorbereitet. Es bietet sich an, die genannten Themen in zwei getrennten halbtägigen Veranstaltungen statt in einem „Mammutworkshop“ zu behandeln.

Im ersten Führungskräfte-Workshops sollten folgende Inhalte zur Sprache kommen:

- Bestandsaufnahme zum derzeitigen Stand des Ideenmanagements, Einführung in das Thema „Ideen managen“
- Kurze Rekapitulation der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung (auch im Hinblick auf die Bewertung des Führungsstils), Erfahrungen mit der Rückinformation über die Befragungsergebnisse und Konsequenzen an die Mitarbeiter
- Handhabung des Ideenmanagements im eigenen Unternehmen: Regelung der Prozesse im Vorschlagswesen, Definition „Was ist ein Vorschlag“, Abgrenzung zur Arbeitsauf-



## KONZEPTIONS- UND QUALIFIKATIONSPHASE

---

gabe, Entscheidung über die Umsetzung eines Vorschlags, Steuerung/Realisierung der Umsetzung, Bewertung von Vorschlägen, Prämierung, Probleme und Lösungsansätze

Im Rahmen eines zweiten Workshops sollte man eher „weiche“ Faktoren behandeln und das Ideenmanagement als Führungsinstrument vermitteln:

- Zuständigkeiten, Aufgaben und Rollen von Vorgesetzten im Ideenmanagement
- Information über den Umgang mit Vorschlägen, Antworten auf typische Fragen zum Vorschlagswesen
- Motivation von Mitarbeitern/Einreichern (Motivationsfaktoren), Förderung von Verantwortungsübernahme und Mitdenken der Mitarbeiter
- Kommunikation: Begründung von Ablehnungen

**Vorteile von Kooperationen:** Wenn Workshops und Trainings firmenübergreifend durchgeführt und mit gegenseitigen Betriebsbesichtigungen verbunden werden, wirkt dies als ein besonderer Motivationsfaktor. Durch den „Blick über den Tellerrand“ wird zudem ein Stück Betriebsblindheit abgebaut und der Blick für neue Ideen im eigenen Unternehmen geweitet („Mehrperspektivität“).

Abbau von Betriebsblindheit

Führungskräfte (aber auch Betriebsräte und Geschäftsführer) lassen sich leichter von gleichgestellten Kollegen aus anderen Unternehmen überzeugen als von Kollegen aus dem eigenen Unternehmen oder von Trainern und Beratern. Weitere erfolgsfördernde Wirkungen firmenübergreifender Schulungen bestehen in folgenden Effekten.

- Es ist leichter, etwas neues auszuprobieren. Vor Personen, mit denen man ansonsten kaum etwas zu tun hat, ist die Angst geringer, sich zu blamieren.
- Teilnehmer aus anderen Unternehmen sind neutraler. Man kann besser lernen, wie man auf andere wirkt.
- Die Erfahrung „gemeinsamen Leids“ („bei den anderen ist es auch nicht besser“) schafft Solidarität. Die eigene Situation wird neu überdacht.

**Integration mit Personalentwicklung:** Die Führungskräftetrainings zum Ideenmanagement sollten mit den sonstigen Maßnahmen zur Personalentwicklung eng verzahnt werden. Ein großer Teil der oben genannten Inhalte lässt sich in allgemeine Schulungen von Führungskompetenzen integrieren. Umgekehrt kann man die Maßnahmen im Ideenmanagement um weitere Seminare ergänzen. Sinnvoll ist eine Ausbildungsreihe, die folgende ein- bis zweitägige Module umfasst:

Ganzheitliche Personalentwicklung

- Kommunikation und Gesprächsführung
- Effektive Besprechungen
- Umgang mit Konflikten
- Führungsverhalten und Führungsstil
- Zeit- und Selbstmanagement
- Kreative Problemlösungstechniken für den Betriebsalltag

## KONZEPTIONS- UND QUALIFIKATIONSPHASE

---

### Schritt 5: Ausbildung von BVW-Gutachtern/Entscheidern

**Schulungen für Gutachter/Entscheider:** Die Tätigkeit als Gutachter oder Entscheider ergibt sich aus den Zuständigkeiten und der Fachkompetenz der Führungskräfte oder Spezialisten.

Die Gutachter und Entscheider sollen befähigt werden, die Werthaltigkeit von Vorschlägen gemäß den Regeln des Ideenmanagements zu bewerten, eine Entscheidung über die Umsetzung zu fällen oder vorzubereiten und anschließend die Realisierung zu veranlassen. Falls Gutachter nicht explizit benannt, sondern – wie im sogenannten Vorgesetztenmodell – zunächst jeweils die Vorgesetzten der Einreicher die Prozessverantwortung für die weitere Bearbeitung von Vorschlägen übernehmen, sollten alle Führungskräfte an diesem Training teilnehmen.

Dabei sollten folgende Inhalte vermittelt werden:

- Berechnung des Nutzens bei rechenbaren Vorschlägen: Nutzwertbestimmung, Grenzkosten; Berücksichtigung des zu erwartenden Umsetzungsaufwands
- Ermittlung/Quantifizierung des Nutzens von nicht rechenbaren Vorschlägen: Bewertung des Nutzens hinsichtlich „weicher Faktoren“; Berücksichtigung des zu erwartenden Umsetzungsaufwands
- Kriterien für die Umsetzungsentscheidung: Kosten/Nutzen-Abwägung, Sicherheit, Motivation/Akzeptanz der Betroffenen, Machbarkeit (technische, soziale)
- Herstellen von Konsens bzgl. Umsetzungsentscheidung: Wer wirkt bei Entscheidung mit? Wer entscheidet „endgültig“?
- Festlegung der Arbeitsteilung und Organisation (Entscheidungsroutinen), Maßnahmenplanung
- Anwendung von Arbeitshilfen: Checklisten, Kennzahlen, Bewertungs- und Entscheidungsraster

Diese Themen werden im Rahmen einer halbtägigen Schulung anhand konkreter Vorschläge vermittelt, die jeder Teilnehmer (wenn möglich aus seinem eigenen Zuständigkeitsbereich) mitbringen sollte. Im Sinne eines „learning by doing“ können die Teilnehmer so den Umgang mit Methoden und Instrumente praxisnah erlernen und erproben.

Bei allen Veranstaltungen sollten die Teilnehmer persönliche Maßnahmenpläne entwickeln, mit denen sie die Umsetzung der Trainingsinhalte im Betriebsalltag vorbereiten.

### 5.4 Integrations- und Aktionsphase

Die Konzeptions- und Qualifikationsphase ist abgeschlossen, wenn im Unternehmen Konsens über die konzeptionelle Gestaltung des Ideenmanagements erzielt und die wichtigsten Voraussetzungen für die operative Umsetzung (Zielvorgaben, Organisation, Qua-

lifikation, Instrumente) geschaffen wurden. Die entwickelten Konzepte können in einer Betriebsvereinbarung oder Richtlinie festgehalten werden oder zu einer Überarbeitung der bisherigen Regelungen führen. In der nächsten Phase geht es darum, das erarbeitete Konzept in den Betriebsalltag zu integrieren und mit Leben zu füllen.

### **Schritt 6: Flächendeckende Information der Mitarbeiter**

Alle Mitarbeiter werden im Rahmen von etwa einstündigen „Kurz-Schulungen“ über die wesentlichen Grundzüge des Ideenmanagements informiert. Damit die Möglichkeit zur direkten Aussprache besteht und genügend Raum für Kritik und Diskussionen vorhanden ist, sollten pro Veranstaltung jeweils 10 bis 20 Mitarbeiter teilnehmen. Es hat sich bewährt, wenn an möglichst vielen dieser Kurz-Schulungen neben den Ideenkoordinatoren und den direkten Vorgesetzten der Teilnehmergruppe auch Vertreter der Geschäftsleitung und des Betriebsrats teilnehmen (zumindest im Rahmen der Begrüßung), um die Bedeutung des Themas zu unterstreichen.

Insbesondere bei größeren Unternehmen können sich diese Veranstaltungen über mehrere Wochen oder gar Monate hinziehen, bis alle Mitarbeiter teilgenommen haben. Eine Verteilung über einen zu langen Zeitraum sollte man jedoch vermeiden, weil ein ungleicher Informationsstand der Gerüchteküche und dem Gefühl der Ungleichbehandlung Vorschub leisten kann.

Es versteht sich von selbst, dass das Erklärungsniveau dem Ausbildungsstand der jeweiligen Teilnehmergruppe entsprechen muss. Es geht nicht darum, das Ideenmanagement im Detail zu erläutern, sondern als zentrale Botschaften zu vermitteln, dass es ein Ideenmanagement gibt, dass jeder daran mitwirken kann und soll, und dass es für jeden Vorteile hat. Die Möglichkeiten, Fragen zu stellen, aber auch Kritik äußern und „Dampf ablassen“ zu können, sind weitere wichtige Funktionen der Kurz-Schulungen.

Am Ende der Kurz-Schulungen sollte jeder Mitarbeiter wissen, wen er mit Verbesserungsvorschlägen ansprechen kann. Erfahrungsgemäß bewirkt allein die umfassende Information einen entscheidenden Durchbruch bei der Mobilisierung der Mitarbeiterschaft.

Das „Ideenmanagement in Aktion“, die konkreten Abläufe im Ideenmanagement und die dabei im Einzelnen zu beachtenden Aspekte wurden bereits ausführlich in Kapitel 4 dargestellt.

### 5.5 Analyse- und Neuorientierungsphase

Verbesserung des  
Verbesserungswesens

Mit der Integration des Ideenmanagements in den Betriebsalltag ist zwar ein wichtiges Ziel erreicht, aber die Entwicklung zu einem „Selbstläufer“ noch nicht abgeschlossen. Auch im Ideenmanagement müssen sich Unternehmen – ebenso wie in allen anderen Leistungsbereichen – ständig weiterentwickeln. Aus den Erfahrungen mit dem „Ideenmanagement in Aktion“ ergeben sich zahlreiche Erkenntnisse, die man für eine fortlaufende „Verbesserung des Verbesserungswesens“ nutzen sollte.

#### Schritt 7: Prozessanalyse

Lernen an konkreten  
Fallbeispielen

Eine sehr wirksame Maßnahme zur Überprüfung der bisherigen Vorgehensweise und zur Gewinnung von Verbesserungsansätzen für die Zukunft besteht darin, dass die im Rahmen von Gutachter-Schulungen bearbeiteten Vorschläge nach etwa 18 Monaten noch einmal analysiert werden. Wichtige Fragestellungen sind:

- Wurden die früheren Entscheidungen tatsächlich umgesetzt? Inwieweit wurden die damaligen Maßnahmenpläne realisiert? Wie wurde aus ggf. falschen Entscheidungen gelernt?
- Was sind die typischen Hemmnisse, an denen die Umsetzung von positiv bewerteten Ideen gescheitert ist? Welche Lösungsansätze sind denkbar?
- Was sind Ressourcen und Wirkfaktoren, die zu einer erfolgreichen Umsetzung beigetragen haben? Wie können vorhandene Stärken noch besser genutzt werden?
- Inwieweit haben sich die Arbeitshilfen in der Praxis bewährt? Welche Verbesserungen wurden entwickelt?

#### Schritt 8: Bilanz ziehen, Erfolgskontrolle

Regelmäßige Überprüfung der  
Zielerreichung

Alle zwei Jahren sollte man ein Fazit der Arbeiten ziehen und feststellen, in welchem Ausmaß Ziele erreicht wurden. Dabei kann eine (eventuell gekürzte) Wiederholung der Mitarbeiterbefragung aufzeigen, inwieweit die Mitarbeiter die geplanten Veränderungen wahrgenommen haben. Da das Ziel einer Ansprache aller Mitarbeiter zu diesem Zeitpunkt weniger bedeutend ist, können statt einer Vollerhebung mit Fragebogen auch Einzelinterviews mit repräsentativ ausgewählten Personen durchgeführt werden. Damit kann man auch qualitative Aspekte erfassen und wichtige Themen durch Nachfragen besser vertiefen.

Die Erfolgsbilanzierung und Weiterentwicklung der strategischen Zielsetzungen ist vor allem Aufgabe der Unternehmensleitung und des Top-Managements. Das geeignete Instrument hierfür ist ein halbtägiger Statusworkshop für die oberste Führungsebene, an dem auch der Betriebsratsvorsitzende und der Ideenkoordinator oder Projektleiter teilnehmen. Im Rahmen des Statusworkshops sollten folgende Inhalte bearbeitet werden:

- **Bestandsaufnahme, Zwischenstand:** derzeitiger Stand des Ideenmanagements, Ergebnisse der zweiten Mitarbeiterbefragung, Überprüfung der Zielerreichung

## ANALYSE- UND NEUORIENTIERUNGSPHASE

- **Prozessanalyse, Resümee:** Rückblick auf den Prozessablauf, Bewertung (Was war gut/nicht gut?), Erfolgsfaktoren, Hemmnisse
- **Planung, Vorausschau:** Ziele für die kommenden zwei Jahre, Ansätze für weitere Maßnahmen, Vorgehensweise, Klärung von Verantwortlichkeiten, Vereinbarung nächster Schritte, Zeitplan

Hieraus ergeben sich dann Ziele und Maßnahmen für eine nächste Periode, die wiederum auf zwei Jahre angelegt werden sollte. Ein nächster Verbesserungszyklus für das Ideenmanagement kann beginnen.

Der Statusworkshop sollte wiederum mit einem Maßnahmenplan abschließen. Falls über ein Thema kein Konsens erzielt werden kann, sollte man Bedingungen für das Eingehen von zeitlich befristeten Kompromisslösungen aushandeln. Problemlösungen sollten grundsätzlich anschließend mit den betroffenen Mitarbeitern erarbeitet werden.

Der Meilenstein der Erfolgsbilanzierung sollte für alle Mitarbeiter erkennbar sein, damit in der Belegschaft nicht der Eindruck entsteht, „wieder einmal“ sei ein Vorhaben mit großem Elan begonnen worden und dann im Sande verlaufen. Deshalb sollten die Mitarbeiter darüber informiert werden, dass eine Zäsur gesetzt wird, wie die Ergebnisse der vorangegangenen Arbeitsphase ausgefallen sind, wie sie von der Geschäftsleitung bewertet werden und wie es weitergehen soll.

Meilensteine deutlich markieren

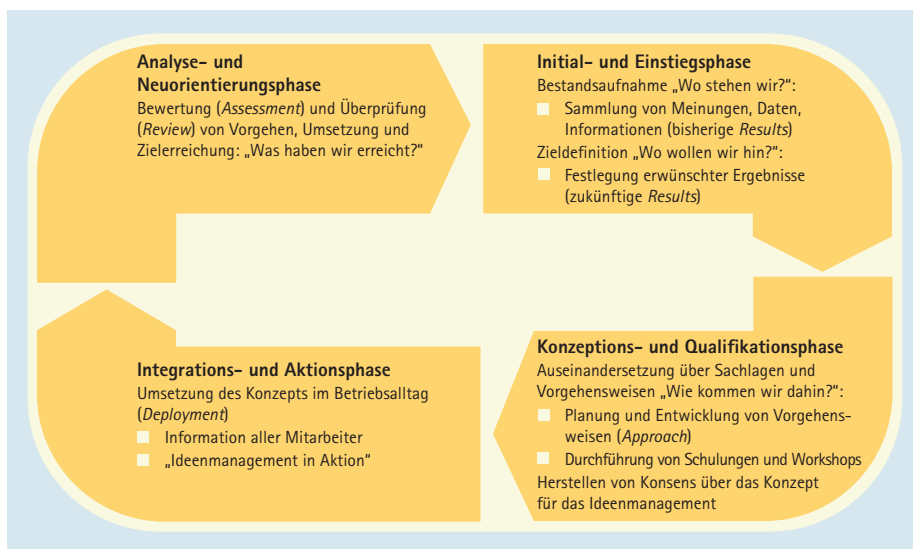


Abbildung 16: Fortlaufende Weiterentwicklung des Ideenmanagements in vier Phasen, die sich zyklisch wiederholen.

### 6 Trouble-Shooting im Ideenmanagement

Sowohl in der Phase der Einführung bzw. Optimierung eines Ideenmanagements als auch während des „Normalbetriebs“ im Alltag wird es immer wieder zu Problemen, Konflikten und Krisen kommen, die manchmal so grundlegend erscheinen können, dass das Ideenmanagement insgesamt in Frage gestellt wird.

Krisen gehören dazu

So ärgerlich Rückschläge und verfehlte Ziele subjektiv sein mögen, so gilt auch hier, dass Probleme und Krisen vor allem als Chance begriffen werden sollten. Sie geben den Anlass für erneute „Assessments“ und „Reviews“, durch die das Verbesserungswesen selbst weiter verbessert wird. Der Umgang mit Problemen auf der Ebene des Ideenmanagements als Gesamtsystem ist Vorbild für die Fehlerkultur „im Kleinen“, die bestimmt, ob Vorschläge zuallererst als Kritik oder aber als konstruktive Beiträge verstanden werden, ob Probleme verdrängt oder offen benannt und aktiv angegangen werden.

Auf Hemmnisse und Probleme während des Ideenmanagements „in Aktion“ wurde bereits in Kapitel 4 eingegangen. Daher stehen im folgenden Probleme bei der Einführung oder Optimierung im Vordergrund.

#### Ebene des Unternehmens als Gesamtsystem

**Labilisierung:** Bei der Gestaltung eines komplexen Entwicklungsprozesses, wie er mit der Einführung oder Optimierung eines Ideenmanagements verbunden ist, ist zu beachten, dass das System in seinem gewohnten Gang gestört werden muss, damit es überhaupt zu einer Veränderung fähig wird. Mit der benötigten „Störung“ ist immer auch eine gewisse Labilisierung verbunden, eben weil eingefahrene Gewohnheiten und damit Sicherheiten aufgegeben und Neuland betreten werden muss. Bei aller Notwendigkeit einer Störung dürfen die einzelnen Entwicklungsschritte nicht zu groß sein, sondern sollten an die bestehende Kultur anknüpfen. Eine „Schocktherapie“, die mit den bisherigen Werten, Regeln und Vorgehensweisen zu radikal bricht, führt meistens zur Überforderung der Mitarbeiter und löst Widerstand und Ablehnung aus.

Stabilisierung durch transparente Planung

Damit es nicht bei der Labilisierung bleibt, sondern tatsächlich Veränderungen eintreten, muss die „Bahn vorgezeichnet“ sein, in die sich das Unternehmen bewegen soll, nachdem es angestoßen wurde. Das bedeutet, dass die geplante Abfolge von Entwicklungsschritten für die Beteiligten transparent sein sollte und von ihnen mitgetragen werden sollte. Der Analyse- und Neuorientierungsphase am Abschluss des Einführungs- oder Optimierungsprozesses kommt die Funktion zu, das System nach der Labilisierung wieder zu stabilisieren – und zwar auf einem höheren und stärkeren Niveau als vor Beginn des Prozesses.

Durch das Hinzuziehen der Meta-Perspektive eines externen Beraters, sowie durch den Erfahrungsaustausch oder die Kooperation mit anderen Unternehmen, kann man das mit der Labilisierung verbundene Risiko minimieren.

**Kulturelle Hemmnisse:** Erheblicher Widerstand gegen Veränderungen ist zu erwarten, wenn in der Vergangenheit bereits negative Vorerfahrungen mit erfolglosen „Wiederbelebungsversuchen“ für das Ideenmanagement gemacht wurden. Die Geschichte des Unternehmens im Hinblick auf Entwicklungsprojekte schlägt sich in der Unternehmenskultur nieder und prägt die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber neuen Anläufen. Falls bereits mehrfach Projekte euphorisch begonnen wurden, dann aber im Sande verliefen, ist für Mitarbeiter nur schwer einzusehen, warum sich gerade diesmal etwas ändern sollte. Dies gilt auch, wenn zwar das Ideenmanagement erstmalig eingeführt werden soll, sich aber aufgrund des Verlaufs anderer Projekte bereits ein negatives Image gebildet hat.

Entscheidend ist, dass sich die Promotoren des Einführungs- oder Optimierungsprozesses auf eine lange Durchhaltezeit von mindestens ein bis zwei Jahren einstellen, bis die alten Glaubenssätze auch nur ins Wanken kommen. Einmalige Informationen reichen in der Regel nicht aus, da erste positive Ergebnisse zunächst nur als Ausnahmen wahrgenommen und abgespeichert werden, die die alte „Negativregel“ lediglich bestätigen.

Durchhaltevermögen ist  
Erfolgsfaktor

**Individuelle Probleme als Symptome für Probleme des Systems:** Widerstände einzelner Personen müssen nicht in jedem Fall individuell begründet sein. Häufig kann man Probleme besser durch systemische Zusammenhänge als durch innerpsychische Vorgänge einzelner Personen erklären, z. B. wenn Ängste durch eine ausgeprägte „Schwarze-Peter-Kultur“ verursacht werden, oder wenn die Entscheidungsfähigkeit von Führungskräften durch unklare Machtstrukturen (z. B. unausgesprochene „Letzte-Wort-Vorbehalte“ der nächsthöheren Stellen) eingeschränkt wird. Solche Probleme zeigen sich zunächst als Probleme, die eine einzelne Person „hat“. In Wirklichkeit ist das individuelle Problem aber ein Symptom für ein darunterliegendes bzw. übergeordnetes Problem des Gesamtsystems, das man auch nur auf dieser höheren Ebene lösen kann.

### Ebene der Unternehmensleitung

Die meisten schwerwiegenden und grundlegenden Probleme im Ideenmanagement haben ihre Ursache in der oberen und/oder mittleren Führungsebene. Die Einstellung der Geschäftsführung ist – im Guten wie im Schlechten – die treibende Kraft.

Das Top-Management gibt die  
Richtung vor

**Fehlendes oder zuviel Engagement:** Oftmals weiß man, dass man „eigentlich“ etwas tun „müsste“ oder „sollte“, doch man kommt über Absichtserklärungen nicht hinaus. Durch den Vergleich von Kennzahlen mit Unternehmen der gleichen Branche können die internen Promotoren des Ideenmanagements aufzeigen, was dem Unternehmen möglicherweise entgeht. Wie bereits in Kapitel 5.1 dargelegt, haben selbst engagierte Ideenkoordinatoren oder andere Promotoren kaum Erfolgsaussichten, wenn die Geschäftsleitung das Ideenmanagement nicht zu ihrer Sache macht.

Aber auch eine extrem innovations- und beschlussfreudige Geschäftsführung kann sich nachteilig auswirken. Wenn in einem Unternehmen gleichzeitig oder in kurzen Abstän-

## TROUBLE-SHOOTING

---

den unterschiedliche Innovationsansätze eingeführt werden, besteht die Gefahr einer Konfusion bei den Mitarbeitern. Sie werden überfordert und reagieren mit Angst und Ablehnung.

**Fehlende Zielklarheit:** Ein Ideenmanagement wird nur dann erfolgreich eingeführt und nachhaltig verankert werden, wenn klar ist, welchen Beitrag es zur Realisierung der Unternehmensstrategie leisten soll und wie es in das Zielsystem des Unternehmens integriert wird. Gerade in größeren Unternehmen halten es Vorstände häufig für ausreichend, eine Stelle oder Abteilung für Ideenmanagement zu schaffen, die sich um alles weitere kümmern soll. Es wird weder geklärt, an welchen konkreten Zielvorgaben der Erfolg gemessen werden soll, welche Ressourcen bereitgestellt werden müssen, noch werden Zielkonflikte mit Belangen der Fertigung bzw. des Tagesgeschäfts geklärt (siehe Kapitel 3.1 und 5.2).

**Abschluss oder Änderung der Betriebsvereinbarung:** Durch sein Mitbestimmungsrecht wirkt der Betriebsrat bei der Gestaltung des Ideenmanagements auf Leitungsebene mit. Wenn das Verhältnis zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat vor allem durch gegenseitiges Misstrauen bestimmt ist, kann leicht eine Dynamik entstehen, die den Abschluss einer Betriebsvereinbarung unnötig blockiert. Beide Seiten versuchen sich abzusichern und holen sich Rechtsberatung beim Arbeitgeberverband oder der Gewerkschaft – mit dem Effekt, dass viel zu lange verhandelt wird und das Endergebnis meist wesentlich schlechter, weil komplizierter und schwerfälliger zu handhaben als der erste Entwurf ist. Das gleiche gilt, wenn Betriebsrat oder Geschäftsführung die Auseinandersetzung über die Betriebsvereinbarung zum „Nebenkriegsschauplatz“ für ganz andere Konflikte missbrauchen oder sich „Zugeständnisse“ im Ideenmanagement mit der Erfüllung anderweitiger Forderungen „abkaufen“ lassen wollen.

Doch auch das Bestreben, es möglichst gut zu machen, kann den Abschluss der Betriebsvereinbarung verzögern. Häufig versucht man, möglichst alle Sonderfälle zu berücksichtigen und eine Formulierung zu finden, die – im Sinne deutscher Wertarbeit – für die nächsten Jahrzehnte Bestand hat. Dabei verkennt man, dass es sich beim Ideenmanagement um einen Prozess handelt, der beständig im Fluss ist und selbst einer kontinuierlichen Verbesserung bedarf. Durch den Abschluss vorläufiger Vereinbarungen kann man dem Erfordernis Rechnung tragen, dass Strukturen und Abläufe klar geregelt sein müssen; gleichzeitig werden die Möglichkeiten für Änderungen und Anpassungen verbessert.

### Ebene der Führungskräfte

**Allgemeine Vorbehalte:** Oft erweist sich auch das mittlere Management als „Lähmschicht“. Die Ursachen dafür sind häufig bewusste oder unbewusste Ängste. Die Führungskräfte dieser Ebene befürchten, dass ihnen Unzulänglichkeiten oder Fehler nachgewiesen werden, oder sie haben den Eindruck, dass ihre Existenzberechtigung auf dem Spiel steht. Diese Ängste resultieren in der Regel aus Vorerfahrungen mit dem Organisationsklima und der Unternehmenskultur. Besonders in Unternehmen, in denen das „Schwarze-Peter-Spiel“



(Suche nach Schuldigen und nicht nach Lösungen) stark ausgeprägt ist, werden Vorschlagswesen und Kontinuierliche Verbesserungsprozesse zunächst wenig erfolgreich sein.

Solchen Ängsten kann vorgebeugt werden, indem man alle Führungskräfte von Anfang an intensiv in die Planung des Ideenmanagements einbindet. Durch Gespräche und umfassende Information kann man das Entstehen von Gerüchten verhindern. Grundsätzlich sollte man in jedem Fall sorgfältig nach den Ursachen für die Blockade suchen und eine individuelle Lösung finden.

Ängste durch Information  
abbauen

**Selbstverständnis:** Zuweilen sind Führungskräfte der Meinung, im Ideenmanagement gehe es nur um die Ideen der „einfachen“ Mitarbeiter. Ihre eigenen Ideen als Vorschläge einzubringen halten manche Führungskräfte für unvereinbar mit ihrem Selbstverständnis und dem Verständnis ihrer Arbeitsaufgabe. Dabei wird übersehen, dass die Vorgesetzten eine wichtige Vorbildfunktion haben. Ideen, über deren Umsetzung sie nicht eigenverantwortlich entscheiden können, sollten daher auch Führungskräfte höherer Hierarchieebenen als Vorschläge einreichen. Im Zuge der „Jobbereinigung“ kann eine Prämierung vermieden werden, die das „Ethos“ dieser Führungskräfte verletzen würde.

**Bearbeitung und Umsetzung:** Auf dem Weg zur Umsetzung von Vorschlägen übernehmen Führungskräfte im wahrsten Sinne des Wortes eine entscheidende Rolle. Häufig wird den vorgeschlagenen Verbesserungen eine zu geringe Priorität eingeräumt und die zügige Realisierung von Maßnahmen zu wenig unterstützt. Erforderlich ist ein Bewusstsein, das die Bedeutung der einzelnen Verbesserung nicht nur in der jeweiligen direkten Wirkung, sondern auch in der indirekten Auswirkung auf das Image und die Akzeptanz des gesamten Verbesserungswesens sieht. Das „Mitziehen“ der Vorgesetzten beeinflusst maßgeblich, ob Mitarbeiter ihre Vorschlagsaktivitäten als nutzlos vertane Zeitverschwendung oder als effektive Möglichkeit, etwas bewirken zu können, erleben.

**Ablehnung des gesamten Ideenmanagements:** Die mit der Bearbeitung, Entscheidung und Umsetzung von Vorschlägen verbundene „Mehrarbeit“ kann dazu führen, dass die betroffenen Führungskräfte dem Ideenmanagement insgesamt ablehnend gegenüberstehen. Weitere „Antipathie“ wird häufig dadurch ausgelöst, dass schon kleine Vorschläge mit unverhältnismäßig hohen Mindestprämien honoriert werden müssen. Zu Recht wird der Sinn eines Systems angezweifelt, das für die Masse der kleinen Vorschläge mehr Aufwand (Bearbeitung, Prämie) als Nutzen mit sich bringt.

Die Akzeptanz für das erweiterte Tätigkeitsfeld ist dadurch zu gewinnen, dass auch die Kompetenzen entsprechend erweitert werden, indem die Führungskräfte nicht auf „Zuarbeiter“ für ein Gremium reduziert werden, sondern das Ideenmanagement eigenverantwortlich als Ratio-Instrument zur Optimierung ihres Bereichs sowie als Führungsinstrument (durch die Befugnis zur Prämienvergabe) nutzen können. Den Ärger über zu hohe Prämien kann man vermeiden, wenn man Mindestprämien niedrig ansetzt und die Werte im unteren Bereich in kleinen Schritten staffelt.

### Ebene der Mitarbeiter

Der Erfolg des Ideenmanagements hängt wesentlich davon ab, inwieweit es gelingt, möglichst alle Mitarbeiter zu mobilisieren und für die Mitwirkung an Vorschlagsaktivitäten zu gewinnen. Dabei ist zu beachten, dass allgemeine Probleme auf der Ebene der Mitarbeiter nur in seltenen Fällen im Einzelnen Mitarbeiter begründet liegen, sondern dass man meist an der Führung, Personalentwicklung, Organisation oder den Ressourcen ansetzen muss. Im Folgenden werden die wichtigsten der bereits oben (siehe Kapitel 3.3 und 4.2) diskutierten mitarbeiterbezogenen Probleme noch einmal unter dem Gesichtspunkt der Krisenbewältigung zusammengestellt.

**Ängste vor Nachteilen:** Häufige Barrieren gegen eine aktive Beteiligung liegen in – nicht immer unbegründeten – Ängsten, dass Vorschläge zu einer weiteren Arbeitsverdichtung beitragen oder sogar Arbeitsplätze überflüssig machen können. Vor allem in Unternehmen, die erst vor kurzem in nennenswertem Umfang Personal abgebaut haben (über 10%), stößt die Einführung oder Optimierung des Ideenmanagement auf erhebliche Vorbehalte. Weitere Ängste können darin bestehen, sich mit der Äußerung von Ideen vor Kollegen und/oder Vorgesetzten zu blamieren oder als „Streber“ und „Besserwisser“ verrufen zu werden. Dies ist im Wesentlichen eine Frage der Unternehmenskultur, die nur allmählich verändert werden kann.

Nicht zuletzt kann bei vielen Menschen allein die Tatsache einer Veränderung Ängste auslösen, weil sie mit etwas Neuem und Unbekanntem verbunden ist, dem zunächst mit Unsicherheit und Bedenken begegnet wird.

**Unzufriedenheit und innere Kündigung:** Probleme im Ideenmanagement können sich auch aus einem hohen Maß an Unzufriedenheit ergeben: Wenn Mitarbeiter meinen, dass das Unternehmen ihnen nichts Gutes tue, tun sie ihrerseits dem Unternehmen nichts Gutes, und lassen Bemühungen des Unternehmens um Verbesserungsvorschläge ins Leere laufen. Bei einem hohen Anteil von Mitarbeitern in „innerer Kündigung“ wird sich dies auch in einer allgemeinen Untätigkeit in Sachen Verbesserungen bemerkbar machen.

**Ärger über zu niedrige Prämien:** Es kommt immer wieder vor, dass sich Mitarbeiter über die ihrer Meinung nach zu niedrige Prämie beschweren und sich ungerecht behandelt fühlen. Um Demotivation zu vermeiden, sollte man eine möglichst transparente und verständliche Prämienregelung im allgemeinen treffen sowie eine konkrete und nachvollziehbare Erläuterung des einzelnen Falls im Besonderen abgeben.

Die grundsätzliche Prämienregelung wird dagegen nur selten als zu niedrig bewertet. Dies wird durch Mitarbeiterbefragungen bestätigt, in denen nach Problemen und Verbesserungsbedarf im Vorschlagswesen gefragt wird. Bei der Bewertung der Wichtigkeit verschiedener Ansatzpunkte steht die Erhöhung des Prämienatzes erst an fünfter Stelle. Weit wichtiger werden die Beschleunigung der Umsetzung und die Information über den Stand der Bearbeitung eingestuft – Faktoren also, die die Wirksamkeit des Vorschlags betreffen, und somit mit der intrinsischen Motivation des Einreichers zusammenhängen.

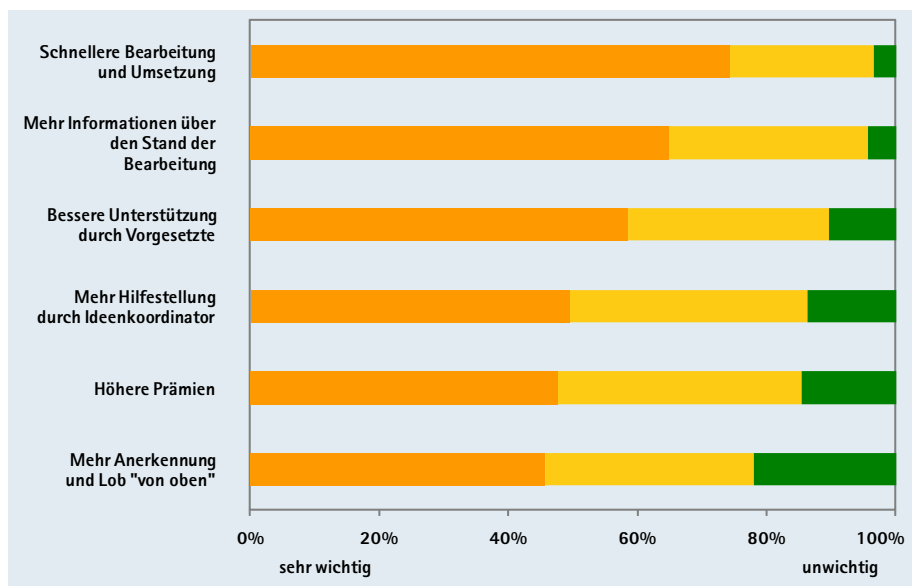


Abbildung 17: Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen zu Verbesserungsbedarf im Vorschlagswesen. Zugrunde liegen Befragungen in 3 Unternehmen mit insgesamt ca. 800 Mitarbeitern (dunkel/links: sehr wichtig, hell/mitte: indifferent bzw. keine Angaben, halbdunkel/rechts: unwichtig).

**Einsprüche:** Zuweilen missbrauchen Mitarbeiter die Möglichkeit, Einspruch gegen die Umsetzungsentscheidung und/oder Prämierung zu erheben, als Ventil oder Ersatzkampfplatz für anderweitige Konflikte. Das kann zu einer erheblichen zeitlichen Belastung und Lähmung des Gremiums führen. Es handelt sich dabei nicht um ein Problem des Ideenmanagements, sondern zeigt auf, dass Dinge an anderer Stelle im Argen liegen, die auch dort angegangen werden müssen.

### Ideenkoordinator

Nachlassende Leistungsfähigkeit und Motivation von Ideenkoordinatoren zeigen sich häufig dann, wenn diese Tätigkeit nur als eine von mehreren Aufgabenbereichen ausgeübt wird und mit diesen nur schwer zu vereinbaren ist. Fehlende Zeit, Räumlichkeiten oder technische Hilfsmittel für die Wahrnehmung der Aufgaben im Ideenmanagement, aber auch fehlende Rückendeckung und Anerkennung sowie eine dysfunktionale organisatorisch-strukturelle Verankerung können die Arbeit von Ideenkoordinatoren massiv behindern. Auf weitere Aspekte wurde in Kapitel 3.3 eingegangen.

### Betriebsrat

Widerstände des Betriebsrats werden häufig dadurch ausgelöst, dass er zu spät oder falsch eingebunden wurde. Durch eine frühzeitige Information und Integration des Betriebsrats können fruchtlose und zeitraubende Auseinandersetzungen vermieden und der Betriebsrat als Partner für das Ideenmanagement gewonnen werden.

## TROUBLE-SHOOTING

---

### Einschlafen der Verbesserungsaktivitäten

Ein Hauptproblem vieler Unternehmen besteht darin, dass Verbesserungsaktivitäten mit der Zeit wieder einschlafen. Nach einer Euphorie in den ersten Jahren werden immer weniger Vorschläge eingereicht, der Kreis beteiligter Mitarbeiter wird immer kleiner. Irgendwann steht das Ideenmanagement nur mehr auf dem Papier – bis vielleicht zum nächsten „Relaunch“ geblasen wird, der jedoch von Mal zu Mal schwieriger wird.

Keinesfalls ist dieses Phänomen damit zu erklären, dass die Verbesserungspotentiale allmählich ausgeschöpft werden. Aufgrund der ständigen Weiterentwicklung eröffnen sich immer wieder neue Verbesserungsmöglichkeiten. Und im besten KaiZen-Sinne lässt sich auch das Gute noch weiter verbessern, selbst wenn bereits alle (wirklich alle!?) Fehler und Quellen von Verschwendung beseitigt sein sollten.

#### Ideenmanagement als Motor der Unternehmensentwicklung

Ein Einschlafen von Verbesserungsaktivitäten ist in den meisten Fällen mit einem Nachlassen der Aufmerksamkeit und des Interesses von Seiten der Geschäftsführung und des Top-Managements verbunden. Nach dem erfolgreichen „Anschieben“ soll das Ideenmanagement im Wesentlichen von selbst weiterlaufen. Eine echte Verankerung in die Unternehmensstrategie, durch die das Ideenmanagement automatisch zur Sache der Geschäftsleitung werden würde, hat nicht wirklich stattgefunden. Des Weiteren wurde übersehen, dass es kein „wartungsfreies“ Ideenmanagement geben kann und dass es als Motor für die ständige Weiterentwicklung des Unternehmens ohne fortwährende Treibstoffzufuhr irgendwann wieder zum Erliegen kommt.

#### Geschäftsleitung als Treibstoff des Ideenmanagements

Diese Funktion als „Treibstoff“ kann nur und muss die Geschäftsleitung wahrnehmen. Der Treibstoff gewinnt seine Energie aus der Bedeutung, die dem Ideenmanagement im Rahmen des strategischen Zielsystems des Unternehmens beigemessen wird (siehe Kapitel 3.1). Als „Treibriemen“ dienen die Aufmerksamkeit und das Interesse, mit denen die Geschäftsleitung Verbesserungsaktivitäten verfolgt, begleitet und unterstützt. Zielvorgaben und -vereinbarungen sowie die Vermittlung von Wertschätzung und Anerkennung sind dabei wichtige Ausdrucksformen von Aufmerksamkeit und Interesse.

Die Effizienz des Antriebs kann man durch eine angemessene Gestaltung der Strukturen (siehe Kapitel 3.2) und durch die qualifizierte Tätigkeit geeigneter Personen (siehe Kapitel 3.3) sowie durch die Bereitstellung von Instrumenten und Arbeitshilfen (siehe Kapitel 3.4) erhöhen. Der Antrieb selbst kann jedoch weder durch gute Organisationsformen, personelle Maßnahmen oder Infrastrukturen ersetzt werden.

#### Zusammenarbeit als Schwungrad

Durch ein fortgesetztes Benchmarking und einen firmenübergreifenden Erfahrungsaustausch im Rahmen von Kooperationen lässt sich zusätzlicher Schwung für den Antrieb gewinnen (siehe Kapitel 3.5). Wie Reibungsverluste im „Ideenmanagement in Aktion“ minimiert werden können, ist in Kapitel 4 beschrieben.

### Anhang 1: Beispiel einer Betriebsvereinbarung

Zwischen der Geschäftsleitung und dem Betriebsrat der Firma XYZ wird die folgende Betriebsvereinbarung über das betriebliche Vorschlagswesen geschlossen.

#### 1. Geltungsbereich

Die Vereinbarung gilt für alle Abteilungen und alle Beschäftigten der Firma XYZ. Soweit im Folgenden aufgeführte Regelungen nicht unter das Mitbestimmungsrecht gemäß Betriebsverfassungsgesetz fallen, sind sie nicht Bestandteil der Betriebsvereinbarung, sondern stellen eine Betriebsanweisung der Geschäftsleitung dar.

#### 2. Zielsetzung

Das Ideenmanagement leistet einen Beitrag zur Bestandssicherung des Unternehmens. Ziel ist die Nutzung des Ideenpotentials aller Mitarbeiter zur ständigen Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und Sicherung der Arbeitsplätze.

#### 3. Einreichen von Vorschlägen

Jeder Mitarbeiter ist aufgefordert, sich mit Vorschlägen an der ständigen Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit zu beteiligen. Vorschläge für Verbesserungen können auch von zwei oder mehreren Beschäftigten gemeinsam eingereicht werden. Verbesserungsvorschläge können sowohl den eigenen Arbeitsbereich als auch fremde Arbeitsbereiche betreffen. Verbesserungsvorschläge werden schriftlich, in Stichworten und ggf. mit Skizze verfasst. Sie werden beim direkten Vorgesetzten oder beim Ideenmanagement eingereicht. Der Vorgesetzte leitet den Vorschlag in jedem Fall unmittelbar an das Ideenmanagement weiter. Wird eine Idee mündlich vorgetragen, so soll der Vorgesetzte seinen Mitarbeitern bei der schriftlichen Abfassung des Vorschlags behilflich sein. Besteht für den Einreicher keine Möglichkeit, seinen Verbesserungsvorschlag selbst oder durch Mithilfe seines Vorgesetzten in schriftlicher Form zu verfassen, so kann er sich direkt an das Ideenmanagement wenden.

#### 4. Bearbeiten und Entscheiden von Vorschlägen

Jeder Verbesserungsvorschlag, der nicht doppelt ist, wird zentral vom Ideenmanagement registriert, um das Erstrecht des Einreichers zu gewährleisten. Doppelte Vorschläge werden nicht angenommen. Der Eingang des Verbesserungsvorschlags und seine Registrierung werden dem Einreicher unverzüglich vom Ideenmanagement schriftlich bestätigt. Der direkte Vorgesetzte des Einreichers ist für die Bearbeitung aller Vorschläge zuständig, die in seinen Verantwortungsbereich fallen. Falls der Vorschlag beim Ideenmanagement eingereicht wurde, wird er dem Vorgesetzten zur Bearbeitung übermittelt. Der Vorgesetzte entscheidet über die Umsetzung des Vorschlags und über die Prämierung. Vorschläge, die nicht in seinen Verantwortungsbereich fallen, leitet der Vorgesetzte an den betroffenen bzw. verantwortlichen Bereich zur Entscheidung weiter. Das Ideenmanagement muss unmittelbar über eine Weiterleitung informiert werden.

Entscheidungen über eine Umsetzung sollen innerhalb von 4 Wochen nach Eingangsdatum des Vorschlags gefällt werden. Innerhalb dieser Frist soll der Entscheider die als Entscheidungsgrundlage erforderlichen Informationen und ggf. Stellungnahmen zusätzlicher Sachverständiger einholen, und seine Entscheidung ggf. mit weiteren von der Umsetzung Betroffenen (z. B. Betriebstechnik) abstimmen.

Bei der einer Entscheidung zugrundeliegenden Kosten-Nutzen-Analyse sind nicht nur die Sachkosten für die Umsetzung zu berücksichtigen. Ebenso einzubeziehen sind die Kosten für innerbetrieblich erbrachte Leistungen durch Schlosser, Werkzeugmacher u. ä. Stellen. Die aktuellen Verrechnungssätze sind über den Bereich Controlling einzuholen. Der durch den Vorschlag bewirkte Nutzen ist grundsätzlich auf Grenzkostenbasis zu ermitteln. Bei hohen Investitionen sind die jährlichen Abschreibungen vom Erstjahresnutzen abzuziehen. Im Rahmen seiner Bearbeitung soll der Vorgesetzte bzw. Entscheider sicherstellen, dass er den Inhalt und Zweck des Vorschlags im Sinne des Einreichers richtig verstanden hat, z. B. indem er persönlich beim Einreicher rückfragt. Kann eine sinnvolle Verbesserung auf dem vom Einreicher vorgeschlagenen Lösungsweg nicht erreicht werden, so soll der Vorgesetzte bzw. der Entscheider alternative Lösungswege finden.

Ergebnisse der Gutachten, Stellungnahmen und die Entscheidung werden dem Ideenmanagement vom Entscheider mit der Angabe eines Termins für die geplante Umsetzung schriftlich mitgeteilt. Das Ideenmanagement informiert den Einreicher in einem schriftlichen Bescheid über die Entscheidung. Wird die Umsetzung des Vorschlags abgelehnt, so sollen die Gründe hierfür dem Einreicher in einem persönlichen Gespräch vom Entscheider erläutert werden.

Kann die o. g. Frist nicht eingehalten werden, so muss das Ideenmanagement vom Entscheidungsträger über die Gründe und den geplanten Entscheidungstermin informiert werden. Das Ideenmanagement informiert den Einreicher in einem schriftlichen Zwischenbescheid über die Verzögerung. Ist ein Vorschlag 12 Wochen nach Eingangsdatum noch nicht entschieden, so wird der Vorgesetzte des Entscheidungsträgers, nach weiteren 8 Wochen die Geschäftsleitung vom Ideenmanagement informiert.

### 5. Umsetzen von Vorschlägen

Der Vorgesetzte bzw. der Entscheider ist für die Umsetzung der von ihm entschiedenen Verbesserungsvorschläge bis zur vollständigen Realisierung verantwortlich. Dem Vorgesetzten steht dabei die übliche Anweisungsbefugnis im Rahmen seiner sonstigen Kompetenzen und Zuständigkeiten zu. Im Zweifelsfall ist der nächst höhere Vorgesetzte in die Veranlassung von Maßnahmen und Arbeiten zur Umsetzung des Vorschlags mit einzubinden. Vorschläge, die ein Investitionsvolumen erfordern, das über die übliche Budgetverantwortung des Vorgesetzten hinausgeht, sind der Kommission vorzulegen.

Das Ideenmanagement kontrolliert die Umsetzung der positiv entschiedenen Verbesserungsvorschläge. Es mahnt die Umsetzung ggf. am geplanten Umsetzungstermin beim Umsetzungsverantwortlichen an. Ist ein Vorschlag 12 Wochen nach Entscheidungsdatum noch nicht umgesetzt, so wird der Vorgesetzte des Umsetzungsverantwortlichen, nach weiteren 8 Wochen die Geschäftsleitung vom Ideenmanagement informiert.

### 6. Prämieren von Vorschlägen

Einreicher werden an dem von ihrem umgesetzten Vorschlag bewirkten Nutzen mit einer angemessenen Prämie beteiligt. Die Höhe der Prämie wird bis zu einer Höhe von xxxx € vom unmittelbaren Vorgesetzten bzw. dem Entscheider festgelegt. Höhere Prämien müssen vom nächsthöheren Vorgesetzten gemäß Zeichnungsberechtigung oder von der Kommission gegengezeichnet werden.

**Rechenbare Vorschläge:** Für umgesetzte Vorschläge erhält der Einreicher eine Prämie in Höhe von 10% des nach Abzug der anteilig anfallenden Umsetzungskosten verbleibenden Jahresnettonutzens, mindestens aber in Höhe der minimalen Prämie nach Punktsystem (25,- €, s. u.). Der Jahresnettonutzen ergibt sich auf Grundlage der im Rahmen der Bearbeitung als Entscheidungsgrundlage aufgestellten Kosten-Nutzen-Analyse (s. o.). Vorschläge, deren rechenbare Einsparung geringer als 100 € ist, werden als nicht rechenbare Vorschläge prämiert.

**Nicht rechenbare Vorschläge:** Für Vorschläge, deren Auswirkungen nicht rechnerisch erfasst oder nur mit einem unverhältnismäßig hohen Aufwand ermittelt werden können, wird eine Prämie gemäß des Punktsystems (Anhang 2) ermittelt. Die Mindestprämie für nicht rechenbare Vorschläge beträgt 25,- €.

Vorschläge, die sowohl errechenbare als auch nicht errechenbare Auswirkungen aufzeigen, werden nach beiden Kriterien bewertet. Die Prämienanteile werden addiert.

**Abgrenzung zur Arbeitsaufgabe:** Lässt sich der Vorschlag dem Aufgabenbereich des Einreichers zuordnen, so wird nur der Teil der Prämie ausbezahlt, der über den Rahmen der Arbeitsaufgabe und den Kompetenzrahmen hinausgeht. Die Abgrenzung zum Aufgabengebiet und der Kompetenz werden beim Einreichen vom Einreicher bzw. den Einreichern durchgeführt und ggf. durch den Vorgesetzten korrigiert bzw. bestätigt. In Zweifelsfällen soll das Bewertungsschema in Anhang 3 genutzt werden.

**Auszahlung:** Die Auszahlung der Prämie erfolgt brutto mit der Lohn- bzw. Gehaltsabrechnung. Die Auszahlung erfolgt grundsätzlich erst nach Umsetzung des Vorschlags. Bei Gruppenvorschlägen wird die Prämie nach den Angaben der Einreicher, ansonsten zu gleichen Teilen aufgeteilt. Bei Tod wird an die gesetzlichen Erben ausgezahlt.

### 7. Einspruchsrecht

Der Einreicher hat das Recht, gegen die Bewertung oder Ablehnung seines Verbesserungsvorschlags beim Ideenmanagement innerhalb von 4 Wochen nach Aushändigung des Prämienbescheids oder der Ablehnungsmitteilung schriftlich Einspruch einzulegen. Er ist über sein Einspruchsrecht umfassend zu informieren.

### 8. Prioritätsrecht

Für einen Vorschlag, dessen Umsetzung zunächst abgelehnt wurde, erwächst dem Einreicher für den Fall einer späteren Umsetzung ein Prioritätsrecht. Bei einem Prioritätskon-

flikt hat das Unternehmen zu beweisen, dass bereits vor Einreichung des Vorschlags entsprechende Vorbereitungen bzw. Planungen stattgefunden haben. Dieser Schutz erlischt x Jahre nach Ablehnungsdatum. Abgeschlossene Vorschläge werden x Jahre archiviert. Danach lassen sich keinerlei Rechte aus früheren Vorschlägen ableiten.

### 9. Kommission

Die Kommission ist das oberste Entscheidungsgremium im Ideenmanagement und berichtet direkt an die Geschäftsleitung. Sie ist paritätisch mit je zwei Unternehmensvertretern und Betriebsräten besetzt. Entscheidungen werden mit einfacher Stimmenmehrheit getroffen. Das Ideenmanagement hat die Leitung und Protokollführung ohne Stimmrecht. Bei Bedarf können Mitarbeiter als Gutachter zur Beratung hinzugezogen werden.

Die Kommission entscheidet über Einsprüche oder über Verfahrensfragen im Zusammenhang mit der Anwendung dieser Vereinbarung. Sie hat weiter die Aufgabe einer sachgemäßen Prüfung und Wertung von Verbesserungsvorschlägen, die nicht von dem Vorgesetzten des Einreichers oder anderen Entscheidungsträgern bearbeitet und entschieden werden können.

Sitzungen der Kommission werden nur bei Bedarf durch das Ideenmanagement einberufen, in jedem Fall aber so, dass alle zu besprechenden Einsprüche oder Vorschläge spätestens drei Monate nach Eingangsdatum entschieden sind.

### 10. Führungskräfte

Die aktive Unterstützung und Förderung durch die Führungskräfte ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg des Ideenmanagements. Die oben beschriebenen Tätigkeiten von Vorgesetzten gehören daher zu den alltäglichen Führungsaufgaben aller Führungskräfte. Die Anzahl und der Nutzen der aus einem Verantwortungsbereich eingebrachten Verbesserungsvorschläge ist ein positiver Beurteilungsmaßstab für den jeweiligen Vorgesetzten.

### 11. Inkrafttreten und Kündigung

Diese Betriebsvereinbarung tritt mit sofortiger Wirkung in Kraft. Sie kann beiderseits mit einer Frist von 3 Monaten zum Quartalsende gekündigt werden.

Ort, xx.yy.zzzz

Geschäftsleitung

Betriebsrat



### Anhang 2: Hinweise auf weiterführende Literatur

Angesichts der umfangreichen Literatur zum Thema wird hier nur eine kleine Auswahl angegeben, damit die „Qual der Wahl“ nicht so groß ist. Die Auswahl versucht, für jeden Geschmack bzw. für jede Interessenslage etwas zu bieten.

**Anic, Denis** (2001). Ideenmanagement. Erfolgskriterien des Betrieblichen Vorschlagswesens aus wirtschafts- und rechtswissenschaftlicher Sicht. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

**Brinkmann, Eberhard P.** (1992). Wettbewerbsreserve: Ideenmanagement: Qualitätsverbesserung und Mitarbeitermotivation durch Impulse für das betriebliche Vorschlagswesen. Köln: Verlag TÜV Rheinland.

**Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V. (dib) (Hg.)** (2003). Erfolgsfaktor Ideenmanagement. Kreativität im Vorschlagswesen. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

**Fiedler-Winter, Rosemarie** (2001). Ideenmanagement – Mitarbeitervorschläge als Schlüssel zum Erfolg: Praxisbeispiele für das Vorschlagswesen der Zukunft. Landsberg/Lech: Verlag moderne industrie.

**Imai, Masaaki** (2002). Kaizen. München: Ullstein.

**Neckel, Hartmut** (2004). Modelle des Ideenmanagements. Stuttgart: Klett-Cotta.

**Sander, Bernie** (2000). Ein Wake-Up-Call für Ideenmanager. Die Wandlung einer erprobten Geschäftsstrategie: Denkmusterwechsel im Vorschlagswesen. Frankfurt/Main: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V.

**Söffing, Renate** (2010). Kiss your Ideas. Offenbach: Gabal Verlag.

**Thom, Norbert** (1996). Betriebliches Vorschlagswesen: ein Instrument der Betriebsführung und des Verbesserungsmanagements. Bern: Lang.



**Information und Ansprechpartner:**

SCIENTIFIC CONSULTING Dr. Schulte-Hillen GmbH

Riemenschneiderstraße 11

53173 Bonn

Telefon 0228/338899-36

Telefax 0228/338899-10

[neckel@scientificconsulting.de](mailto:neckel@scientificconsulting.de)

[www.scientificconsulting.de](http://www.scientificconsulting.de)

Ansprechpartner: Dr. Hartmut Neckel

---

Herausgeber und Redaktion:  
SCIENTIFIC CONSULTING  
Dr. Schulte-Hillen GmbH  
Riemenschneiderstraße 11 | 53175 Bonn  
Telefon 0228 338899-0 | Telefax 0228 338899-10  
[www.scientificconsulting.de](http://www.scientificconsulting.de) | [office@scientificconsulting.de](mailto:office@scientificconsulting.de)

**SCIENTIFIC CONSULTING**  
**Dr. Schulte-Hillen GmbH**