

Martin Kaschny

Das ABC des Ideenmanagements

Ideen generieren, weiterentwickeln und für Innovationen nutzen – diesen Kreislauf in Gang zu setzen und permanent am Leben zu halten, ist Aufgabe des organisationalen Ideen- und Innovationsmanagements. Ziel ist es, Prozesse und Produkte zu optimieren oder ganz neu zu definieren. Und zwar in einer Art und Weise, dass alle Mitarbeiter an den positiven Veränderungsprozessen aktiv teilhaben. Innovationskultur und Ideenmanagement sind so miteinander verknüpft, dass mithilfe wechselseitiger Beeinflussung Erfolgchancen bei Innovationen beachtlich gesteigert werden. [1]

→ Prozesse im Ideenmanagement

Das Ideenmanagement lässt sich generell in drei Phasen unterteilen:

1. die Ideenfindung,
2. die Ideenbewertung und
3. die Ideenumsetzung.

In der Praxis ist die exakte Unterscheidung der drei Phasen nicht immer möglich. [2]

Ideenfindung

Zu den Methoden, mit denen Ideen generiert werden, gehören Heuristiken, die Gedankengänge anregen sollen. Es existieren dabei zwei Gruppen von Methoden, die unterschieden werden: die analytische bzw. systematische Herangehensweise und die intuitiv und kreative Methodik. [3] Zur zweiten Form gehören die Kreativitätstechniken.

Nach der Ideengenerierung erfolgt jedoch noch nicht die Ideenbewertung. Wie auch bei Kreativitätstechniken ist jegliche Form der Kritik im Ideenfindungsprozess verboten. Besonders in der Praxis ist es wichtig, dass Führungskräfte die Ideen ihrer Mitarbeiter nicht voreilig abweisen. Das würde zu einer geringeren Zahl von Ideen führen. Vielmehr sollen jegliche potenziellen Ideenquellen Verwendung finden und Ideenreichtum bei Mitarbeitern angeregt werden. [4]

Ideenbewertung

Bei der Bewertung gilt es, die aussichtsreichsten Ideen herauszufiltern, um sich auf diese zu fokussieren. Für die Ideenbewertung gibt es eine Vielzahl von Kriterien, wie beispielsweise Markt- und Technikpotenzial, Aufwand und Dauer der Entwicklung oder Überlegenheit des

Produktes. [5] Als Bewertungsgrundlage sollte auf die Problemanalyse zurückgegriffen werden.

Liegt eine hohe Anzahl von verfügbaren Alternativen vor, ist es ratsam, ein Bewertungsverfahren zu verwenden, das mehrere Stufen durchläuft. Für diesen mehrstufigen Bewertungsprozess bedarf es eindeutiger Kriterien, die eine hohe Auswahlwirkung haben und die stufenweise einen verfeinerten Maßstab ansetzen. Diese Vorgehensweise verfolgt die Absicht – nach den einzelnen Stufen – die Anzahl der Alternativen zu reduzieren und die restlichen Lösungsansätze zusätzlich zu präzisieren. [3]

Ideenumsetzung

Unternehmen bezeichnen die Umsetzung ihrer Ideen und Innovationen oft als Projekte, gleichwohl ist das systematische Projektmanagement oft nicht vorzufinden. Für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ist es ratsam, die Entscheidungsverantwortung für die Ideenumsetzung auf mehrere Mitarbeiter zu verlagern, da z. B. die Geschäftsleitung möglicherweise mit der Abwicklung des Tagesgeschäfts nahezu ausgelastet ist. [6]

Eine Untersuchung hat ergeben, dass innovative kleine Unternehmen ihren Erfolg auf eine ausführliche Planung und Anwendung von Methoden zur Unterstützung der Projektabwicklung stützen. Bei der Projektabwicklung werden die Teilabschnitte des vorab angefertigten Plans durchgeführt und der Fortschritt hinsichtlich Zeit und Kosten beobachtet. Ohne eine ausführliche Planung ist es nicht möglich, den Fortschritt eines Projektes zu überprüfen. Die Planung ist folglich das Fundament für die Effizienz des Projektes. [7]

→ Motivation im Ideenmanagement

Für die Wirksamkeit eines institutionalisierten Ideenmanagements im Unternehmen kommt allen Führungskräften eine entscheidende Rolle zu. Zu ihren Führungsaufgaben zählt es auch explizit, die Mitarbeiter sowie deren Ideen zu fördern. Hierzu ist es zunächst wesentlich, die Mitarbeiter überhaupt vom Nutzen des Ideenmanagements für das Unternehmen und für sie selbst zu überzeugen. Zudem liegt es in der Verantwortung der Führungskräfte, Verbesserungsvorschläge zu bewerten.

Zur Förderung gehören neben dem Führungsstil auch geeignete Anreizsysteme. Diese können materielle und nicht-materielle Anreize beinhalten. Differenziert wird eine entsprechende Prämierung oftmals auch nach Vorschlägen mit oder ohne errechenbaren Wert sowie nach Vorschlägen zur Arbeitssicherheit.

Wirksame Anreizsysteme sind dadurch gekennzeichnet, dass sie als fair und für alle Beteiligten nachvollziehbar angesehen werden. Entsprechende Einreichungs- sowie Entscheidungsverfahren für Mitarbeiter sind einfach, transparent und „zügig“ zu gestalten. [8] Dies lässt sich dadurch erreichen, dass Entscheidungswege verkürzt werden und Führungskräfte sofort eine Entscheidung bezüglich des Verbesserungsvorschlags treffen, indem sie zum Beispiel Beträge unter 250 Euro unmittelbar vergeben.

→ Verankerung des Ideenmanagements im Unternehmen

KMU zeichnen sich unter anderem durch flache Hierarchien und die Nähe zum Mitarbeiter aus. Der wichtigste Ideengeber beim klassischen Ideenmanagement ist der eigene Mitarbeiter. [9] Die flachen Hierarchien und die kurzen Kommunikationswege sind ein Grund dafür, dass sich das Ideenmanagement bei KMU ohne größeren Ressourceneinsatz implementieren lässt. Es gibt dabei unterschiedliche Ausprägungen des Ideenmanagements:

Betriebliches Vorschlagswesen (BVW)

Beim betrieblichen Vorschlagswesen handelt es sich um ein Betriebsführungsinstrument, um Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern zu fördern, zu bewerten und anzuerkennen. Damit

lassen sich die Qualität und die Abläufe von Prozessen verbessern oder Unfallrisiken reduzieren. Mitarbeiter sollen dazu angeregt werden, bewusst am betrieblichen Geschehen teilzunehmen.

Betriebliches Vorschlagswesen ist für die Gewinnung und Umsetzung von Ideen wichtig. Mitarbeiter werden in diesem Prozess leistungsstarke Unternehmenspartner. [10] Die Ergebnisse des betrieblichen Vorschlagswesens können auch im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses verwendet werden.

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

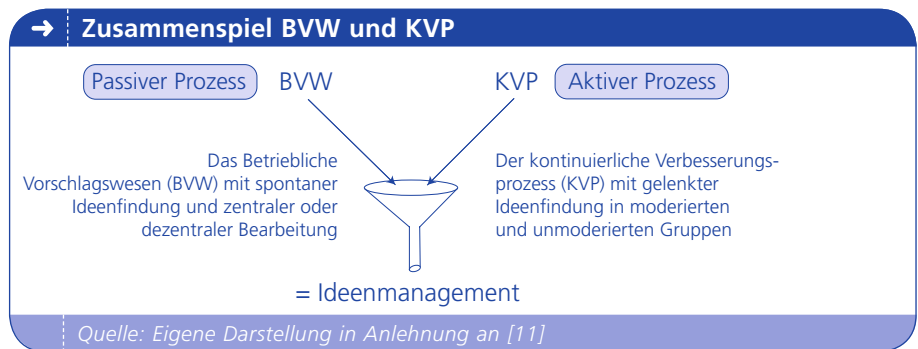
Der KVP-Ansatz wird dem Ideenmanagement zugerechnet. Er ist in Abgrenzung zum klassischen betrieblichen Vorschlagswesen, bei dem die Ideenfindung eher spontan erfolgt, eine gelenkte Ideengenerierung in moderierten Gruppen. Dabei steht die Maxime der Kontinuität im Vordergrund, das Streben nach Verbesserung nicht als einmalige Anwendung auf eine Problematik zu sehen, sondern als einen Prozess oder eine Einstellung. Der KVP-Ansatz bezeichnet somit sowohl das Ziel als auch die entsprechende Grundhaltung. Für das Ziel der kontinuierlichen Verbesserung soll das Wissen aller Mitarbeiter ausgeschöpft werden, um Effizienz zu steigern und den Erfolg des Unternehmens langfristig zu sichern.

Die Entwicklung des KVP-Ansatzes wurde durch Kaizen beeinflusst. Kaizen ist japanischen Ursprungs und bezeichnet eine etappenweise, nie aufhörende Vervollkommnung. Dabei wird die Grundeinstellung verfolgt, dass jegliches System scheitert, bei dem nicht stetig nach Verbesserung und Erneuerung gestrebt wird. Somit sollen Unternehmen ihren erlangten Status hinsichtlich Qualität beispielsweise nicht nur halten, sondern weiterentwickeln. Ferner ist es charakteristisch für Kaizen, dass Mitarbeiter sich sehr ausgeprägt mit dem Betrieb identifizieren. [10]

Beide Herangehensweisen, also betriebliches Vorschlagswesen und kontinuierlicher Verbesserungsprozess, schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern können sich ideal ergänzen.

→ Ideenmanagement durch Social Media

Der Ansatz der Open Innovation zeigt bereits seit Jahren, dass gute Ideen auch von



außerhalb des Unternehmens kommen können. Um vergleichsweise einfach an gute externe Ideen zu gelangen, bietet sich heute der entsprechend gezielte Einsatz von Social Media an. Während bei Open Innovation die Kunden meistens nur gezielt im Rahmen von Befragungen integriert werden, können sie mithilfe von Social Media aus eigener Initiative heraus handeln, sich mit ihren Ideen einbringen und über diese diskutieren. [12] Viele Unternehmen nutzen mittlerweile diese Art der kollektiven Ideenfindung. [13] Die einfachste Form ist dabei das Ideenstorming über die eigene Social-Media-Präsenz. Hierbei werden die Nutzer und Kunden direkt nach ihren Ideen, Vorschlägen und Verbesserungen gefragt. [14] Dies ist einfach und nicht mit hohen Kosten verbunden, da ein Social-Media-Auftritt selbst kostenfrei ist. Aus diesem Grund eignet sich dieses Vorgehen sehr gut für KMU. Wichtig ist dabei, welche Plattformen genutzt werden. Für B2B-Unternehmen eignet sich eher XING, während B2C-Unternehmen auf Facebook und Twitter zurückgreifen sollten. [15]

Um die Nutzer zu Ideen und Vorschlägen zu motivieren, müssen Anreize geschaffen werden. Dies sollte mindestens die Anerkennung des Ideengebers in Form einer Veröffentlichung der Idee sein. Auch die Verlosung von attraktiven Preisen und Prämien kann dafür genutzt werden. Selten werden über diese Form der Ideenfindung auch monetäre Leistungen vergeben. [14]

→ Fazit

Das Ideenmanagement ist ein seit vielen Jahren bewährtes Instrument im Innovationsprozess. Es entwickelt sich ständig weiter und passt sich an individuelle betriebliche Umstände an. Die Prozesse, die dabei sinnvollerweise durchlaufen werden, sind dabei jedoch weitgehend

gleich. Eine der kritischsten Phasen ist und bleibt dabei die Ideenbewertung. Denn hier wird entschieden, ob die vorhandenen Ressourcen für die richtigen Ideen eingesetzt werden – oder nicht.

→ Literatur

[1]-[15] Die vollständige Literaturliste kann beim Autor angefordert werden.

→ Der Autor



Prof. Dr. Martin Kaschny, geboren 1964, ist seit 2002 Inhaber der Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Mittelstandsmanagement und Unternehmertum, an der Hochschule Koblenz. Seine Forschungsschwerpunkte liegen beim Ideen- und Innovationsmanagement. Er studierte an den Universitäten Bamberg, Montréal (Kanada) und Köln Betriebswirtschaftslehre mit den Vertiefungsfächern Industriebetriebslehre, Handel und Absatz sowie Wirtschafts- und Sozialpsychologie. Nach seinem Abschluss als Diplom-Kaufmann begann er sein Promotionsstudium an der Universität zu Köln am Lehrstuhl von Prof. Dr. Dr. h.c. Günter Beuermann. Von 1999 bis 2002 war er Unternehmensberater bei der Handwerkskammer Düsseldorf.

✉ kaschny@wissensmanagement.net