



# Wie Ideen wachsen

Ein Ideenmanagementsystem lohnt sich für die meisten Unternehmen – und das nicht nur materiell. Doch ohne die Unterstützung der Führungskräfte und schlanke Prozesse trocknet der Ideenpool der Mitarbeiter aus. Unser Beitrag zeigt, wie es geht.

VON CHRISTIANE SIEMANN



## Mehr zum Thema

Die wichtigsten Ergebnisse der Studie „Erfolgsfaktoren im Ideenmanagement 2018“ der FOM Hochschule für Oekonomie & Management und der Unternehmensberatung HLP können Sie hier nachlesen:  
<http://www.hlp.de/studie-2018>

Schat, Hans-Dieter: *Erfolgreiches Ideenmanagement in der Praxis. Betriebliches Vorschlagswesen und Kontinuierlichen Verbesserungsprozess implementieren, reaktivieren und stetig optimieren*, Wiesbaden, 2017.

Unter dem Link [www.ideenmanagement.de](http://www.ideenmanagement.de) werden regelmäßig verschiedene Perspektiven des Themas diskutiert.

► Es klingt nicht nur old fashioned, es ist tatsächlich uralte: das Betriebliche Vorschlagswesen (BVW). Einst als „Vorschlagsverwaltungswesen“ bezeichnet stammt es – nicht nur sprichwörtlich – aus Bismarcks Zeiten. Mit der Industrialisierung in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts und der Geburtsstunde großer Unternehmen wie Krupp und AEG wurde der Grundstein für das BVW gelegt. Es beruhte auf der Erkenntnis, dass die Mitarbeiter als diejenigen, die Arbeitsprozesse an Maschinen ausführen, auch als Erste unmittelbar bemerken, ob und wie sich Abläufe oder Produkte verbessern lassen.

Das Instrument hat sich über die Jahrhunderte gehalten, nur wechselten Name und Methoden: Heute wird es mehrheitlich Ideenmanagement genannt, die „Zettelwirtschaft“ ist vielerorts durch eine App ersetzt, systematische Prozesse sorgen idealerweise dafür, dass Ideen schnell ihren Weg in die Prüfung und Umsetzung finden. Geblieben sind auch die Leitgedanken: Das Ide-

enmanagement beruht auf der freiwilligen Initiative der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge werden spontan geäußert und wenn sie realisiert werden, erhalten Mitarbeiter eine Geldprämie.

Ursprünglich aus der Industrie kommend verfolgte das BVW vor allem das Ziel, die Arbeitssicherheit zu erhöhen und die Arbeitsplatzbedingungen zu erleichtern. Im 20. Jahrhundert erkannte man das volle Potenzial der Verbesserungsvorschläge für Qualitätsmerkmale, Effektivität, Nachhaltigkeit, Effizienz, Umweltschutz und andere unternehmerische Ziele. Laut Deutschem Institut für Betriebswirtschaft (dib) Frankfurt liegt der errechenbare wirtschaftliche Nutzen für Unternehmen in Deutschland bei mehr als einer Milliarde Euro pro Jahr.

## Kennzahlenreife erreichen

Die immense betriebswirtschaftliche Bedeutung haben vor allem produzierende Unternehmen erkannt, wäh-

rend im Handel, in Dienstleistungsunternehmen und Verwaltungen das Ideenmanagement eher zäh läuft. In vielen Industrieunternehmen ist es dagegen Tradition, jährlich mit ihren BVW-Kennzahlen an die Öffentlichkeit zu gehen – auch um zu zeigen, welche Verbesserungspotenziale ihre Mitarbeiter eingebracht haben. Die Leistungsfähigkeit ihres Ideenmanagements erfassen sie beispielweise über die Beteiligungsquote, den wirtschaftlichen Nutzen einer Idee, die Durchlaufzeit bis zur Realisierung und vieles mehr. Hinter diesen Zahlen steckt immer ein systematischer und kontinuierlicher Prozess.

Unternehmen, die es bei der Frage „Hast Du mal eine Idee?“ belassen und nicht klar die Verantwortlichkeiten regeln – wer treibt das Vorschlagswesen an und organisiert es, wer prüft die Vorschläge und setzt sie um, wie sehen die zeitliche Abläufe aus –, werden kaum in der Lage sein, die Leistungsfähigkeit ihres BVW zu steigern.

### Wachstumsbeschleuniger Führungskraft

Von den vielen Faktoren, die einen großen Einfluss auf den Erfolg des Ideenmanagements haben, sind zwei Faktoren besonders hervorzuheben. Einer liegt in der unterstützenden und treibenden Funktion von HR und den Führungskräften. Manche Betriebe haben das Ideenmanagement im Qualitätsmanagement angesiedelt, andere im HR-Bereich, so wie die Audi AG. Dafür gibt es gute Gründe: „Trotz der fachlichen Spezialisierung der meisten Vorschläge steht bei jeder Idee der Mensch im Mittelpunkt. Der Ideengeber, der von seiner Idee überzeugt ist, der Gutachter, der die Idee bewerten muss, und der Vorgesetzte, der die Idee unterstützt und vorantreibt“, begründet Marcus Schulte, Leiter der Audi Ideen-Agentur, die Entscheidung. Letztlich gehe es stets um das Mitarbeiterengagement und Empowerment, daher sei es naheliegend, das Ideenmanagement zentral im HR-Bereich anzusiedeln. Aufgabe der Ideen-Agentur ist es beispielsweise, Führungskräfte regelmäßig über das Ideen-Programm mittels Präsenzseminaren, E-Mails, Intranet, Video, Web Based Training et cetera zu informieren, zu qualifizieren und aufzuklären. „Damit stärken wir die Motivation und die Bereitschaft der Führungskräfte, Ideen zu unterstützen und das Vorschlagswesen ganz selbstverständlich als Wertschätzungs- und Führungsinstrument zu verstehen.“ Rund 15 000 Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern hat die Audi AG im vergangenen Jahr aufgegriffen und umgesetzt. Der Autohersteller hat damit an den Standorten Ingolstadt und Neckarsulm rund 108,6 Millionen Euro gespart, das sind 23 Prozent mehr als im Vorjahr.

### Praxisbeispiel 1: Masterflex Group

## „Ideenmanagement funktioniert nie als One-Man-Show“

► „2017 haben wir unser bestehendes Betriebliches Vorschlagswesen (BVW) abgelöst, da es zu starr und zu wenig effizient war. Das neue Ideenmanagement, das als Pilotprojekt an unseren deutschen Standorten Anfang des Jahres eingeführt wurde, ist nun schlanker und unbürokratischer aufgestellt. Eine der wichtigsten Prozessoptimierungen: Der Mitarbeiter erhält in kürzester Zeit eine Rückmeldung, ob seine Idee umgesetzt werden kann. Die Vorschläge einer Woche kommen bei mir oder meinem Stellvertreter an, sie werden sondiert und an die Fachabteilung weitergeleitet. Diese bearbeitet die Idee innerhalb einer Woche und bewertet, ob sie das Potenzial zur Umsetzung hat. Die Umsetzung selbst kann je nach Schwierigkeitsgrad länger dauern. Aber der Mitarbeiter bekommt zügig ein Feedback und weiß, dass sein Vorschlag nicht versandet, sondern ernst genommen und begutachtet wird.

Das Aufleben des Ideenmanagements haben wir in einer Betriebsversammlung und im Betriebsjournal kommuniziert. Außerdem wurden die Mitarbeiter in den neuen transparenten Prozessen geschult und wir haben die möglichen Prämien vorgestellt. Im ersten Quartal erhielten wir 17 Vorschläge, davon sind zwei schon umgesetzt und vergütet worden. Prämiiert werden etwa Vorschläge, die Prozesse verschlanken, Bürokratie abbauen, den Arbeitsaufwand minimieren oder Ressourcen einsparen.

Mitarbeiter mit einem Computerarbeitsplatz können ihre Vorschläge direkt an mich mailen; wer keinen Zugang zum PC hat, wie die Beschäftigten in der Produktion, kann auch einen handgeschriebenen Zettel in einem Briefkasten deponieren, der alle paar Tage geleert wird. Außerdem haben wir eine Handy-App entwickelt, über die Vorschläge direkt eingereicht werden können. Ideenmanagement funktioniert nie als One-Man-Show, sondern lebt von der Unternehmenskultur einzelner Mitarbeiter und ganzer Teams. Wenn alle mitziehen, von der angelernten Hilfskraft bis zum Vorgesetzten, können wir die Potenziale, die in Köpfen schlummern, heben.“ ■



Foto: Masterflex Group

Daniel Adamschik,  
Leiter Qualitätsmanagement,  
Masterflex, Gelsenkirchen

Die **Masterflex Group**, ein börsennotierter Spezialist für die Entwicklung und Herstellung von Verbindungs- und Schlauchsystemen aus Hochleistungskunststoffen und -geweben, beschäftigt in Deutschland rund 500 Mitarbeiter. Mit weiteren Produktions- und Vertriebsstandorten in Europa, Amerika und Asien ist das Unternehmen nahezu weltweit vertreten.

## Praxisbeispiel 2: Jumo

### „HR als neutrale Stelle“

► „In den letzten fünf Jahren konnten wir mit dem Ideenmanagement über zwei Millionen Euro einsparen. Allein im Jahr 2017 wurden an den deutschen Standorten 207 Vorschläge eingereicht, von denen 77 Prozent anerkannt wurden, was eine Ersparnis von 320 000 Euro eingebracht hat.

Die Steuerung des Betrieblichen Vorschlagswesens fällt in den Bereich Personal. Einer der Gründe: Falls Vorgesetzte einer Idee nicht so zugetan sind, könnte dies Mitarbeiter ausbremsen oder entmutigen. HR als neutrale Stelle bringt die Prüfung eines Vorschlags – ob für ein Produkt oder Organisationsabläufe – ans Laufen. Der Workflow ist digitalisiert, das heißt, der Mitarbeiter reicht seine Idee auf einem digitalen Formular ein. Mein Stellvertreter und ich leiten ihn an einen passenden Gutachter weiter, der entscheidet, ob die Idee sinnvoll, umsetzbar und wirtschaftlich ist. Befürwortet er die Umsetzung, wird ein Einführungsdatum festgelegt. Aus der jährlichen Ersparnis durch diese Optimierung errechnet sich die Prämie für den Ideengeber, die sich zwischen sieben und zehn Prozent bewegt. Eine Bewertungskommission aus Personalleiter, meiner Person und dem Betriebsratsvorsitzenden – Prämien sind mitbestimmungspflichtig – legt dann die genaue Höhe fest. Bei Jumo arbeiten wir mit verschiedenen Instrumenten und Methoden, die jeden Beschäftigten für das Thema täglich sensibilisieren. Neben dem KVP, dem Kontinuierlichen Verbesserungsprozess, ziehen wir Ideen aus Audits, einer Verbesserungsdatenbank sowie aus unseren Ideenboxen. In jeder Abteilung findet sich eine gläserne Box, in der für jeden erfolgreichen Vorschlag für die abteilungsinterne Prozessoptimierung ein kleiner oranger Ball landet. Wenn zehn zusammenkommen, erhält die Gruppe 100 Euro. Über diesen Weg wurden in den letzten sieben Jahren über 3000 zusätzliche Maßnahmen zur Optimierung realisiert. Neben einer Prämie für die besten Ideen lädt die Geschäftsführung alle Ideeneinbringer einmal im Jahr zu einer Veranstaltung ein. Neben der Verleihung von Sonderprämien wollen wir vor allem Wertschätzung gegenüber dem Engagement und dem Mitdenken der Ideenfinder zeigen – denn die Qualität unserer Produkte und Prozesse ist ein wichtiger Erfolgsbaustein, um unsere Position im internationalen Wettbewerb ausbauen zu können.“ ■



Walter Demme,  
Leiter des Betrieblichen  
Vorschlagswesens, Jumo

Die **Jumo-Unternehmensgruppe** ist ein mittelständisches Familienunternehmen der Mess- und Regeltechnik mit Stammsitz in Fulda. In Deutschland beschäftigt das Unternehmen 1400 und weltweit 2300 Mitarbeiter.

Doch die zentrale Rolle der Führungskräfte haben erst 30 Prozent der Unternehmen mit einem Ideenmanagement im Blick, so eine Studie der Universität Marburg und der IHK Hessen. Die Empfehlung aus der Wissenschaft lautet daher: Das Ideenmanagement im Zielsystem der Führungskräfte formal verankern (siehe Interview auf Seite 17).

### Von der Idee zur Tat

Die andere zentrale Einflussgröße ist eine systematische und transparente Prozessgestaltung, die dafür sorgt, dass gute Ideen nicht versanden. Mitarbeiter wollen wissen, was mit ihrer Idee passiert, wer sich darum kümmert und wie das Ergebnis zustande kommt. Marcus Schulte: „Grundsätzlich ist die Ablehnung einer Idee nicht motivationshemmend, wenn das Ergebnis zeitnah erfolgt und nachvollziehbar ist.“ Bei Audi gibt es einen verbindlichen, IT-gestützten Prozess, der klar und transparent regelt, wer bis wann was zu tun hat. Begutachtet werden die Ideen dezentral direkt von der verantwortlichen Fachstelle, sodass keine Informationen verloren gehen. Grundsätzlich treiben der Ideengeber und sein Vorgesetzter die Idee bis zur Entscheidung. Verantwortlich für die Umsetzung ist der Fachbereich, der von der Idee profitiert und dementsprechend auch Nutzer der Idee ist.

BASF geht noch einen Schritt weiter: Mitarbeiter können nicht nur eine Idee einreichen, sondern – wenn sie als realisierungsfähig eingestuft wird – auch an der Umsetzung ihres Verbesserungsvorschlags aktiv mitarbeiten. Lothar Franz, Leiter Ideenmanagement BASF SE: „Das ist für viele Mitarbeiter eine große Motivation. Der Grad der aktiven Mitarbeit wird in der Bemessung der Prämie entsprechend berücksichtigt.“ Schlägt der Einreicher zum Beispiel die Verbesserung einer Probenahme vor, kann sein Engagement von einer knappen Beschreibung der Idee bis hin zu einer vollständig umsetzungsreifen Beschreibung reichen, die bereits Grundlagen für die Nutzenermittlung enthält. Im Jahr 2017 wurden bei BASF SE am Standort Ludwigshafen 8407 Verbesserungsvorschläge eingereicht, 5269 umgesetzt und damit eine Ersparnis von 35,7 Millionen Euro ermöglicht. Das Unternehmen honorierte die Ideengeber mit Prämien in Höhe von 3,1 Millionen Euro.

Schlank, unbürokratisch, digital, mobil und schnell: Je übersichtlicher der Prozess des Ideenmanagements, je geringer die Zugangsbarrieren und je größer die motivierende Unterstützung der Führungskräfte, umso bereitwilliger beteiligen sich die Mitarbeiter, in deren Köpfen kreative Ideen schlummern. Unter solchen Bedingungen kann das alte VW sein Potenzial als Wettbewerbsvorteil ausspielen. ■