

Das Ideenmanagement im Kontext der Digitalen Transformation

Schaffung eines zeitgemäßen Ideenmanagements mittels Geschäftsmodellmodellierung

Finn Reiche ¹, Andrea Badura²

Abstract: Das Ideenmanagement wurde in vielen Unternehmen als Nachfolgeinstrument des Betrieblichen Vorschlagswesens etabliert. Ein Ideenmanagementsystem soll zur Erhebung, Bewertung und Umsetzung von Ideen der Mitarbeitenden zum Nutzen des Unternehmens dienen. Generell wird ein Ideenmanagementsystem als Prozess verstanden, welcher die eigentlichen Kunden des Ideenmanagements – die Mitarbeitenden – eher als „Lieferanten“ betrachtet. Auch wird mit der Einführung einer Ideenmanagementsoftware zumeist keine wirkliche digitale Transformation geschaffen, sondern lediglich bisher bestehende Prozesse digitalisiert, ohne jedoch das Potential einer wirklichen Transformation auszuschöpfen. Im folgenden Beitrag wird eine umfassende empirische Untersuchung des Ideenmanagements vorgestellt, deren Ergebnis eine neue Sicht auf diesen Ansatz bietet: Das Ideenmanagement als Geschäftsmodell. Aus den qualitativen und quantitativen Befragungen wird auch das Potenzial digitaler Ansätze zur grundlegenden Veränderung von Ideenmanagementsystemen ersichtlich.

Keywords: Ideenmanagement, Digitale Transformation, Geschäftsmodell, Kundennutzen, Innovation

1 Einleitung

Durch ein entsprechend ausgestaltetes Ideenmanagement ist es möglich, die Ideen und Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitenden des eigenen Unternehmens strukturiert und kontinuierlich zu nutzen. Untersuchungen haben gezeigt, dass sich die Einführung eines Ideenmanagement-Systems in den meisten Fällen allein durch seinen pekuniären Nutzen für Unternehmen lohnt [LS19].

Des Weiteren kann ein Ideenmanagement-System auch als ein Führungsinstrument sowie als ein Instrument zur Steigerung der Partizipation der Mitarbeitenden im Unternehmen fungieren [Le10]. Dieser Ansatz bietet weitreichende Chancen für Unternehmen, denn die Partizipation der Mitarbeitenden geht mit einer hohen Motivation und

¹Hochschule Landshut, Institute for Data and Process Science, Am Lurzenhof 1, 84036 Landshut,

finn.reiche@haw-landshut.de,  <https://orcid.org/0000-0003-2066-7323>

²Hochschule Landshut, Fak. Elektrotechnik/Wirtschaftsingenieurwesen, Am Lurzenhof 1, 84036 Landshut,
andrea.badura@haw-landshut.de

Leistungsbereitschaft sowie einer verstärkten Identifikation mit dem Unternehmen einher. Die Ideen und Verbesserungsvorschläge der Mitarbeitenden werden in Unternehmen auf unterschiedliche Arten und Weisen erfasst. Die Nutzung von Ideenmanagement-Software zur Sammlung von Ideen und Administrierung des Prozesses ist mittlerweile Standard in deutschen Unternehmen.

Die gesamte Domäne des Ideenmanagements befindet sich im Kontext der Digitalen Transformation und der Digitalisierung im Umbruch, denn Softwarelösungen bieten neben der prozessualen Begleitung des Ideenmanagements auch vielfältige Optionen der Kollaboration, der Einbeziehung weiterer Stakeholder und der Integration in andere Unternehmensbereiche wie dem Wissensmanagement [BH87].

Dennoch wird das Ideenmanagements nach wie vor vornehmlich aus einer prozessualen Perspektive betrachtet und fokussiert vornehmlich die Ausgestaltung von Abläufen. Diese Perspektive zeigt ein veraltetes Bild des Ideenmanagements: Die Sichtweise des Betrieblichen Vorschlagswesens (BVW). Durch diese Sichtweise werden fast ausschließlich zwei Aspekte bei der „Neuerung“ des Ideenmanagements in den Fokus der Überlegungen gestellt:

- Wie kann der Prozess beschleunigt / optimiert werden?
- Welche neuen Anwendungsfälle können für das Ideenmanagement ermittelt werden?

Diese prozessuale Betrachtung ist naheliegend, vernachlässigt dabei jedoch einen der zentralen Bestandteile des Ideenmanagements, nämlich die Perspektive der Mitarbeitenden und deren Motivation. Diese Menschen sind DAS zentrales Element im Ideenmanagement, da sie die Ideen und Verbesserungsvorschläge liefern, welche die Grundvoraussetzung für ein erfolgreich implementiertes Ideenmanagement sind. Sie sind durch ihre Partizipation die „Kunden des Ideenmanagements“, werden jedoch meist nicht in dieser Rolle betrachtet. Die Motivation der Mitarbeitenden zur Partizipation im Ideenmanagement spielt oft keine Rolle, wird vorausgesetzt oder gilt durch die Prämierung als „ausreichend adressiert“.

In diesem Beitrag wird das Ideenmanagement als Geschäftsmodell betrachtet, maßgeblich auf Basis des Business Model Canvas von Osterwalder [OP10]. Der Vorteil dieser Betrachtung ist, dass die Grundannahme nicht prozessualer Natur ist, sondern Kundensegmente und deren spezifische Wertangebote in den Fokus stellt. Um das Ideenmanagement erfolgreich als Geschäftsmodell im Zuge der Digitalen Transformation ausrichten zu können, wurden im Rahmen von Umfragen mehr als 120 Personen befragt, zum Teil in Experteninterviews aber auch mittels KANO-Fragebogen oder Online-Umfrage.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Begriffsbestimmungen

Im Wesentlichen sind vier verschiedene Systeme zum Umgang mit Ideen und Verbesserungsvorschlägen von Mitarbeitenden vorhanden, die jedoch für ein besseres Verständnis strukturiert abgegrenzt werden müssen.

Das Betriebliche Vorschlagswesen zielt auf die Erhebung von Verbesserungsvorschlägen von Mitarbeitenden ab und wurde durch die produzierende Industrie geprägt. Bereits im 19. Jahrhundert führte der Stahlmagnat Alfred Krupp ein BVW ein, in welchem er die Vorgesetzten aufforderte, Vorschläge zur Verbesserung von Produkten und Prozessen von Mitarbeitenden ernst zu nehmen und nach sorgfältiger Prüfung die sinnvollen Ideen auch umzusetzen. Im Laufe einiger Dekaden, insbesondere im 20. Jahrhundert wurde das BVW zum Kern der betrieblichen Mitbestimmung und Partizipation. Es wurde seither oft aufgrund einer Humanisierung und nicht lediglich aufgrund eines neuen Organisationsverständnisses eingeführt [BH87]. Ideen und Verbesserungsvorschläge konnten auf Zetteln in dafür vorgesehene Briefkästen eingeworfen werden. Bei erfolgreicher Umsetzung wurde dem Mitarbeitenden als Dank eine Prämie gewährt.

Im Gegensatz zum BVW zielt der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) nicht auf wenige, teils umfassende Verbesserungen ab, sondern auf kontinuierliche kleine Verbesserungen in allen Bereichen der Produktion und Administration. Grundannahme des KVP ist, dass der Mitarbeitende der Experte seines eigenen Arbeitsplatzes ist. KVP wird in vielen Unternehmen als Gruppenarbeit praktiziert, in welcher in gemeinsamen Runden systematisch Verbesserungen erarbeitet werden

In den 1990er Jahren wurde das BVW zunehmend erneuert, in vielen Fällen jedoch lediglich begrifflich verändert und in „Ideenmanagement“ umgetauft. Einige Unternehmen integrierten KVP-Aktivitäten in ein umfassendes BVW. Es hat sich jedoch gezeigt, dass zwischen BVW und KVP bei allen Unterschieden Schnittmengen bestehen und sich die beiden Ansätze ergänzen und daher gemeinsam praktiziert werden sollten. [FB08]. Die Verbindung dieser Systeme wird heutzutage oft als Ideenmanagement bezeichnet [Ko21].

Spahl erwähnte 1975 zum ersten Mal den Begriff „Ideenmanagement“, unter welchem er ein System verstand, welches alle „Ideen- und Kreativitätsmethoden auf breiter Basis“ vereine. Dabei ist es laut seiner Darstellung unerheblich, ob die Ideen spontan (BVW) oder strukturiert (KVP) entstehen [Sp90].

Das Ideenmanagement wird derzeit im Wesentlichen in zwei unterschiedlichen Formen umgesetzt: dezentral und zentral. Abb. 1 zeigt die zwei unterschiedlichen Umsetzungsformen des Ideenmanagements. Im zentralen Ideenmanagement werden die Ideen und Verbesserungsvorschläge an ein zentrales Gremium zur Beurteilung und Entscheidung übergeben, im dezentralen Ideenmanagement ist die Führungskraft des

einreichenden Mitarbeitenden gleichzeitig für ein Gutachten bzw. eine Bewertung der Idee oder des Verbesserungsvorschlags zuständig [Ne18].

Diese beiden Formen der Umsetzung verdeutlichen erneut die Betrachtung des Ideenmanagements als Prozess, welcher die Betrachtung und Spezifizierung der Kunden(-seite) nicht fokussiert und sich darauf verlässt, dass ein kontinuierlicher Strom von Ideen und Verbesserungsvorschlägen ab Einführung eines Ideenmanagements auftreten wird.

2.2 Abgrenzung verschiedener Konzepte und rechtliche Rahmenbedingungen

Wichtig bei der Betrachtung der verschiedenen Begrifflichkeiten im Rahmen des Ideenmanagement ist zudem die rechtliche Perspektive, aus der sich Implikationen hinsichtlich der Prämierung / Anerkennung von eingereichten Ideen ableiten lassen aber auch grundsätzliche Fragen hinsichtlich der Verwendung und Verwertung einer Erfindung bzw. eines Verbesserungsvorschlags ergeben. Grundlegend sind hier das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) sowie das Arbeitnehmererfindergesetz (ArbnErfG).

In §75 Abs 2 BetrVG i.V.m. §87 BetrVG wird geregelt, dass Arbeitgeber und Betriebsrat die freie Entfaltung der Mitarbeitenden zu fördern haben als auch, wie die Mitbestimmung in Unternehmen geregelt ist. Im Arbeitnehmererfindungsgesetz ist in §§9, 12 i.V.m. 20 ArbnErfG die Vergütung von Vorschlägen geregelt, im Weiteren auch §§ 242, 315 i.V.m. 612 BGB. Es bestehen zwei Grundsatzurteile des Bundesarbeitsgerichts von 1965 und 2004.

Grundsätzlich besteht ein Anspruch auf Anerkennung, jedoch nur, wenn es sich um eine Sonderleistung des Mitarbeitenden handelt, der Arbeitgeber den Vorschlag in Anspruch nimmt und dadurch ein nicht unerheblicher Vorteil für den Arbeitgeber entsteht. Eine Aussage über die Art bzw. Höhe einer Anerkennung bzw. Vergütung ist bis dato nicht getroffen worden.

Die Sonderleistung eines Mitarbeitenden ist grundsätzlich nur erfüllt, wenn das Engagement über das Tätigkeitsgebiet des Mitarbeitenden hinausgeht. Das bedeutet, dass Verbesserungen im Alltag oder am eigenen Arbeitsplatz – beispielsweise im Rahmen von KVP Aktivitäten – nicht prämiert werden müssen. Däubler spezifiziert dies: „Dabei muss es sich um eine zusätzliche Leistung handeln, zu der keine Verpflichtung des AN [Arbeitnehmer] auf Grund des Arbeitsverhältnisses besteht. Ist der AN bereits Kraft seines Arbeitsvertrages gehalten, durch das Einbringen von Verbesserungsvorschlägen zur Rationalisierung oder sonstigen Verbesserung des Arbeitsablaufs im Betrieb beizutragen, entfällt die Mitbestimmung, da diese ‚dienstlichen Verbesserungsvorschläge‘ dem betrieblichen Vorschlagswesen i.S.d. BetrVG nicht mehr zugeordnet werden können.“ [DKW20].

In einer Betriebsvereinbarung oder in einem Tarifvertrag werden weitere Vereinbarungen im Kontext dieses Themas geregelt, wie beispielsweise Art und Höhe der Prämie,

Prämierung von nicht rechenbaren Vorschlägen sowie die Behandlung technischer Verbesserungsvorschläge sowie Arbeitnehmererfindungen, die patent- bzw. gebrauchsmusterfähig sind [Ko21].

Bei einer Einreichung einer Idee oder eines Verbesserungsvorschlags durch eine Gruppe von Mitarbeitenden muss des Weiteren geregelt werden, wie innerhalb einer Gruppe potenzielle Prämierungen verteilt werden. Ein oft gewählter Weg ist, dies nicht vorzuschreiben, sondern die Mitglieder dieser Gruppe selbst über die Verteilung entscheiden zu lassen [Ne18].

Die rechtlichen Rahmenbedingungen, die das Ideenmanagement betreffen, legen eine Angliederung an die Personalabteilung nahe, da Fragen im Umgang mit den Mitarbeitenden, Mitbestimmung sowie Kommunikation und Interaktion mit dem Betriebsrat hier verortet sind.

3 Methodologie

Die nachfolgend vorgestellte und diskutierte Untersuchung wurde im Rahmen einer Masterthesis des Erstautors erstellt [Re20].

Die Motivation zur Bearbeitung des Themenfeldes ergibt sich durch die meist einseitig auf prozessuale Faktoren abzielenden Empfehlungen zur Verbesserung des Ideenmanagement in Literatur und Praxis: Ist wirklich die (weitere) Optimierung des Prozesses der Schlüssel zu einer nachhaltigen und umfassenden Neuorientierung des Ideenmanagements? Um die Fragestellung zu bearbeiten sowie weitere Informationen hinsichtlich der Gestaltung eines modernen und digitalen Ideenmanagement-Systems zu erhalten, wurden sowohl qualitative Experteninterviews als auch quantitative Befragungen in unterschiedlicher Ausgestaltung durchgeführt. Für die qualitative Befragung wurden geeignete Personen anhand verschiedener Kriterien ausgewählt. Dabei gilt ein Experte nach Meuser und Nagel als eine Person, die über Expertenwissen verfügt, wobei es sich um Sonderwissen handelt, welches gesellschaftlich als notwendig klassifiziert wird. Dieses Sonderwissen steht oft in Zusammenhang mit einem Beruf [MN09].

Die befragten Expert/-innen (Ideenmanager/-innen) sind in verschiedenen produzierenden und nicht-produzierenden Unternehmen aus unterschiedlichen Industriebereichen tätig. In den jeweiligen Unternehmen wurden auch Mitarbeitende und Gutachtende für die quantitativen, anonymen Befragung adressiert, wobei nicht ausgewertet wurde, wie viele Mitarbeitende und Gutachtende aus welchem Unternehmen an der Umfrage teilgenommen haben. Abb. 2 zeigt die Aufteilung der befragten Expert/-innen auf. Dabei

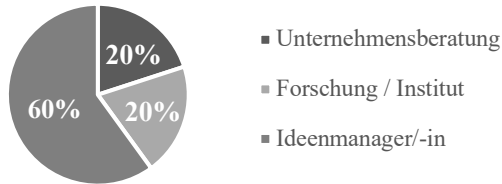


Abb. 2: Verteilung der befragten Expert/-innen

ist zu beachten, dass die befragten Personen der Kategorien „Unternehmensberatung“ als auch „Forschung / Institut“ zum Zeitpunkt der Befragung in dieser Position tätig waren, zuvor jedoch auch als Ideenmanager/-innen aktivwaren.

Zur Erfassung und Analyse von Daten der quantitativen Befragung wurde ein sogenannter KANO Fragebogen eingesetzt. Das Konzept eines KANO Fragebogens zielt darauf ab, die Stimmung in Bezug auf verschiedene Ausprägungen von „Features“ zu ermitteln. Dafür wird pro Feature eine funktionale und eine dysfunktionale Frage gestellt. So wird ermittelt, wie wichtig das Vorhandensein eines Features ist und wie die Stimmung ist, wenn ein Feature nicht vorhanden ist. Die Antworten reichen dabei fünfstufig von „würde mich sehr freuen“ bis zu „würde mich sehr stören“, eine neutrale Antwort ist auch vorhanden. Tab. 1 zeigt, wie sich die Stimmung verändert, je nachdem, ob das gefragte Feature vorhanden ist oder nicht.: Es ergeben sich also drei Kategorien: Basismerkmale, Leistungsmerkmale und Begeisterungsmerkmale.

Basismerkmale werden nicht explizit gefordert. Die resultierende Stimmung bei Vorhandensein wird nicht positiv beeinflusst, sie ist neutral. Bei Nicht-Vorhandensein eines Basismerkmals wird die Stimmung jedoch negativ beeinflusst. Auch bei einem Leistungsmerkmal ist die Stimmung bei Vorhandensein neutral, im Gegensatz zu einem Basismerkmal wird die Stimmung bei Nicht-Vorhandensein eines Leistungsmerkmals jedoch verändert: Der Kunde fordert die Leistungsmerkmale explizit und ist entsprechend enttäuscht, wenn es nicht vorhanden ist. Begeisterungsmerkmale hingegen beeinflussen die Stimmung bei Vorhandensein positiv, verändern sie bei Nicht-Vorhandensein jedoch nicht, denn der Kunde hat diese Art von Features zumeist gar nicht „auf dem Schirm“, fordert sie also nicht aktiv und so kann das Vorhandensein von Begeisterungsmerkmalen zu einem „WOW“-Effekt führen.

Des Weiteren unterscheidet KANO noch drei weitere Kategorien: Indifferent, Reverse und Fragwürdig. „Indifferent“ ist mit „egal“ frei übersetzbar. „Reverse“ bedeutet, dass ein Merkmal explizit abgelehnt wird. „Fragwürdig“ impliziert ein Missverständnis in der Beantwortung der Fragen, da beispielsweise auf die funktionale als auch die dysfunktionale Ausprägung der Fragestellung mit der identischen Antwort – ausgenommen der neutralen Position – beantwortet wurde: Das Vorhandensein als auch das Nicht-Vorhandensein wird demnach identisch mit „Würde mich sehr freuen“ oder „Würde mich sehr stören“ beantwortet.

Mittels Experteninterviews semi-strukturierten Charakters wurden Expert/-innen und mittels Online-Umfrage Gutachtende befragt. Die Interviews wurden zur Konsolidierung der verschiedenen Antworten mittels Kodierung ausgewertet, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Aussagen der verschiedenen Befragten-Kategorien (innerhalb und zwischen diesen) zu detektieren.

	Stimmung bei Vorhandensein	Stimmung bei Nicht- Vorhandensein	
Basis	o	-	Vorhandensein wird vorausgesetzt, keine Forderung nach Vorhandensein
Leistung	o	o	Forderung nach dem Merkmal vorhanden
Begeisterung	+	o	Keine Forderung nach dem Merkmal

Tab. 1: Einteilung der Ausprägungen eines Features in verschiedene Kategorien

4 Ergebnisse

4.1 KANO-Fragebogen

Tabelle 2 zeigt die Ergebnisse des KANO-Fragebogens auf verschiedene Features in Bezug auf das Ideenmanagement. Dabei sind neben der Fragestellung die verschiedenen Antwortkategorien angegeben sowie die sog. „Erste Kategorie“, d.h. die Kategorie mit den meisten Nennungen. Um die Signifikanz dieser Wahl zu bewerten, kann der Fong-Test angewandt werden, welcher sicherstellt, dass die Wahl der ersten Kategorie auf Basis von statistisch validen Daten getroffen wird. Nicht signifikante Kategorien können dennoch

Feature / Fragestellung	Basismerkmal	Leistungs-merkmal	Begeisterungs-merkmal	Indifferent	Reverse	Fragwürdig
Angebot eines Ideenmanagement	34	21	19	6	0	0
Ideenmanagement als Mitbestimmungsinstrument	12	46	13	7	0	0
finanzielle Prämie	9	28	33	7	0	1
Lob vom Chef	14	22	29	12	0	0
Artikel in MA-Zeitschrift / Intranet	0	7	35	29	2	4
persönliche Meldung vom Ideenmanager	20	11	29	15	0	2
permanenter Zugriff auf aktuellen Stand	17	14	28	14	1	3
regelmäßige Standard-Mails zum aktuellen Stand	12	5	20	26	8	6
Gutachter / Ideenmanager meldet sich nach Absage persönlich	13	19	29	12	0	2
Ideenmanagement ist Thema im MA- / Jahresgespräch	9	13	28	22	1	1
Richtwert an Ideen	0	1	2	15	48	7
regelmäßige Kampagnen	4	8	28	29	1	2

Einreichen: eigener Computer	33	15	13	11	0	0
Einreichen: Ideenmanager	5	9	17	38	1	2
Einreichen: Terminal / öffentl. Rechner	6	2	8	27	21	8
Einreichen: App	1	4	27	32	3	5
Einreichen: Foto / Video	6	6	21	33	3	2
Einreichen: von Zuhause aus	8	7	28	26	0	1
Einreichen: Sprach- / Textnachricht	8	7	16	32	4	2
Einreichen: Muttersprache	17	11	18	20	3	0

Tab. 2: Ergebnisse der KANO-Befragung von Mitarbeitenden der Kategorie Ausgestaltung des Ideenmanagements / Features mit der Hervorhebung von nach Fong-Test statistischen Kategorien sowie der jeweils ersten Kategorie.

zur Interpretation der Ergebnisse verwendet werden: Es ist jedoch nicht möglich, sie einer einzigen Kategorie zuzuordnen und daraus „Norm-Entscheidungen“ abzuleiten.

Anhand der Antworten ist zu erkennen, dass ein Ideenmanagement als freiwilliges Instrument bewertet wird, dessen Existenz im Unternehmen die Mitarbeitenden voraussetzen. Die Existenz wird als Basismerkmal klassifiziert – signifikant nach Fong-Test – was bedeutet, dass es nicht gefordert wird, das Nicht-Vorhandensein jedoch negative Stimmung hervorruft. Die Mitbestimmung wird als Leistungsmerkmal klassifiziert, welche damit aktiv gefordert wird. Die Ausprägung der Prämie wird je nach Kategorie mit unterschiedlicher Gewichtung meist als Leistungs- oder Begeisterungsmerkmal gewertet. Anerkennung in Form von einem Artikel im Intranet des Unternehmens oder der Mitarbeiter-Zeitung wird teilweise als Begeisterungsmerkmal, teilweise als Indifferent klassifiziert.

Besonders hervorzuheben ist die Bedeutung eines Richtwertes an Ideen, welcher mit einer extremen Mehrheit als Reverse, d.h. unerwünscht, bewertet wird. Bei einem Richtwert an Ideen handelt es sich um ein Konzept zur aktiven Einforderung von Ideen pro Mitarbeitenden und Jahr, um Mitarbeitende zu aktivieren, ausreichend Ideen zu generieren. Dieses Konzept sollte gemäß der Rückmeldung der befragten Mitarbeitenden keinesfalls gewählt werden, da damit die Freiwilligkeit der Teilnahme seitens der Mitarbeitenden nicht mehr sichergestellt ist.

Bei der Bewertung verschiedener Einreichungsmethoden für Ideen (wie z.B. via App, Sprachnachricht o.ä..) ist eine durchgehend besonders hohe Anzahl der Indifferent-Rückmeldungen zu erkennen. Dieses indifferente Ergebnis ist damit zu begründen, dass das Vorhandensein von weiteren Methoden und Möglichkeiten der Einreichung keine negative Wirkung auf Mitarbeitende hat, auch wenn sie diese unterschiedlichen Kanäle nicht nutzen. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass die Mitarbeitenden individuell bevorzugte Varianten der Einreichung haben. Sind weitere Varianten vorhanden, stört dies nicht, bietet dem einzelnen Mitarbeitenden aber auch keinen Mehrwert, weshalb es als Indifferent (und damit „egal“) klassifiziert werden kann.

Die Möglichkeit der Einreichung am eigenen Computer wird als Grundvoraussetzung gesehen, das Einreichen an öffentlichen Rechnern hingegen stark abgelehnt oder mit Indifferent bewertet. Das Einreichen von Zuhause aus wird durchweg positiv bewertet und von vielen als Begeisterungsmerkmal gewertet, ist jedoch ohne explizite Genehmigung des Betriebsrats nicht durchführbar. Diese Antwort offenbart, dass die Mitarbeitenden die Freiwilligkeit des Ideenmanagements mit dem eigenen persönlichen Schutzraum kombinieren, d.h. dass sie es als ihre persönliche Aufgabe erachten, selbständig die Ideen und Verbesserungsvorschläge zu entwickeln und einzubringen -unabhängig von Ort und Zeit.

Das Einreichen in der Muttersprache weist fast eine Gleichverteilung von Basis- und Begeisterungsmerkmalen sowie indifferenten Rückmeldungen auf. Dies ist damit zu begründen, dass einige Personen in der Anwendung der Sprache der Einreichung (in diesem Fall Deutsch) ausreichend versiert sind (Basismerkmal, Indifferent), andere es

jedoch begrüßen würden, wenn das Einreichen von Ideen und Verbesserungsvorschlägen in der eigenen Muttersprache möglich wäre (Begeisterungsmerkmal). Es stellt eine enorme Hürde für Nicht-deutsche Muttersprachler/-innen dar, Ideen und Verbesserungsvorschläge, die oftmals komplex sind, in einer vorgegebenen Sprache (=deutsch) einzureichen. Mittels sehr einfacher digitaler Methoden ließe sich dieses Problem jedoch lösen. Eine Einreichung in beliebiger Sprache mit anschließender computergestützter Übersetzung seitens des/der Ideenmanager/-in adressiert und aktiviert einen neuen Kundenkreis des Ideenmanagements: Mitarbeitende, welche es als Hürde empfinden, ihre Ideen in einer vorgegebenen Sprache auszuformulieren.

4.2 Interviews

Mittels qualitativer Interviews mit Expert/-innen konnte bestätigt werden, dass sich ein aktives Ideenmanagement (fast) immer für die Unternehmen lohnt. Eine Umsetzung des Ideenmanagement als Profit Center ist dabei keine Seltenheit. Dies bedeutet, dass das Ideenmanagement als „Binnenunternehmen“ mit eigener Kosten- und Erlösverantwortung geführt wird, was eine erhebliche Freiheit hinsichtlich der Entscheidungs- und Gestaltungsbefugnisse zur Folge hat. Die dabei anfallenden Kosten – i.d.R. hauptsächlich Kosten für Personal und die Prämierung – werden den erreichten Einsparungen durch umgesetzte Ideen und Verbesserungsvorschläge gegenübergestellt. Wichtig bei dieser Betrachtung als Profit Center ist, dass das Ideenmanagement dennoch bei der Personalabteilung platziert ist, da die rechtlichen Rahmenbedingungen der Interaktion mit Mitarbeitenden dies erfordern. Die Betrachtung als Profit Center ist damit vor allem betriebswirtschaftlicher Natur und hat keinen Einfluss auf die Motivation der Mitarbeitenden hinsichtlich der aktiven Partizipation am Ideenmanagement.

Von mehreren Expert/-innen kam während der Interviews der Hinweis, dass das Ideenmanagement – sollte es sich finanziell für die Unternehmen nicht lohnen – gar nicht erst betrieben werden würde. Nach Untersuchungen von Schat liegt der Wert des Returns on Investment (ROI) des Ideenmanagements bei von ihm befragten Unternehmen zwischen 2,5 und 3. Dies bedeutet, dass jeder in das Ideenmanagement investierte Euro zu Rückflüssen zwischen 2,50 € und 3,00 € geführt hat [LS19].

In Bezug auf die Digitale Transformation gaben alle Expert/-innen an, dass eine Software zur Verwaltung und Steuerung des Ideenmanagements eine unausweichliche Investition sei: Eine Softwarelösung schaffe Transparenz und beschleunige den Prozess. „Schnelligkeit“ wurde dabei immer in Bezug auf die prozessuale Betrachtung des Ideenmanagements g genannt.

Eine Betrachtung des Ideenmanagements als Geschäftsmodell im Sinne der Kundenorientierung wurde als sinnvoll beschrieben, wird aber bis dato in keinem der befragten Unternehmen umgesetzt. Als „Kunden des Ideenmanagements“ wurden Einreicher sowie das Unternehmen selbst genannt. In einer kundenorientierten Betrachtung des Ideenmanagements als Geschäftsmodell sind die Mitarbeitenden die

Kunden des Ideenmanagements – unter der Prämisse, dass ein Ideenmanagement so gestaltet ist, dass der ROI positiv ist, womit das Unternehmen einen wirtschaftlichen Grund zur Implementierung und Etablierung eines Ideenmanagements hat. Das Unternehmen ist somit nicht Kunde, sondern Anbieter des Ideenmanagements und muss daher für eine Value Proposition für den Kunden, d.h. für die Gestaltung eines Wertangebots für die Mitarbeitenden, sorgen, damit diese das Ideenmanagement „kaufen“ und Ideen oder Verbesserungsvorschläge einreichen.

Abb. 3 zeigt das Ideenmanagement in Form des Business Model Canvas nach Osterwalder. Dabei werden neun Felder betrachtet, wobei von rechts nach links gelesen wird. Die Betrachtung des Ideenmanagements als Geschäftsmodell stellt den/die Einreicher/-in als den Kunden in den Fokus und nicht das Unternehmen.

Das rechtsseitige Feld beschreibt das adressierte Kundensegment und muss mit der zentral stehenden Value Proposition verbunden werden, was durch die Ausgestaltung der Kundenbeziehung und der Kanäle geschieht. Sowohl in der Gestaltung der Kundenbeziehung als auch der Kanäle spielen aktive Ideenmanager/-innen, die jeweiligen Führungskräfte sowie die Unterstützung durch die Geschäftsleitung eine wichtige Rolle. Diese Personengruppen dienen als Vorbilder, wobei in den Interviews erwähnt wurde, dass insbesondere in familiengeführten Unternehmen die Gründer/-innen – wenn auch bereits aus dem Unternehmen ausgeschieden – eine wichtige und aktivierende Rolle übernehmen.

Die Kundenbeziehung zwischen dem Kunden – den Mitarbeitenden- und dem Ideenmanagement wird hauptsächlich über die Software als digitale Interaktionsschnittstelle abgebildet. Gleichzeitig ist die Software als Kanal für die Kommunikation des Wertangebotes wichtig. Weitere Kanäle, um Mitarbeitende auf das Ideenmanagement aufmerksam zu machen, sind digitale oder analoge Angebote mit entsprechenden Informationen wie Mitarbeiterzeitschriften oder Intranet.

Um die Value Proposition zu erstellen, ist es notwendig zu erarbeiten, welche Schlüsselaktivitäten und -ressourcen zur Erstellung der Value Proposition notwendig sind und welche Partner bei der Umsetzung benötigt werden. Hauptaktivität im Ideenmanagement ist die Systemverwaltung und die Betreuung der Ideen und die Kommunikationsleistungen (über die Kanäle) wie internes Marketing oder Kampagnen.

Dafür werden die Schlüsselressourcen Geld als auch die entsprechende Software benötigt. Schlüsselpartner sind neben Werbe-, Software- oder Beratungspartner vor allem die Gutachtenden. Diese bewerten die eingereichte Idee als Expert/innen und übernehmen diese Aufgabe zusätzlich zu ihren normalen Arbeitsaufgaben. Ohne die Begutachtung der Ideen durch diesen Personenkreis ist ein zentrales Ideenmanagement nicht umsetzbar. Als Schlüsselpartner im Prozess nehmen die Gutachter/innen somit eine zentrale Rolle ein und sind gleichzeitig der „Flaschenhals“ des Ideenmanagements. Funktioniert der Bewertungsprozess nicht oder nur stockend, führt dies zu Unzufriedenheit bei den Ideengebern.

Schlüssel-partner Werbeagenturen externe Beratung Softwareanbieter Gutachtende	Schlüssel-aktivitäten Systemverwaltung Ideenbetreuung Marketing (intern) Kampagnen	Value Proposition Anerkennung / Wertschätzung Partizipation	Kundenbeziehung Software Ideenmanager/-in Führungskräfte / Unternehmensführung	Kunde Mitarbeitende
	Schlüssel-ressourcen Geld Softwaresystem		Kanäle Mitarbeiterzeitschrift Intranet Mitarbeitergespräche Software Ideenmanager/-in Führungskräfte / Unternehmensführung	
Kosten Personalkosten EDV-Kosten Prämien Beratungskosten Marketingkosten			Einnahmen Direkte Einsparungen (rechenbare Verbesserungen) Indirekte Einsparungen (nicht-rechenbare Verbesserungen)	

Abb. 3: Business Model Canvas des Ideenmanagements (Quelle: eigene Darstellung auf Basis von [OP10])

5 Implikationen

Bei der Ausgestaltung eines Ideenmanagements sollten „Freiwilligkeit“ und „Zugang“ besonders im Vordergrund stehen: Die KANO Befragung bestätigt diese Aspekte als besonders wichtig für ein funktionierendes Ideenmanagement. Das Angebot des Ideenmanagements ist als Basismerkmale klassifiziert, Richtwerte oder Vorgaben in Bezug auf eine Mindestanzahl von Ideen werden strikt abgelehnt.

Ein erfolgreiches Ideenmanagement ist dann vorhanden, wenn viele Ideen eingereicht werden. Abb. 4 zeigt das Konzept Accessibility & Convenience, dass eine entsprechende Motivation bei den Mitarbeitenden generiert. Es ist wichtig, dass ein genereller Zugang (Accessibility) zum Ideenmanagement geschaffen wird. Dies kann beispielsweise dadurch erreicht werden, dass ALLE Mitarbeitenden eines Unternehmens berechtigt sind, Vorschläge einzureichen, auch Auszubildende oder Zeitarbeitskräfte [TP09].

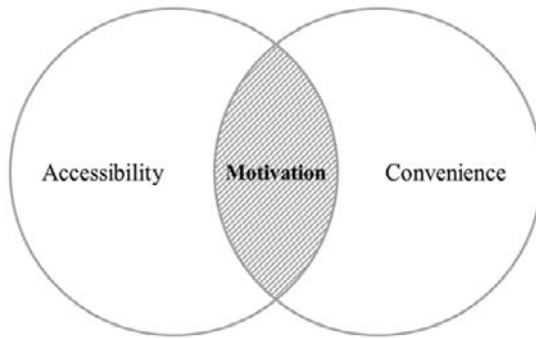


Abb. 4: Konzept von Accessibility & Convenience [Re20]

Eine Einbeziehung von Kunden und Lieferanten ist ebenso denkbar, da auch dadurch das der Problemlösungsraum durch die unterschiedlichen Perspektiven vergrößert werden kann. Dieser Open Innovation Ansatz steht jedoch unter der Voraussetzung eines angemessenen Know-How Schutzes.

Convenience bedeutet, dass das Einreichen der eigenen Ideen und Vorschläge „bequem“ sein muss. „Bequemlichkeit“ wird vor allem durch eine entsprechende (und ansprechende) Ausgestaltung des Ideenmanagements als digitales Instrument zur Förderung von Kreativität und Partizipation erreicht. Neben einer Ideenmanagement-Software, welche die Durchlaufzeit von der Einreichung bis zur Prämierung von Ideen optimiert, indem sie Übertragungswege und Liegezeiten von Ideen und Verbesserungsvorschlägen verringert, wird auch Transparenz geschaffen: Die Ideeneinreicher sollen zu jeder Zeit einsehen können, an welcher Stelle des Prozesses sich die eingereichte Idee befindet.

Die unterschiedlichen Optionen zur Einreichung von Ideen, die im KANO Fragebogen genannt wurden, verdeutlichen dies. Die Mehrheit der befragten Mitarbeitenden wünscht sich digitale Wege, wie das Einreichen über eine Text- oder Sprachnachricht, das Einreichen über den eigenen Computer, von Zuhause aus oder via App.

Dies stellt das Ideenmanagement in den Kontext der Digitalen Transformation von Unternehmen. Ideen werden kundenorientiert mit Würdigung durch das Unternehmen — gesammelt, bewertet und umgesetzt. Die Würdigung der Ideen durch das Unternehmen kann als Prämie in Form von Anerkennungen monetäre und nicht monetärerer Art erfolgen. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Unternehmen den Forderungen ihrer Mitarbeitenden in Bezug auf Partizipation im Ideenmanagement ausschließlich im Kontext der Digitalen Transformation begegnen können. Durch die Einführung einer Software für das Ideenmanagement sowie viele unterschiedliche digitale Methoden zur Einreichung von Ideen und Verbesserungsvorschlägen kann Transparenz und eine Beschleunigung des Prozesses erreicht werden.

Beispiele für entsprechende Funktionen eines professionellen Ideenmanagement-Softwaresystems sind die automatische Erfassung von digital eingereichten Ideen und Verbesserungsvorschlägen, die Zuordnung zu einem/einer Ideenmanager/-in mit digital hinterlegten Erinnerungszeitpunkten (automatische Erinnerung für Fristen wie Bewertung/Gutachten) oder die Verringerung der gesamten Durchlaufzeit durch eine Reduktion der Übertragungszeiten der Ideen und Verbesserungsvorschläge auf einem digitalen (anstatt eines analogen) Weg. Eine nicht zu vernachlässigende Auswirkung, die ein professionelles Ideenmanagement-Softwaresystem bereits durch die Einführung mit sich bringt, ist eine Möglichkeit der zeitunabhängigen Transparenzschaffung für die Mitarbeitenden, die mittels der Software eine Möglichkeit zur Nachverfolgung der eigenen Idee bzw. des eigenen Verbesserungsvorschlags im Prozess haben. Durch die Nutzung dieser digitalen Möglichkeiten wird das Ideenmanagement sowohl attraktiver gestaltet als auch – in der prozessualen Betrachtung – beschleunigt.

Ein weiteres Augenmerk sollte auf Möglichkeiten der Nutzung(neuer) digitaler Technologien gelegt werden. Ein Beispiel in Bezug auf das Ideenmanagement ist die Einreichung von Ideen und Verbesserungsvorschlägen in der Muttersprache. Wie in Tabelle 2 aufgezeigt, klassifiziert ein nicht unerheblicher Teil der Mitarbeitenden diese Methode der Einreichung als Begeisterungsmerkmal. Durch digitale oder digital-unterstützte Technologien kann dieses Begeisterungsmerkmal einfach und kostengünstig umgesetzt werden. Beispielsweise kann eine künstliche-Intelligenz-gestützte Übersetzungstechnologie angewandt werden, sodass beliebige Sprachen für die Einreichung genutzt werden können, um ein möglichst alle Mitarbeitenden anzusprechen und die sprachlichen Hürden bei der Ideeneinreichung zu verringern.

Die Ideenmanagement-Software kann perspektivisch auch als Vernetzungsmedium zwischen den Mitarbeitenden genutzt werden. Ideen und Verbesserungsvorschläge könnten offen zur Diskussion gestellt werden, um eine kollektive Bewertung und Weiterentwicklung sowie fachlichen Austausch zu ermöglichen zum Beispiel in Form von „prediction markets“ (Prognosemärkte). Dieser Austausch ist dabei nicht auf einen Unternehmensstandort oder eine Abteilung begrenzt, sondern kann aufgrund einer digitalen Ideenmanagement-Software weltweit eingesetzt werden, sodass unterschiedliche Abteilungen und Bereiche sowie Unternehmensstandorte miteinander in Kontakt gebracht werden können.

Für zukünftige Arbeiten ist es notwendig, die Motivation sowie – im Kontext der Geschäftsmodellbetrachtung – die Value Proposition der Kundengruppen genauer zu betrachten. Dabei sollten neben den Mitarbeitenden insbesondere die Gutachtenden betrachtet werden, um einerseits eine ausreichende Quantität an Ideen und Verbesserungsvorschlägen generieren zu können sowie andererseits den „Flaschenhals“ der Begutachtung zu eliminieren.

Literaturverzeichnis

- [BH87] Brinkmann, E. P.; Heidack, C.: Unternehmenssicherung durch Ideenmanagement. Haufe, Freiburg i. Br., 1987.
- [DKW20] Däubler, W.; Klebe, T.; Wedde, P. Hrsg.: Betriebsverfassungsgesetz (Works Constitution Act). Bund-Verlag, Frankfurt am Main, 2020.
- [FB08] Franken, S.; Brand, D.: Ideenmanagement für intelligente Unternehmen. Peter Lang, Frankfurt am Main, Berlin, Bern, Bruxelles, 2008.
- [Ko21] Koblack, P.: Die rechtlichen Rahmenbedingungen des Ideenmanagements in Deutschland. https://www.koblack.de/ideethek/d_rimde.pdf, Stand: 25.05.2021.
- [Le10] Leipold, P.: Führungsinstrument Ideenmanagement. Ein Instrument zur Unternehmenswertsteigerung ; ein Beleg guter Führung. Laufen, Oberhausen, 2010.
- [LS19] Landmann, N.; Schat, H.-D.: Ideen erfolgreich managen. Neue Perspektiven, aktuelle Branchenbeispiele, wissenschaftliche Grundlagen und Erkenntnisse. Springer Gabler, Wiesbaden, 2019.
- [MN09] Meuser, M.; Nagel, U.: Das Experteninterview - konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In (Pickel, S. et al. Hrsg.): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen. VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, Wiesbaden, S. 465–480, 2009.
- [Ne18] Neckel, H.: Toolbox Ideenmanagement. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2018.
- [OP10] Osterwalder, A.; Pigneur, Y.: Business Model Generation. A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Wiley & Sons, New York, 2010.
- [Re20] Reiche, F. R. N.: Das Ideenmanagement als Geschäftsmodell. Untersuchung des Ideenmanagements in Bezug auf Erfolgsfaktoren und der Tauglichkeit als Geschäftsmodell. Masterthesis, Landshut, 2020.
- [Sp90] Spahl, S.: Geschichtliche Entwicklung des BVW. Personal 42, S. 178–180, 1990.
- [TP09] Thom, N.; Piening, A.: Vom Vorschlagswesen zum Ideen- und Verbesserungsmanagement. Kontinuierliche Weiterentwicklung eines Managementkonzepts. Lang, Bern, 2009.