

Betriebliches Vorschlagswesen

Stand der Forschung bzgl.
Ablehnungsgründe und
Bewertungskriterien
von Ideen und Verbesserungsvorschlägen

AKADS.DE

Betriebliches Vorschlagswesen

**Stand der Forschung bzgl.
Ablehnungsgründe und
Bewertungskriterien von Ideen und
Verbesserungsvorschläge**

1 Betriebliches Vorschlagswesen

In den letzten Jahrzehnten hat sich ein tiefgreifender Wandel bei der betrieblichen Partizipation der Beschäftigten vollzogen. In kaum einem Unternehmen sind die möglichen Formen der Mitarbeiterbeteiligung, das Einbringen von Ideen und Verbesserungsvorschlägen geregelt. Noch seltener sind Ablehnungsgründe oder gar Bewertungskriterien definiert. Dabei sind Ideen als Motor der stetigen Unternehmensentwicklung und der Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen dringend notwendig.

Unternehmen verschenken erhebliches Potenzial, wenn sie gute Ideen, Verbesserungsvorschläge und Vorschläge nicht in die Unternehmensprozesse einfließen lassen – Potenzial, das man in Zeiten der Globalisierung nicht verschenken darf. Ohne ein funktionierendes betriebliches Vorschlagswesen bleiben Kreativität und Entwicklungspotenzial ungenutzt.

In der Wissenschaft ist man sich heute einig, dass das Betriebliche Vorschlagswesen (BVW) und der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) untrennbar miteinander verbunden sind bzw. einander bedingen und nicht losgelöst voneinander betrachtet werden dürfen. Die Kombination von BVW und KVP bezeichnet man als Ideenmanagement. Dieser Bereich hat in jüngerer Vergangenheit großes Interesse bei Unternehmen und in der Wissenschaft gefunden. Laut Deichmann besteht die Herausforderung dabei, die Qualität, Quantität und die Kontinuität der Ideenentwicklung zu managen. Unternehmen profitieren dabei von einer überraschenden Erkenntnis (Deichmann, 2012, S. 22):

„Surprisingly, research shows that rejection of an idea does not necessarily deter people from submitting new ideas.“

Abgelehnte Vorschläge von Mitarbeitern sind also nicht gleichbedeutend mit dem Versiegen von Verbesserungs- und Ideen-Strömen. Deichmann bringt die Anforderungen an ein modernes Ideenmanagement auf den Punkt (Deichmann, 2012, S. 21):

„The challenge of idea management is to encourage successful idea generators to return more frequently, and to help unsuccessful idea generators learn from the process.“

Gelingt es dem Management, die innovativen Kräfte zu ermutigen, immer wieder neue Ideen zu entwickeln und dabei auch weniger erfolgreiche Ideengeber zu unterstützen, von diesen Vorgängen zu lernen, müssen Kriterien für die Bewertung dieser Vorschläge entwickelt werden. Das Management ist für die Evaluierung und Bewertung der Vorschläge auf Grundlage spezifischer Auswahlkriterien zuständig. Dabei tragen bereits gesammelte Erfahrungen aus erfolgreichen und

weniger erfolgreichen Initiativen, die auf Mitarbeitervorschlägen beruhen, zur Anpassung und Optimierung der Unternehmensprozesse bei (Vgl. Kijkuit / van den Ende, 2007, S. 94).

1.1 Bewertungskriterien

Essenziell für ein erfolgreiches und zielführendes Ideenmanagement sind zwei Punkte. Zum einen müssen adaptierte Bewertungskriterien entwickelt werden, zum anderen sollten Teams zur Ideenentwicklung gebildet werden. Deichmann und van der Ende weisen in ihrem Beitrag „A radical approach to radical innovation“ darauf hin, dass die Vorschläge von bereits erfolgreich umgesetzten Vorschlägen eines Teams sich als deutlich hochwertiger erwiesen haben als die Verbesserungsvorschläge von Einzelpersonen (Vgl. Deichmann, 2014, S. 12)

Ein modernes Ideenmanagementsystem, das der Sammlung, Verarbeitung, Bewertung und Umsetzung von Ideen dient, muss dabei verschiedenste Arten von Ideen und Vorschlägen verarbeiten können. Sandström und Björk zufolge müssen unterschiedliche Ideen verschieden evaluiert und beurteilt werden. Die beiden Wissenschaftler unterscheiden dabei zwischen „Inside the box“ (ItB) und „Outside the box“ (OtB) Innovationsideen. ItB wird dabei ein geringer Innovationsgrad zugewiesen. Vollständigen Neuerungen werden als OtB bezeichnet (Vgl. Sandström / Björk, 2009, S. 7).

Auf Grundlage dieser ersten Klassifizierung werden technische ItBs primär hinsichtlich der Innovation und der Nützlichkeit bewertet. Bei OtB-Ideen konzentriert sich die erste Einschätzung eher auf deren Art und diskontinuierliche Aspekte. Die tatsächliche Bewertung erfolgt üblicherweise auf den drei folgenden Dimensionen:

- Risiko
- Nutzen
- Aufwand

Interessanterweise spielen in diesem Zusammenhang finanzielle Aspekte keine wichtige Rolle. Die Bewertung erfolgt schrittweise; auf die Bewertung des Aufwandes folgt die der Risiko- und Nutzenaspekte. Sandström und Björk zufolge lässt sich durch die schrittweise Beurteilung das Risiko von False Positives reduziert.

Die gesammelten Ideen werden je nach Typus von unterschiedlichen Personen bzw. Abteilungen verarbeitet. Diskontinuierliche technologische Ideen und neue Geschäftsideen werden vom Management bzw. von der Abteilung für die Erschließung neuer Geschäftsfelder verarbeitet. Anders ist das bei inkrementelle

technologischen Ideen: Sie werden meist zunächst einer technologischen Evaluierung in der zuständigen Technikabteilung geprüft.

Dieser Ansatz steht im Einklang mit Management-Rezepten wie beispielsweise der Diskontinuierlichen Innovation, die bei der Entwicklung von neuen Produkten in vielen Unternehmen zum Einsatz gelangt (Vgl. Veryzer, 1998, S. 319).

1.2 Praktische Umsetzung

Eine wesentliche Erkenntnis der Ideenmanagement-Forschung ist Deichmann zufolge, dass Mitarbeiter, die ihre Kreativität, ihre Erfahrungen und ihre Kompetenzen dazu nutzen, Verbesserungsvorschläge einzureichen, eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen aufweisen (Vgl. Deichmann, 2012, S. 22). Deichmann und Sandström führen in ihren Publikationen Unternehmen auf (deren Namen sind meist durch Pseudonym ersetzt, zum Beispiel der Energiekonzern Enco), bei denen im Laufe eines Jahres mehrere Tausend Verbesserungsvorschläge eingegangen sind.

Um diese Flut an Informationen bändigen zu können, werden in Großunternehmen spezielle Teams oder Abteilungen geschaffen, die den Input bewerten, klassifizieren und aufbereiten. Solche „Innovation-Teams“ sind auch maßgeblich für die Entwicklung von Bewertungskriterien verantwortlich.

Aktuell ist ein weiterer Trend erkennbar: Die Zahl der Software-Produkte, die Unternehmen beim Ideenmanagement unterstützen, wächst zunehmend. Summa zufolge können diese Werkzeuge einen wichtigen Beitrag bei der Erarbeitung von Auswahlkriterien und damit bei der Produkt- und Service-Entwicklung leisten (Vgl. Summa, 2004, S. 7).

1.3 Literatur Review

In ihrer Literatur Review weist Jensen darauf hin, dass der Themenkomplex Ideenmanagement in der Wissenschaft zwar umfangreich behandelt wird, aber dass sich vieles um „Best Practices“ dreht (Vgl. Jensen, 2012, S. 8). Einen breiten Raum nehmen auch IT-nahe Abhandlungen ein. Laut Jensen stehen für viele Autoren das menschliche Verhalten und die systematische Strukturierung der gesammelten Ideen im Vordergrund. Allerdings sei das Zusammenspiel von Managementimplikationen und der Ideenstrukturierung bislang in der Wissenschaft nicht eingehend behandelt. Unklar ist aus Sicht von Jensen auch, ob moderne Ideenmanagementsysteme tatsächlich innovative Kräfte freisetzen. Bislang sind außerdem zwei zentrale Fragen unbeantwortet (Jensen, 2012, S. 9):

- Wie werden Ideen im Ideenmanagementprozess betrachtet? Handelt es sich um Elemente, die bereits eine verwertbare Struktur besitzen, oder handelt es sich um formbare Fragmente?
- Wie beeinflussen radikale und inkrementelle Innovationsvorschläge den Prozess des Ideenmanagements?

Da bislang wenig Untersuchungen bzgl. der Interaktion von Mitarbeitern und Ideenmanagementsystemen vorliegen, ist nicht bekannt, welchen praktischen Vorteile sich tatsächlich aus entsprechenden Ansätzen ergeben.

1.4 Lebenszyklus-Perspektive auf Innovationen

Die Entwicklung von Innovationen ist für viele Unternehmen von hoher strategischer Relevanz. Doch in der Praxis tun sich erhebliche Lücken zwischen der Bedeutung von Innovationen und den Methoden auf, die zur Unterstützung und Beschleunigung von Neuerungen eingesetzt werden. Iversen et al. haben das Konzept des Ideenmanagementkonzepts entwickelt, das durch vier Phasen gekennzeichnet ist (im Falle einer Realisierung kommen zwei weitere Phasen hinzu: die Implementierung und die Post-Implementierung):

- Inspirieren und involvieren
- Generieren und erfassen
- Entwickeln und bereichern
- Evaluierung und auswählen

Jede dieser Phasen wird üblicherweise in drei Szenarien angewendet: Problemlösung, kontinuierliche (Produkt-)Verbesserung/Weiterentwicklung und Neuentwicklung. Abhängig vom jeweiligen Szenario ergeben sich bzgl. der Auswahlkriterien unterschiedliche Entscheider und Zuständigkeiten:

Problemlösung	Weiterentwicklung	Neuentwicklung
<p>Evaluierungskriterien sind in Übereinstimmung mit dem Problem vordefiniert.</p> <p>Eine Review-Gruppe evaluiert die Ideen.</p> <p>Der zuständige Manager wählt die Ideen aus, die womöglich von der Review-Gruppe empfohlen wurden.</p>	<p>Ideen werden durch den Bereichsmanager evaluiert.</p> <p>Evaluierungskriterien werden in Übereinstimmung mit den Verbesserungsbereichen ausgewertet.</p> <p>Bereichsmanager wählen Ideen für die Implementierung aus.</p>	<p>Ideen werden durch das Innovation Executive Board ausgewählt. Sie basieren auf strategischen Überlegungen, Marktpotenzial etc.</p> <p>Die Auswahl der Ideen erfolgt durch das Innovation Executive Board.</p>

Für Iversen et al. sind Ideenmanagement und die Auswahl/Anwendung von Kriterien nur dann ein wichtiger Innovationsmotor, wenn sie in die Zusammenarbeit im Unternehmen integriert werden (Vgl. Iversen et al. 2009, S. 8).

1.5 Zusammenfassung

In der Wissenschaft besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass Ideenmanagement ein wichtiger Motor für die Entwicklung von Produktverbesserungen, Neuentwicklungen und Problemlösungen sein kann. Die Kriterien werden dabei maßgeblich vom jeweiligen Projekt vorgegeben. Ist das nicht der Fall, sind Innovationsteams und zuständige Manager für die Entwicklung eines geeigneten Kriterienkatalogs zuständig.

Literaturverzeichnis

Brandon-Jones, A. / Silvestro, R. (2010): Measuring Internal Service Quality: Comparing the Gapbased and Perceptions-only Approaches. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(12), S. 1291–1318

Deichmann, Dirk (2012): The challenges and benefits of idea management, in *RSM Insight, RSM Discovery - Management Knowledge*, Volume 12 - Issue 4, S. 20-22

Deichmann, Dirk (2012): Idea Management Perspectives from Leadership, Learning, and Network Theory, Dissertation Erasmus University Rotterdam, Online: repub.eur.nl/pub/31174/EPS2012255ORG9789058922991.pdf, Zugriff: 23.11.2016

Deichmann, Dirk / van den Ende, Jan (2014): A radical approach to radical innovation, *RSM Discovery - Management Knowledge*, Volume 18 - Issue 2, S. 12-13

Iversen, Håkon / Kristensen, Kjetil / Liland, Christine Schei / Berman, Thomas / Enger, Nina / Losnedahl, Tom (2009): Idea Management: A Lifecycle Perspective on Innovation, Online: http://www.ict-21.ch/com-ict/IMG/pdf/39_IdeaManagement_Kjetil_Kristensen_FINAL.pdf, Zugriff: 23.11.2016

Jensen, Anna Rose Vagn (2012): A literature review of idea management, in *Proceedings of NordDesign Conference 2012*, Online: http://orbit.dtu.dk/files/101679025/A_literature_review_of_idea_management.pdf, Zugriff: 23.11.2016

Kijkuit, R.C. / van den Ende, Jan (2007): Social Networks in the Front End: The Organizational Life of an Idea. ERIM Ph.D. Series Research in Management, Online: <http://hdl.handle.net/1765/10074>, Zugriff: 23.11.2016

Sandström, Christian / Björk Jennie (2009): Idea management systems for a changing innovation landscape, Online: <http://disruptiveinnovation.se/wp-content/uploads/Idea-Management-Systems-for-a-changing-innovation-landscape-Sandstr%C3%B6m-and-Bj%C3%B6rk.pdf>, Zugriff: 23.11.2016

Summa, Akseli (2004): Software tools to support innovation process focus on idea management, Innovation Management Institute, Online: www.imi.hut.fi/publications/download/248/, Zugriff: 23.11.2016

Veryzer, Robert W. Jr. (1998): Discontinuous Innovation and New Product Development Process, in *Journal of Product Innovation Management* 15, S. 304 – 321