



Von Dr. Hartmut Neckel

Kennzahlen, Reporting und Benchmarking

1. Kennzahlen

Management arbeitet mit Meßgrößen, und auch für das Management von Ideen sind Kennzahlen erforderlich, die zur Quantifizierung von Zielvorgaben und zur Erfolgskontrolle verwendet werden können. Aus dem Ideenmanagement abgeleitete Kenngrößen können zudem ein wichtiger Input für unternehmensbezogene strategische Steuerungsinstrumente wie etwa Balanced Scorecards sein. Die Erhebung und Erörterung von Kennzahlen trägt dazu bei:

- Überblick zu schaffen.
- Ziele überhaupt definieren zu können und anschließend die Zielerreichung zu verfolgen.
- Probleme (bzgl. Zielerreichung) früh zu erkennen und Konsequenzen ergreifen zu können.
- Aufmerksamkeit zu lenken (auf das Ideenmanagement).
- in die Pflicht zu nehmen (bzgl. Anstrengungen zum Erreichen von Zielvorstellungen).
- bedarfsweise Appelle zu veranlassen (z. B. durch maßgebliche Personen an Low-Performer).
- sportlichen Wettbewerb anzuregen (z. B. durch Rankings).
- Best Practice zu identifizieren und zu würdigen.

Kennzahlen sind nur dann sinnvoll, wenn sich aus ihren Änderungen konkrete Handlungskonsequenzen ableiten lassen. Sie müssen Aussagekraft über den Erfolg im Hinblick auf den in unternehmenspolitischen Aussagen formulierten Zweck des Ideenmanagements haben. Nur so können sie auch im Sinne einer Steuerungsfunktion verwendet werden. Zudem müssen Kennzahlen mit wenig Aufwand ermittelt werden können. Im Interesse der Aufwandsminimierung →

sollten nur so viele Kennzahlen wie nötig und so wenig wie möglich erhoben und verfolgt werden.

Dabei gilt es zu beachten, dass Meßgrößen die Wirklichkeit lediglich abbilden, aber nicht selbst die Wirklichkeit sind. Es ist durchaus möglich, Meßgrößen mit geeigneten Maßnahmen so zu manipulieren, dass zwar die Werte „stimmen“, aber die Wirklichkeit noch weit vom erwünschten Zustand entfernt ist. Durch Verlosungen und andere Sonderaktionen kann man hohe Vorschlagszahlen erzielen, ohne dass das Ideenmanagement wirklich im Unternehmen verankert ist. Zudem lassen sich manche qualitative Parameter nicht quantifizieren (Problem des Güte-Menge-Austauschs). Da die isolierte Betrachtung einzelner Kennzahlen zu Fehleinschätzungen führen kann, sollte die Auswahl und Kombination von Kennzahlen nicht nur einfach und leicht nachvollziehbar sein, sondern auch die Wirkzusammenhänge der gemessenen Größen berücksichtigen und widerspiegeln.

Ein Modell für Abhängigkeiten im Vorschlagswesen, das zu wenigen prägnanten Kennzahlen führt, kann wie folgt beschrieben werden.

- Je mehr Mitarbeiter sich beteiligen (Beteiligungsquote), desto größer ist die Anzahl eingereicherter Vorschläge. Die Beteiligungsquote und die Anzahl eingereicherter Vorschläge hängen ihrerseits von der Verbesserungskultur im Unternehmen, von der Motivation der Mitarbeiter durch die Geschäftsleitung, die Führungskräfte und die Ideenkoordinatoren, von der Kreativität, dem Informationsstand und der Qualifikation der Mitarbeiter, sowie (in Grenzen) von Anreizsystemen (Prämien, Incentives) ab.
 - Aufgrund ihrer starken Korrelation enthalten beide Kennzahlen im wesentlichen die gleiche Information. Im Hinblick auf die Beurteilung der Qualität einer Unternehmenskultur ist die Beteiligungsquote eingängiger, während die Quantität der Vorschläge unmittelbarer zu ermitteln ist.
- Die Qualität der Vorschläge ist um so höher, je besser die Mitarbeiter informiert und geschult sind, und je besser sie von Vorgesetzten oder von Kollegen (in Gruppen, KVP-Workshops) bei der Artikulation und Ausarbeitung ihrer Vorschläge unterstützt werden. Sie kann anhand des durchschnittlichen Nutzens pro eingereichten Vorschlag, des Verhältnisses der umgesetzten zu den eingereichten Vorschlägen, sowie des Anteils der rechenbaren Vorschläge quantifiziert werden.
 - Allerdings ist zu beachten, dass das Verhältnis der umgesetzten zu den eingereichten Vorschlägen auch anderweitig beeinflusst werden kann. So

können spezielle Regelungen (z. B. für „Mini-Vorschläge“) dazu führen, dass Teilmengen der Vorschläge nur dann dokumentiert werden, wenn sie auch umgesetzt werden.

- In den meisten Unternehmen wird versucht, die Höhe der Prämien auch bei nicht rechenbaren Vorschlägen an einen (fiktiven) „nicht rechenbaren Nutzen“ zu koppeln (meist über irgendwelche Tabellen oder Punktsysteme). Insofern könnte auch die Höhe der Prämien für nicht rechenbare Vorschläge als Maßzahl für die Qualität dieser Vorschläge verwendet werden. Diese Maßzahl sollte auf keinen Fall mit der Einheit „€“ versehen werden, und ist aufgrund der unterschiedlichen Bewertungssysteme ungeeignet für Unternehmensvergleiche.
- Die Länge der Bearbeitungs- und Umsetzungszeiten hängt von der Motivation der zuständigen Gutachter und Führungskräfte durch die Geschäftsleitung und die Ideenkoordinatoren, von der Qualifikation der zuständigen Gutachter und Führungskräfte, der Funktionalität und Stabilität des Bearbeitungsprozesses, sowie von der Qualität der Vorschläge ab.
 - Die durchschnittliche Dauer kann allerdings durch einige wenige Ausreißer grob verfälscht werden. Alternativ zu einer (in Kalender- oder Arbeitstagen gemessenen) Durchlaufzeit kann es daher sinnvoller sein, eine Abarbeitungs- oder Rückstauquote zu definieren, etwa als Anteil der in einer Periode eingereichten Vorschläge, die am Ende der Periode (z. B. am 31.12. eines Jahres) endgültig abgeschlossen sind; oder als Anteil der Vorschläge, die zu einem gegebenen Zeitpunkt länger als eine festgelegte Frist offen sind.
- Je größer die Anzahl eingereicherter Vorschläge und je höher die Qualität der Vorschläge ist, desto mehr Vorschläge werden umgesetzt. Die Anzahl umgesetzter Vorschläge hängt zudem von den Entscheidungsstrukturen, den Umsetzungsressourcen und dem Veränderungswillen im Unternehmen ab, und wird durch die Länge der Bearbeitungs- und Umsetzungszeiten beeinflusst. Erfolgreiche Umsetzungen und kurze Reaktionszeiten wirken sich bei Rückinformation an die Mitarbeiter positiv auf die Motivation und damit auf Beteiligungsquote und die Anzahl eingereicherter Vorschläge aus.
- Der Nutzen, der das übergeordnete Ziel des Ideenmanagements ist, hängt von der Anzahl umgesetzter Vorschläge und von der Qualität der Vorschläge ab. →

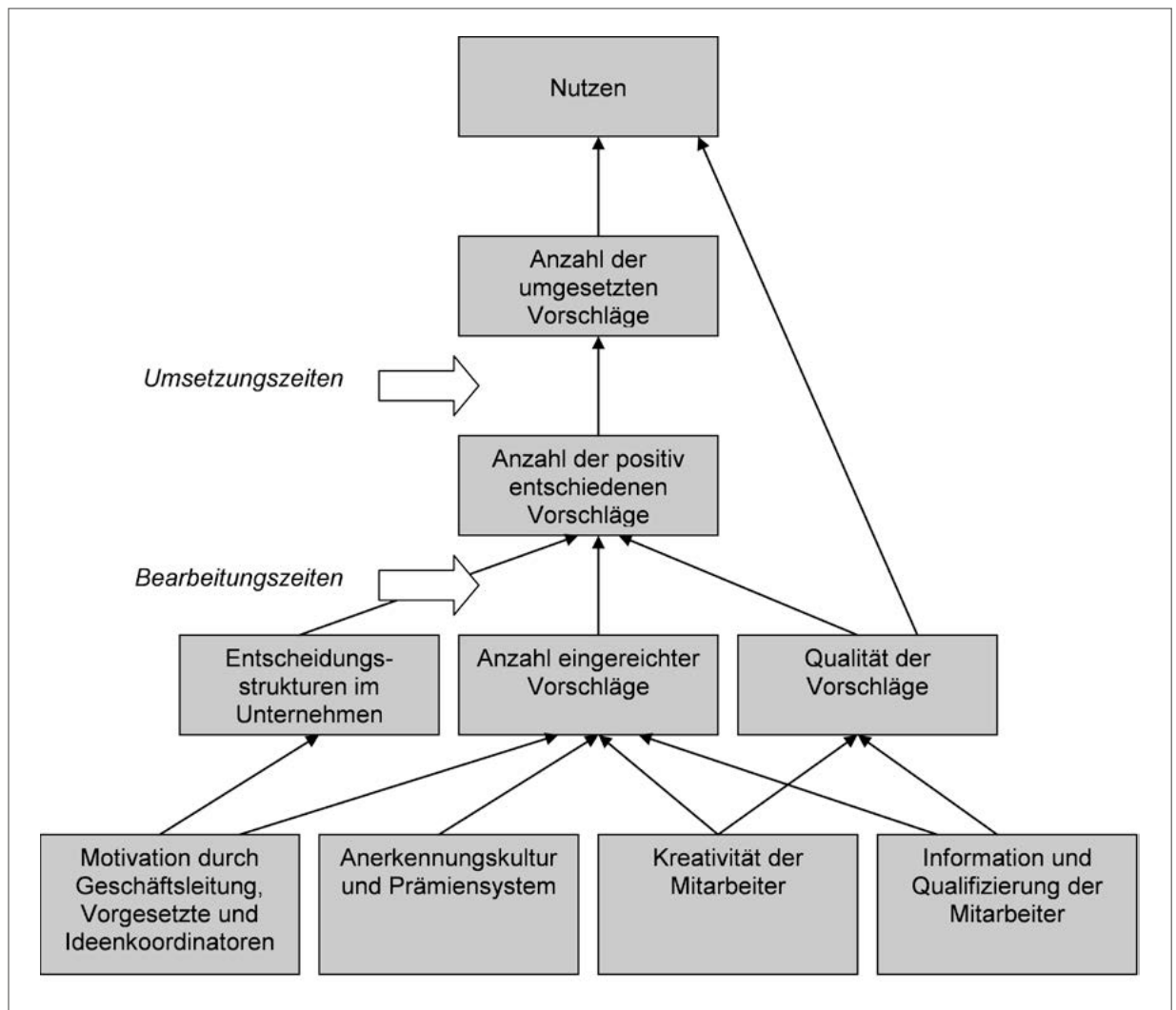


Abbildung 1: Vereinfachte Darstellung der Abhängigkeiten und Wirkmechanismen im Ideenmanagement (vgl. Läge 1999, zitiert nach Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V. (Hrsg.) 2003: S. 121).

- Im Hinblick auf den Nutzen interessiert vor allem die rechenbare Einsparung. Jedoch können auch bei gleicher Definition erhebliche Unterschiede je nach Berechnungsverfahren entstehen (Abschreibungszeiten und -verfahren, Vollkosten oder interne Kosten, Verrechnungssätze für Personalkosten, usw.). Eine Aktion des Bundesarbeitgeberverbands Chemie BAVC hatte gezeigt, dass verschiedene Controller beim selben Vorschlag zu durchaus unterschiedlichen Ergebnissen kamen.
 - Einen nicht rechenbaren Nutzen zu beziffern (wie es vielfach allein im Hinblick auf eine differenzierte Prämierung von unterschiedlichen nicht rechenbaren Vorschlägen versucht wird), liefert bestenfalls eine Kennzahl, die eine Betrachtung der zeitlichen Entwicklung innerhalb eines Unternehmens erlaubt.
 - Die Höhe der Prämien ergibt sich mehr oder weniger automatisch gemäß Betriebsvereinbarung bzw. Richtlinie aus der Höhe des Nutzens. Im Durchschnitt der am Benchmarking des Zentrums für Ideenmanagement teilnehmenden Unternehmen beträgt die Prämiensumme ein Fünftel des Gesamtnutzens. Als Kennzahl liefert sie keine zusätzliche Information, sie kann jedoch für die Motivation von Mitarbeitern hilfreich sein.
 - Aus dem Nutzen läßt sich schließlich im Vergleich zum eingesetzten Aufwand die Rentabilität des Vorschlagswesens bestimmen.
- Diese Abhängigkeiten sind in Abbildung 1 schematisch dargestellt.
- Um eine Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Abteilungen oder Unternehmen zu ermöglichen, sollten absolute Größen jeweils ins Verhältnis →

zur Mitarbeiterzahl gesetzt werden. Damit ergeben sich folgende grundlegende Kennzahlen, die – unter Berücksichtigung der oben genannten Einschränkungen – für (interne und externe) Benchmarks genutzt werden können:

Frühindikatoren

- Beteiligungsquote (Anteil der Einreicher an der Belegschaft)
- Vorschlagsquote (eingereichte Vorschläge pro Mitarbeiter)

Prozesskennzahlen

- Umsetzungsquote (umgesetzte Vorschläge pro eingereichte Vorschläge)
- Anteil offener Vorschläge (noch nicht entschieden, noch nicht umgesetzt); Verhältnis abgeschlossene zu offene Vorschläge, die innerhalb eines Zeitraums eingereicht wurden
- Bearbeitungs- und Umsetzungszeiten

Ergebniskennzahlen

- Einsparungen/Netto-Nutzen pro Mitarbeiter
- Umgesetzte Vorschläge pro Mitarbeiter

Aus Sicht der Mitarbeiter mißt sich der Erfolg des Vorschlagswesens vor allem an der schnellen Umsetzung von Vorschlägen. Mit einigem Abstand folgen die Umsetzung möglichst vieler Vorschläge, die aktive Unterstützung und die Begründung bei Ablehnungen. Im Vergleich hierzu spielt die Höhe der Prämien nur eine untergeordnete Rolle.

Es ist durchaus möglich, auch bei einer geringen Beteiligungsquote hohe Vorschlagszahlen („Viel-Einreicher“) oder bei geringen Vorschlagszahlen einen hohen Nutzen pro Mitarbeiter zu erzielen. In beiden Fällen kann aber nicht davon ausgegangen werden, dass das Ideenmanagement nachhaltig in der Unternehmenskultur und im Betriebsalltag verankert ist. Es fehlt die breite Basis, so dass die Gefahr besteht, dass Aktivitäten schnell wieder einschlafen.

Für vertiefende Analysen kann es sinnvoll sein,

- die Kennzahlen für Fertigungs- und Verwaltungsbereiche getrennt zu betrachten,
- die Zeiten von der Eingabe bis zur Umsetzungsentscheidung getrennt von den Zeiten von der Entscheidung bis zur realisierten Umsetzung zu erheben,
- die Anzahl der Einsprüche als Maß für interne Reibungsverluste heranzuziehen.

Kennzahlen zum Ideenmanagement können durch folgende Kennzahlen zu KVP-Aktivitäten ergänzt werden:

- Anzahl der KVP-Workshops (z. B. bezogen auf Anzahl der Mitarbeiter, bezogen auf die Anzahl von Moderatoren),
- Anteil der Mitarbeiter, die an KVP-Workshops mitgewirkt haben,
- Anzahl der umgesetzten Lösungsvorschläge (z. B. bezogen auf Anzahl der Mitarbeiter, bezogen auf die Anzahl von KVP-Workshops),
- Bewertung der wirtschaftlichen Effekte, die durch umgesetzte KVP-Ergebnisse bewirkt wurden.

2. Reporting und Management

Damit Kennzahlen einen Beitrag zur aktiven Steuerung des Unternehmens liefern können, müssen sie ausgewertet und die Ergebnisse der Auswertung thematisiert werden. Vom Reporting als dem Bericht an die Management- und Leitungsebenen sind die Rückinformationen an die Belegschaft zu unterscheiden. Letztere erfolgen vor allem unter Motivations- und Marketinggesichtspunkten und werden in diesem Beitrag nicht weiter vertieft.

Aber auch im Reporting „nach oben“ spielt das Selbstmarketing des Ideenmanagements (neben der Funktion als Kontroll- und Steuerungsinstrument) eine nicht unwichtige Rolle, um sich die Aufmerksamkeit und Unterstützung der obersten Leitungsebene zu sichern. Die Ausgestaltung des Reportings muß sich daher an den Erwartungen der Vorstände und Geschäftsleitungen sowie an den unternehmenspolitischen Aussagen zum Zweck des Ideenmanagements (soweit vorhanden) orientieren.

- In vielen Unternehmen erwarten die Geschäftsleitungen vom Ideenmanagement vor allem einen Beitrag zu (rechenbaren) finanziellen Einsparungen – entsprechend der Zuweisung einer Rolle als Ratio-Instrument an das Ideenmanagement.
- In einer zunehmenden Anzahl von Unternehmen erwarten die Geschäftsleitungen vom Ideenmanagement vor allem eine Förderung der Mitarbeiterbeteiligung (z.T. auch gemessen an der Anzahl der Vorschläge) – entsprechend der Zuweisung einer Rolle als Instrument zur Kultur- und Personalentwicklung (Mitarbeiter-Identifikation, „Ownership-Culture“).
- In einigen Unternehmen wird die Rolle des Ideenmanagements auch als Instrument im Kontext des Innovationsmanagements gesehen. Hier könnte etwa die Anzahl der Vorschläge, die zu Produktverbesserungen oder zu Schutzrechtsanmeldungen führen, als Kennzahl dienen. →

Als Ausgangspunkt ist allen Ausprägungen das grundsätzliche Streben nach Verbesserungen gemeinsam. Daher sollte die Anzahl der umgesetzten Vorschläge (pro Mitarbeiter) überall eine wichtige Rolle spielen.

Je nach Stand der jeweils im Vordergrund stehenden Kennzahlen richtet sich die Aufmerksamkeit auch auf weitere Parameter, wie etwas Durchlaufzeiten oder Abarbeitungsstände.

Präsentation der Ergebnisse

Für das „Überbringen“ der Ergebnisse lassen sich i.w. drei Varianten unterscheiden, für die jeweils einige Beispiele angegeben sind:

- Einfließen von Kennzahlen aus dem Ideenmanagement in ein „Management-Cockpit“.
 - In einer Score-Card für jedes einzelne Werk wird die Perspektive „Mitarbeiterzufriedenheit“ an den Kennzahlen Vorschlagsquote und Anwesenheitsquote gemessen. (Eine ausführliche Erörterung des Themas Balanced Score Cards und Ideenmanagement folgt weiter unten).
 - Ergebnisse aus Ideenmanagement und KVP erscheinen als Kennzahl in der Visualisierung zum Produktionssystem. In einem Spinnennetzdiagramm können etwa die Anzahl der Vorschläge und die erzielte Einsparung neben den Kennzahlen zu Produktivität, Qualität, 5S usw. aufgetragen werden.
 - Die Anzahl der Vorschläge erscheint als Kennzahl (neben Krankenstand, u.ä.) im Kennzahlentableau für den Leiter Personal, das dieser gegenüber dem Vorstand verantwortet.
- Regelmäßige schriftliche/digitale Informationsbereitstellung (Listen, Tabellen, Grafiken, Fließtext).
 - Monatlich werden an die Werks- und Bereichsleiter umfassende Kennzahlen-Darstellungen versendet. Die Geschäftsführung wird über finanzielle Einsparungen (Anteil der rechenbaren Vorschläge) informiert.
 - Monatlich werden an die Vorgesetzten der Gutachter Eskalationslisten (Ampeldarstellung) versendet. Der Geschäftsführer erhält eine Liste der >100 Tage offenen Vorschläge. Der Geschäftsführer fragt bei den zuständigen Führungskräften punktuell nach Gründen der Verzögerung nach.
 - Monatlich werden sämtliche Kennzahlen für Teilnehmer des Board-Meetings (Werksleiter, Abteilungsleiter, zuweilen auch Geschäftsführer) an der Info-Wand aktualisiert. An die Geschäftsführung wird quartalsweise ein Report mit einer Lis-

te aller >2 Monate offenen Vorschläge versendet.

- Jährlich wird ein ausführlicher Bericht (ca. 6 Seiten) mit einer Beschreibung und qualifizierten Bewertung der Ergebnisse an die Geschäftsführung versendet.
- Persönliche Präsentationen, Meetings.
 - Hier kommt es vor allem auf die Zeit an, die dem Thema Ideenmanagement für persönliche Erörterungen zwischen Ideenmanager und Geschäftsführung bzw. Vorstand eingeräumt wird. Bei nur einmal jährlich stattfindenden Präsentationen sind 30 Minuten in der Regel zu kurz, um relevante Knackpunkte im Ideenmanagement darzustellen, und sich über Ziele und durchzuführende Maßnahmen differenziert abzustimmen. Insofern ist es besonders wichtig, zentrale „Botschaften“ in 2-3 Folien pointiert zusammenzufassen.

Für die Gestaltung des Reportings haben sich folgende Elemente einer guten Praxis bewährt:

- Verständnisfördernde Visualisierung mit Diagrammen (zeigen Trends und Relationen besser als Tabellen mit Zahlen) oder Ampeldarstellungen.
- Zusammenstellung aller Diagramme/Kennzahlen auf einer Seite (Übersichtlichkeit „auf einen Blick“).
- Herunterbrechen der Kennzahlen auf Werks- und Abteilungsebenen bis zu den einzelnen Führungskräften/Gutachtern (ermöglicht jedem Verantwortlichen, seine Stärken und Schwächen zu erkennen).
- Potentialorientierte Darstellung: z.B. hervorheben, wie viele Mitarbeiter sich noch nicht beteiligen (Tortendiagramm „Beteiligung / Nicht-Beteiligung“).
- Jährlich: Ggf. Ergänzung des „Zahlenwerks“ um einen beschreibenden, erklärenden, bewertenden Fließtext.
- Differenzierte Struktur für Monats- / Quartals- / Jahres-Reporting.

Exkurs: Ideenmanagement in der Balanced Score Card

Das Konzept der Balanced Score Card (BSC) wird in vielen Unternehmen als Managementsystem verwendet, um strategische Ziele in operative Maßnahmen umzusetzen. Seine Stärken als Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsystem beruhen auf der Ausgewogenheit („Balance“) der berücksichtigten Kennzahlen („Scores“) zwischen den Polen finanzieller (quantitativer) und nichtfinanzieller (qualitativer) Faktoren, zwischen Ergebnis- und Prozessorientierung, sowie zwischen internen und externen Aspekten. →

Üblicherweise werden BSC-Kennzahlen aus vier kausal zusammenhängenden Perspektiven zusammengestellt: 1. Finanzielle Ergebnisse, 2. dafür erforderliche Position im Markt und gegenüber Kunden, 3. dafür erforderliche Ausrichtung der internen Prozesse, 4. deren Optimierung durch Lernen und Entwicklung (u.a. auf Ebene der Mitarbeiter). Die Auswahl der „richtigen“ Kennzahlen bestimmt, wie erfolgreich die BSC tatsächlich zur Realisierung der individuellen Unternehmensstrategie wirksam werden kann.

Nach Erstellung der BSC für das Gesamtunternehmen werden die Kennzahlen auf die einzelnen Abteilungen heruntergebrochen. So entsteht für jede Abteilung eine eigene „Abteilungs-BSC“.

Im folgenden wird erörtert, welche Kennzahlen des Ideenmanagements für die „Unternehmens-BSC“ relevant sind, und wie eine „Abteilungs-BSC“ für das Ideenmanagement aufgebaut sein könnte.

Ideenmanagement in der „Unternehmens-BSC“

Folgende Kennzahlen sind für die Perspektive „Innovation und Lernen / Mitarbeiter“ relevant:

- Die Frühindikatoren (siehe oben) sagen etwas über das „Wollen“, „Können“ und „Dürfen“ der Mitarbeiter aus, Vorschläge zu machen.
 - Das Wollen ist abhängig von den Parametern „Zufriedenheit“, „Identifikation mit dem Unternehmen“, „Informationsgrad“, „Unternehmenskultur“, „Motivation durch Anreize und Anerkennung“, „Motivation durch Wirksamkeitserwartung“.
 - Das Können ist abhängig von den Parametern „Qualifikation“, „Kreativität“, „Informationsgrad“, „Verfügbarkeit von Hilfen (z.B. Kreativitäts-Werkzeugen)“.
 - Das Dürfen ist abhängig von den Parametern „soziale Erwünschtheit (Unternehmenskultur)“, „Klarheit und Eignung der Regeln“.

Die meisten dieser Parameter sind wiederum ein Indikator für „Führungskompetenz“. Die Frühindikatoren können somit als Kennzahlen in einer Unternehmens-BSC genutzt werden, indem sie Zielgrößen wie Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterqualifikation und Führungskompetenz nach objektiven Kriterien messen.

- Die Prozesskennzahlen sagen etwas über das „Wollen“, „Können“ und „Dürfen“ der Führungs- und Fachkräfte aus, Vorschläge zu bearbeiten, zu entscheiden und umzusetzen.
 - Das Wollen und Können ist abhängig vom Parameter „Führungskompetenz“, aber auch von der Qualität der Vorschläge, und damit von den Para-

metern „Qualifikation“, „Kreativität“, „Informationsgrad“, „Verfügbarkeit von Hilfen (z.B. Kreativitäts-Werkzeugen)“ der Mitarbeiter.

- Das Dürfen ist abhängig vom Parameter „Klarheit und Eignung der Regeln“.

Die Prozesskennzahlen sind somit in erster Linie ein Maß für die Zielgrößen Mitarbeiterqualifikation und Führungskompetenz.

- Die Ergebniskennzahlen liefern im Grunde keine neuen Erkenntnisse. Denn sie hängen von der Menge der Vorschläge (die bereits in die Frühindikatoren eingeht) und von der Qualität der Vorschläge (die bereits in die Prozesskennzahlen eingeht) ab. Dennoch sind sie relevant, um die Bewertung von Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterqualifikation und Führungskompetenz auch von der Ergebnisseite her zu untermauern. Zudem sind die Ergebniskennzahlen ein Maß für die bottom-up angestoßene Verbesserungsintensität.

Je nachdem, welche strategischen Aspekte für ein Unternehmen in der Perspektive „Innovation und Lernen / Mitarbeiter“ am wichtigsten sind, wird es die Kennzahlen aus dem Ideenmanagement unterschiedlich kombinieren oder gewichten.

- Steht die Steigerung der Mitarbeitermotivation im Vordergrund, könnte als Kennzahl das Produkt aus Vorschlags- und Beteiligungsquote genutzt werden.
- Spielt auch die Erhöhung der Mitarbeiterqualifikation eine wichtige Rolle, könnte die Anzahl umgesetzter Vorschläge pro Mitarbeiter als Kennzahl genutzt werden.
- Geht es allgemein um die Unternehmens- und Führungskultur im Hinblick auf Verbesserungen, so könnte eine Kombination von Frühindikatoren und Ergebniskennzahlen genutzt werden.

Prinzipiell können natürlich auch mehrere Kennzahlen des Ideenmanagements einzeln in der Unternehmens-BSC ausgewiesen werden. Damit wird die strategische Bedeutung des Ideenmanagements betont. Andererseits sollte die Anzahl strategischer Zielgrößen in einer BSC überschaubar sein. Dies wird erreicht, indem Kennzahlen des Ideenmanagements zu einer Gesamtkennzahl gebündelt werden.

Die Zuordnung von Kennzahlen zu strategischen Zielgrößen ist nicht immer einfach, da sich die hinter Zielgrößen stehenden Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge vielfach kreuzen. So könnte ein Unternehmen in der Perspektive „Innovation und →

Lernen / Mitarbeiter“ folgende strategische Ziele verfolgen:

- Erhöhung der Produktivität
- Hohe Mitarbeitermotivation
- Motivierende Führung
- Klare Kompetenzen und Verantwortlichkeiten

Die Produktivität hängt aber auch von der Mitarbeitermotivation ab und diese wiederum von motivierender Führung. Sowohl Mitarbeitermotivation als auch die Führungsqualität werden auch von der Klarheit der Kompetenzen und Verantwortlichkeiten beeinflusst. Bleibt es im Bewusstsein der Wechselwirkungen dennoch bei der Auswahl dieser Zielgrößen, so gilt es, geeignete Kennzahlen zuzuordnen.

Tabelle 1 verdeutlicht, dass die Kennzahlen Vorschlagsquote und Beteiligungsquote sowohl als Maß für die Mitarbeitermotivation als auch für die motivierende Führung genutzt werden können. Hier muss sich das Unternehmen festlegen, welchem Aspekt es die größere Aussagekraft zuweist, und wie es ggf. Kennzahlen aus dem Ideenmanagement mit sonstigen Kennzahlen kombiniert.

„Abteilungs-BSC“ für das Ideenmanagement

Während Kennzahlen des Ideenmanagements in einer „Unternehmens-BSC“ nur in der Perspektive „Innovation und Lernen / Mitarbeiter“ relevant sind, muss eine „Abteilungs-BSC“ für das Ideenmanagement alle Perspektiven abdecken.

- Für die Perspektive Finanzen ist die Relevanz der Ergebniskennzahl „Einsparungen/Netto-Nutzen pro Mitarbeiter“ offensichtlich. Die große Mehrheit der Vorschläge ist allerdings nicht rechenbar. Die Finanzperspektive sollte daher zu einer „Nutzen-Perspektive“ erweitert werden. Als mögliche Kennzahl kommt die „Anzahl umgesetzter Vorschläge pro Mitarbeiter“ in Betracht. In Unternehmen, in denen sich die Prämienhöhe für nicht rechenbare Vorschläge nach dem – wie auch immer bewerteten – Nutzen richtet, ist auch die Gesamtsumme der

Prämien für nicht rechenbare Vorschläge ein Maß für den erzielten Nutzen. Da das Ergebnis immer im Verhältnis zum Aufwand zu betrachten ist, ist auch das Budget für das Ideenmanagement eine wichtige Kennzahl der Finanz-/ Nutzenperspektive.

- Als Kunden des Ideenmanagements werden hier ausschließlich die Mitarbeiter betrachtet, die als potentielle Einreicher in Frage kommen. Im Verständnis vieler Ideenmanager sind zwar auch Gutachter und Entscheider ihre Kunden. Diese Fach- und Führungskräfte werden hier jedoch als Teil der Managementfunktion des Unternehmens behandelt. Das Mitwirken im Ideenmanagement ist ein Teilaspekt aller Aufgaben dieser Managementfunktion. Im Hinblick auf die Mitarbeiter als Kunden ist nun die Relevanz der Frühindikatoren Beteiligungsquote und Vorschlagsquote wiederum offensichtlich. Als weitere Kennzahlen können die in Einreicherbefragungen ermittelte Einreicherzufriedenheit und der Anteil der Mehrfach-Einreicher beachtet werden.
- Für die Perspektive Interne Prozesse werden Kennzahlen benötigt, anhand derer die Effektivität und Effizienz der Ablauforganisation des Ideenmanagements bewertet werden kann. Diese hängt vom Mit- und Zusammenspielen der Fach- und Führungskräfte als Gutachter und Entscheider sowie von der Koordination (Steuerung, Kontrolle) durch das Ideenmanagement ab. Hierzu können die Kennzahlen „Anzahl offener Entscheidungen und offener Umsetzungen (pro Mitarbeiter)“ und „Anteil offener Vorschläge älter 4 Monate“ herangezogen werden. Aber auch die „Einspruchsquote“ (Anzahl der Einsprüche pro Vorschlag) sagt etwas darüber aus, wie gut im Rahmen des Bearbeitungsprozesses kommuniziert wurde und verschiedene Meinungen und Interessen einbezogen wurden. →

	Sonstige Kennzahlen	Ideenmanagement-Kennzahlen
Mitarbeitermotivation	Krankenstand, Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen	Vorschlagsquote, Beteiligungsquote
Motivierende Führung	Führungskräftebeurteilung	Vorschlagsquote, Beteiligungsquote
Klare Kompetenzen und Verantwortlichkeiten	Anteil der Mitarbeiter mit Zielvereinbarungen	Anteil offener Vorschläge, Bearbeitungs- und Umsetzungszeiten

Tabelle 1: Mögliche Kennzahlen in einer Balanced Score Card zur Perspektive „Innovation und Lernen / Mitarbeiter“

- Die Perspektive Innovation und Lernen / Mitarbeiter kann in doppelter Hinsicht verstanden werden. Zum einen geht es darum, wie das Unternehmen als Ganzes lernt, das Ideenmanagement optimal zu nutzen. Eine entsprechende Kennzahl ist die „Umsetzungsquote (umgesetzte Vorschläge pro eingereichte Vorschläge)“. Diese kann z. B. durch Schulungs- und Informationsveranstaltungen zum Ideenmanagement gesteigert werden. Insofern wäre auch die „Schulungsintensität (Anteil der Mitarbeiter, die in einer Periode an einer Schulung zum Ideenmanagement teilnehmen)“ eine Kennzahl zu dieser Perspektive. Der zweite Aspekt

bezieht sich auf die Mitarbeiter des Ideenmanagements im engeren Sinne. Hier stehen die Zufriedenheit und Entwicklung der Ideenmanager selbst im Fokus. Mögliche Kennzahlen sind der Krankenstand und die Teilnahmeintensität an Weiterbildungsmaßnahmen der Ideenmanager.

Die hier vorgestellte Auswahl und Zuordnung der Kennzahlen zu den 4 Perspektiven der BSC ist nicht zwingend. Je nach Bewertung und Gewichtung der unterstellten Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge können auch andere Konstellationen sinnvoll sein. →

Finanzen / Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rechenbare Netto Einsparung pro Mitarbeiter ■ Anzahl umgesetzter Vorschläge pro Mitarbeiter ■ Budget für Ideenmanagement
Kunden / Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beteiligungsquote ■ Anzahl eingereichter Vorschläge pro Mitarbeiter ■ Zufriedenheit aus Einreicherbefragung ■ Anteil Mehrfach-Einreicher
Interne Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> ■ Anzahl offener Entscheidungen und offener Umsetzungen (pro Mitarbeiter, pro eingereichte Vorschläge) ■ Anteil offener Vorschläge älter 4 Monate ■ Einspruchsquote
Lernen / Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Umsetzungsquote (umgesetzte Vorschläge pro eingereichte Vorschläge) ■ Schulungsintensität

Tabelle 2: Balanced Score Card für das Ideenmanagement

Visualisierung von Kennzahlen

Grafische Darstellungen von Kennzahlen dienen dazu, Ergebnisse und Besonderheiten möglichst „auf einen Blick“ „vor Augen zu führen“. Dabei sollten sich Visualisierungen vor allem auf die Kennzahlen konzentrieren, die aktiv beeinflussbar sind. Zu veranschaulichen sind:

- Zeitliche Entwicklungen (z.B. Skalen in Monaten, Quartalen, Jahren).
- Unterschiede zu einem gegebenen Zeitpunkt (z.B. Vergleiche zwischen verschiedenen Abteilungen, Standorten, Unternehmen).
- Relationen und Verteilungen (z.B. Verhältnis Beteiligung / Nicht-Beteiligung, abgeschlossene / offene Vorschläge, rechenbare / nicht rechenbare Vorschläge).

Hierfür steht eine Vielzahl von Darstellungsformen zur Verfügung (z.B. übliche Säulen-, Linien-, Pyramiden-, Kreis-, Netz- oder Blasendiagramme), von denen hier nur ein Beispiel vorgestellt werden soll.

Mit dem Blasen-Diagramm in Abbildung 2 kann die Leistungsfähigkeit des Ideenmanagements verschiedener Abteilungen oder Unternehmen auf einem Blick veranschaulicht und verglichen werden. Dabei wird die Anzahl der umgesetzten Vorschläge pro Mit-

arbeiter gegenüber der Beteiligungsquote aufzutragen. Die Größe der Kreise ist proportional zur rechenbaren Einsparung pro Mitarbeiter. Schließlich kann farblich (grün, gelb, rot bzw. hell, mittel, dunkel) markiert werden, ob die Durchlaufzeiten oder Abarbeitungsquoten in Bereichen liegen, die als gut, mittel oder schlecht bewertet werden. Je nach zugrundeliegender Fragestellung sind natürlich auch andere Zuordnungen möglichen.

Ableitung von Konsequenzen

Wie bereits erwähnt, besteht eine wesentliche Funktion von Kennzahlen darin, dass sich aus ihren Änderungen konkrete Handlungskonsequenzen ableiten lassen sollen. Sind Ergebnisse nicht so wie gewünscht, kann die Veranschaulichung der Zusammenhänge und Wirkmechanismen im Ideenmanagement (Abbildung 1) dabei helfen, Optionen für Maßnahmen zu finden, mit denen eine Verbesserung der Ergebnisse bewirkt werden soll.

Die folgende Zuordnung möglicher Maßnahmen erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie soll lediglich Hinweise auf Handlungsfelder geben, die in anderen Beiträgen dieses Buches eingehender behandelt werden. →

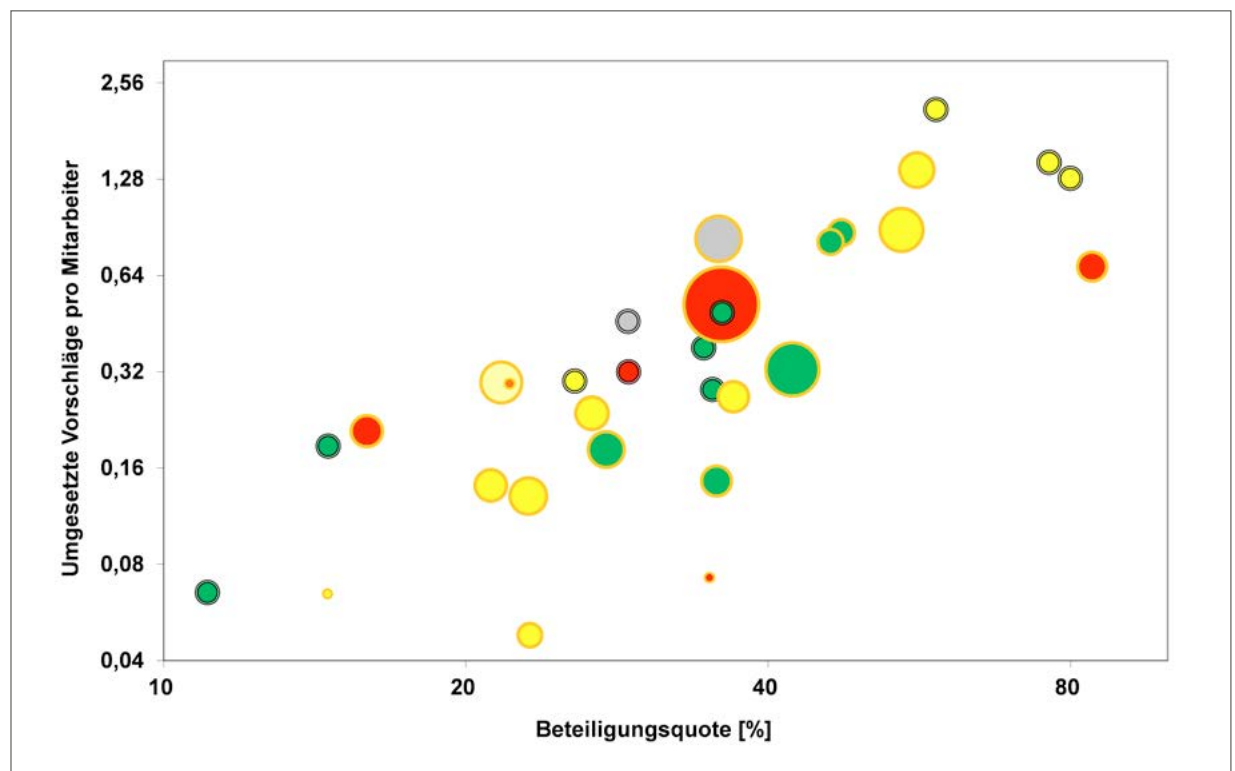


Abbildung 2: Vergleichende Visualisierung von Beteiligungsquote, Nutzen (Anzahl umgesetzter Vorschläge, Einsparung) und Abarbeitungsquote (schwarze Umrandung: keine Information zur Einsparung, graue Füllung: keine Information zur Abarbeitungsquote)

Ungenügende Frühindikatoren (geringe Beteiligungsquote, geringe Vorschlagsquote):

- Sonderaktionen (z. B. Werbe-Kampagnen, Verlosungen, Wettbewerbe); Informationsveranstaltungen, Workshops und Schulungen für Mitarbeiter; Schulungen für Führungskräfte (bzgl. Motivation ihrer Mitarbeiter) – das Reporting soll dazu beitragen, ggf. entsprechende Genehmigungen bzw. Budgets zu erhalten.
- Öffentliche motivierende Aussagen durch maßgebliche Personen, Berücksichtigung in der offiziellen Kommunikation (z. B. Erwähnung in Jahresberichten oder auf Betriebsversammlungen, Beiträge in Mitarbeiterzeitingen und im Intranet / Social Media) – das Reporting soll Vorstände bzw. Geschäftsführer zu entsprechenden persönlichen Äußerungen veranlassen.

Ungenügende Prozesskennzahlen (geringe Umsetzungsquote, geringe Abarbeitungsquote, lange Durchlaufzeit):

- Schulungen für Führungskräfte und Gutachter (bzgl. Bewertung, Entscheidung, Durchsetzung) – das Reporting soll dazu beitragen, ggf. entsprechende Genehmigungen bzw. Budgets zu erhalten.
- Intensivierung der Betreuung und Unterstützung für Führungskräfte und Gutachter durch das Ideenmanagement – das Reporting soll dazu beitragen, dafür erforderliche zeitliche Kapazitäten für das Ideenmanagement zu erhalten.
- Wecken von Bewußtsein, Stärken von Akzeptanz für das Thema – das Reporting soll Vorstände bzw. Geschäftsführer zu entsprechenden bestärkenden Äußerungen veranlassen.
- Druck auf Abarbeitung, Ansporn zu mehr Aktivität, Willensbestärkung zur Verbesserung (des Ideenmanagements) im Interesse einer stärkeren Potentialausschöpfung – das Reporting soll Vorstände bzw. Geschäftsführer zu entsprechenden Appellen und Forderungen (z. B. im Rahmen von Zielvereinbarungen mit Führungskräften) veranlassen.

Ungenügende Ergebniskennzahlen (geringe Einsparungen, wenig umgesetzte Vorschläge):

- Ansatzpunkte zur Steigerung der Anzahl umgesetzter Vorschläge sind vor allem die Beteiligungsquote und die Abarbeitungsquote. Insofern ergeben sich hier i.w. die gleichen Maßnahmen wie bei den Frühindikatoren und Prozesskennzahlen.
- Ansatzpunkte für eine Steigerung der Einsparungen zu finden, ist zwar in vielen Unternehmen die

drängendste Forderung, gleichzeitig aber auch am schwierigsten:

- Viele sinnvolle Verbesserungen schlagen sich nicht in „echtem Geld“ nieder. Typisches Beispiel sind Zeiteinsparungen, die sich zwar in Euro beziffern lassen, (etwa wenn 20 verschiedene Mitarbeiter täglich 5 Minuten Zeit sparen) – dennoch würde (zu Recht) kein Controlling eine entsprechend hochgerechnete Geldsumme als tatsächlich „mehr“ verfügbares Geld anerkennen.
- Die in einem Berichtszeitraum erzielte (rechenbare) Einsparung korreliert nur schwach mit anderen Kenngrößen des Ideenmanagements. Meistens hängt die Höhe des Jahres-Nettonutzens von einigen wenigen „Zufalls-Treffern“ ab. Deren Anzahl ist so gering, dass sie sich nicht statistisch auf die Jahre verteilen. Ein sehr gutes „Ideen-Jahr“ (gemessen an Beteiligung, Vorschlagszahl, Umsetzungsquote) kann ein sehr schlechtes „Einsparungs-Jahr“ sein – und umgekehrt.
- Immerhin ist als Tendenz festzustellen, dass bei einer größeren Anzahl von eingereichten Vorschlägen pro Mitarbeiter eine wesentlich höhere berechenbare Einsparung pro Mitarbeiter erzielt wird als bei einer niedrigen Vorschlagsquote. So haben im ZI Benchmark 2013 von den Unternehmen mit einer Vorschlagsquote über 0,3 VV/MA fast alle (98%) eine berechenbare Einsparung über 150 €/MA erreicht. Von den Unternehmen mit einer Vorschlagsquote unter 0,3 VV/MA schafften dies nur 28%. Bei den Unternehmen mit einer Vorschlagsquote über 0,3 VV/MA beträgt die durchschnittliche berechenbare Einsparung 980 €/MA, bei den Unternehmen mit einer Vorschlagsquote unter 0,3 VV/MA dagegen nur 135 €/MA. Insofern bietet die Erhöhung von Beteiligung und Vorschlagsquote einen der wenigen Ansatzpunkte zur Erhöhung der Einsparungen.
- Insgesamt ist die Einsparung jedoch die am wenigsten in nachvollziehbaren Ursache-Wirkungszusammenhängen beeinflussbare Kenngröße des Ideenmanagements.

3. Benchmarking

Benchmarking ermöglicht die Bestimmung der eigenen Position anhand von Kennzahlen, die das jeweilige Geschäft in den entscheidenden Grundzügen beschreiben. Durch den kontinuierlichen →

Vergleich der eigenen Kennzahlen mit den Besten sollen Maßstäbe gewonnen werden, die als Orientierung für das eigene Handeln nutzbar sind. Vergleiche können zwischen verschiedenen Abteilungen bzw. Standorten des gleichen Unternehmens oder zwischen verschiedenen Unternehmen erfolgen.

Benchmarking kann deutlich mehr sein als ein „Abkupfern“ von den Besten. Insbesondere wenn Unternehmen Vergleiche mit Nicht-Wettbewerbern oder branchenfremden Unternehmen anstellen, eröffnet sich ihnen die Chance, wirklich „von- und miteinander zu lernen“. Davon profitieren alle Seiten gleichermaßen. Der Nutzen wird um so größer, je mehr neben Kennzahlen (als rein quantitativen Größen) auch qualitative und prozessuale Parameter in den Vergleich einbezogen werden. Erweitert man schließlich Unternehmensvergleiche zu einem Erfahrungsaustausch auf persönlicher Ebene, entsteht ein „Benchmarking face-to-face“, das neben der Orientierungsfunktion zusätzlich Ansporn und gegenseitige Verbindlichkeit in den Anstrengungen für Verbesserungen mit sich bringt.

3.1 Kennzahlenbasierte Unternehmensvergleiche

Für die Qualität von Kennzahlenvergleichen sind erstens die Anzahl und Auswahl der einbezogenen Unternehmen, und zweitens die Eindeutigkeit der Definitionen der Kennzahlen maßgeblich.

- Im Hinblick auf die Unternehmen, mit denen man sich vergleichen möchte, kommen i.w. zwei Varianten in Betracht: Man spricht geeignete Unternehmen selbst an (dann ist i.d.R. die Anzahl begrenzt), oder man beteiligt sich an übergreifend durchgeführten Benchmark-Studien, wie sie regelmäßig vom Zentrum Ideenmanagement (ZI) durchgeführt werden (dann kommt man zwar auf eine ansehnliche Anzahl von Vergleichsunternehmen, allerdings ist die Auswahl nicht beeinflussbar).
- Eindeutige Definitionen der Kennzahlen wurden vom Zentrum Ideenmanagement gemeinsam mit im Ideenmanagement führenden Unternehmen erarbeitet und vom TÜV Rheinland zertifiziert (siehe Anhang und www.zentrum-ideenmanagement.de). Zwischen Unternehmen, die eine vom TÜV Rheinland zertifizierte Software verwenden (zum Stand Mitte 2016 haben vier Hersteller ihre Software zertifizieren lassen), ist damit eine hohe Vergleichbarkeit gegeben, da den erfassten Daten stets die gleichen Definitionen zugrunde liegen (vgl. Zentrum Ideenmanagement 2016).

- Die Erfassung im Benchmarkportal des Zentrums Ideenmanagement erfolgt (fast) automatisch. Die Unternehmen müssen nur die Auswertung anstoßen, und dann noch einmal mit einem Button bestätigen, dass die Zahlen übertragen werden sollen.
- Unternehmen, die keine zertifizierte Software verwenden, können das Benchmark-Portal dennoch nutzen, indem sie ihre Daten unzertifiziert eingeben.
- Unabhängig davon, ob Daten zertifiziert oder unzertifiziert gemeldet werden, kann bei der Eingabe zwischen verschiedene Kategorien ausgewählt werden: Differenziert zu melden heißt, dass die Zahlen, Daten, Fakten getrennt nach BVW und KVP gemeldet werden. Es ist sofort nachvollziehbar, wie hoch der jeweilige Anteil am Ergebnis ist. Undifferenziert zu melden heißt, dass alle Zahlen, Daten, Fakten aus mitarbeiterorientierten Instrumenten zusammen erfasst werden. Es ist nicht nachvollziehbar, wie hoch der jeweilige Anteil am Ergebnis ist.
- Eine weitere Funktionalität besteht darin, dass jedes Unternehmen auch unterjährig seine Zahlen eingeben kann, und die entsprechenden Auswertungen nur für sich erhält. Diese Zahlen fließen in keine anderen Unternehmen zugänglichen Reports. Erst wenn die Unternehmen aktiv ihre Zahlen zur Auswertung freischalten, finden sie Eingang in den jährlichen Benchmark.
- Alle teilnehmenden Unternehmen erhalten jeweils Anfang März eine kostenfreie Auswertung mit den fünf Kennzahlen: Beteiligungsquote, Ideenquote, Realisierungsquote, Nutzen pro Mitarbeiter, Durchschnittliche Bearbeitungszeit (jeweils grafische Darstellung der Ergebnisse, Nennung der Top 3 der Unternehmen, eigene Platzierung, Durchschnitt aller Teilnehmenden).

Im Kennzahlenvergleich des Zentrums Ideenmanagement wurden im Jahr 2014 die in Tabelle 3 gezeigten typischen Werte für die wichtigsten Kennzahlen festgestellt. Angegeben sind jeweils die Durchschnittswerte und die Medianwerte. Der Median gibt die Mitte der Verteilung an: die Hälfte liegt jeweils über bzw. unter dem Medianwert. Damit ist der Medianwert aussagekräftiger als der Durchschnittswert, der durch einzelne Extremwerte („Ausreißer“) stark geprägt sein kann. Die Daten beruhen auf den Angaben von 66 teilnehmenden Unternehmen bzw. Organisationseinheiten von Unternehmen. →

	Beteiligungsquote	Eingereichte Ideen pro Mitarbeiter	Realisierte Ideen pro Mitarbeiter	Nettoerstjahresnutzen pro Mitarbeiter
D:	26%	1,01 VV/MA	0,69 rVV/MA	400 €
M:	24%	0,46 VV/MA	0,14 rVV/MA	200 €

Tabelle 3: D = Durchschnittswerte und M = Medianwerte der Kennzahlenerhebung des Zentrum Ideenmanagements für das Jahr 2014

3.2 Qualitative Unternehmensvergleiche

Excellenz-Modelle und Prüflisten zur Ermittlung von guter oder bester Praxis können zu Erkenntnissen führen, die weit über reine Kennzahlenbetrachtungen hinausgehen. Beispiele sind das im folgenden vorgestellte „Ideen Excellenz Modell“ und die Kriterien, anhand derer das Zentrum Ideenmanagement die Awards für „Bestes Ideenmanagement“ (in verschiedenen Kategorien) kürt. Beide Instrumente tragen dazu bei, das bislang erreichte Funktionsniveau umfassend zu bewerten und die noch bestehenden Lücken und ungenutzten Potentiale aufzuzeigen.

3.2.1 Das Ideen Excellenz Modell:

In seiner Konstruktion lehnt sich das Ideen Excellenz Modell an das EFQM-Modell der European Foundati-

on for Quality Management an. Es berücksichtigt elf verschiedene Kriterienbereiche, von denen sieben Kriterien erfassen, was ein Unternehmen tut und wie es vorgeht, um Ideen zu managen („Befähiger-Kriterien“). Vier weitere Kriterien drücken aus, welche Ergebnisse im Ideenmanagement erzielt werden („Ergebnis-Kriterien“). Die „Ergebnisse“ sind auf die „Befähiger“ zurückzuführen. Damit beschreibt das Modell auch, von welchen Einflußfaktoren die Leistungsfähigkeit des Ideenmanagements abhängt. Die Grundstruktur und das Zusammenspiel der Kriterien sind in Abbildung 3 verdeutlicht.

Die relative Bedeutung der verschiedenen Kriterienbereiche wird durch unterschiedliche Faktoren berücksichtigt (in Klammern). Insgesamt tragen die Befähiger- und Ergebniskriterien jeweils mit 50% zur Gesamtbewertung bei. →

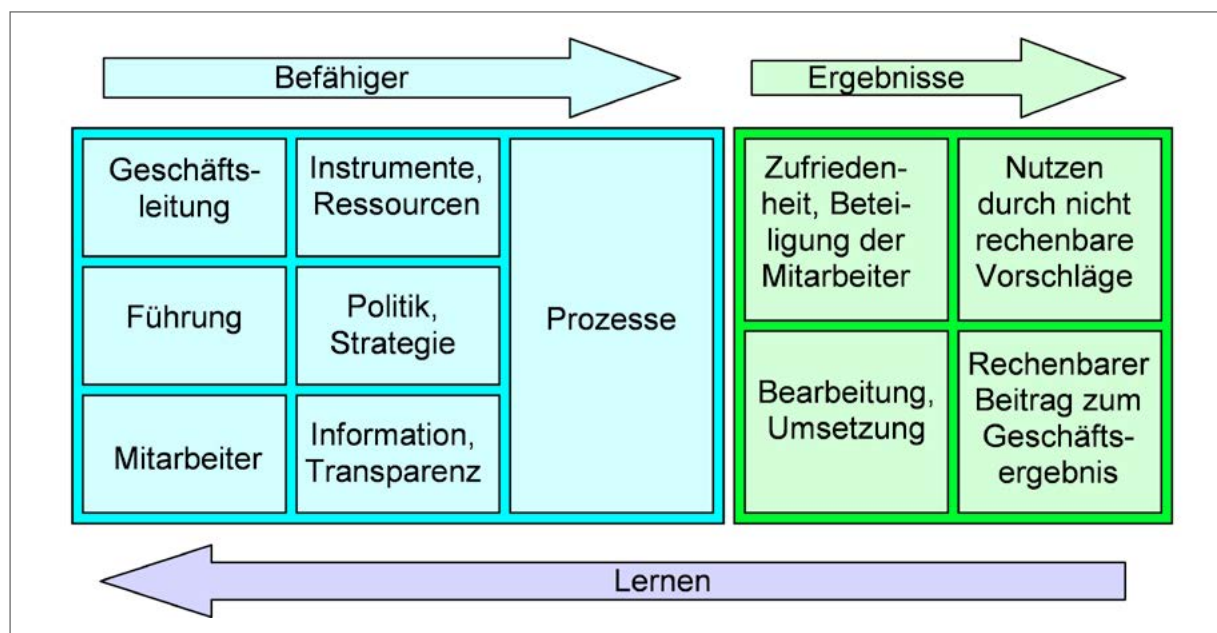


Abbildung 3: Befähiger- und Ergebniskriterien im Ideen Excellenz Modell

Leistungsparameter für „Befähiger“ und „Ergebnisse“:

Zur Bewertung des Leistungsniveaus in den einzelnen Kriterienbereichen haben sich folgende Parameter bewährt.

Geschäftsleitung (6%):

- Geschäftsleitung ist Vorbild/Machtpromotor für Ideenmanagement (nachhaltig und überzeugend). Geschäftsleitung geht voran und zeigt aktiv hohes Engagement.
- Geschäftsleitung stellt Bearbeitungs- und Umsetzungs-Budget (Zeit, Geld) bereit.
- Geschäftsleitung sieht ihre Mitarbeiter als bedeutendes Problemlösungs- und Kreativitätspotential an.
- Differenzierte Führung der Geschäftsleitung gegenüber Abteilungsleitern; Geschäftsleitung misst Führungskräfte u. a. auch an Leistungen im Ideenmanagement (z. B. über Zielvereinbarungen).
- Leistungskennzahlen und Anerkennungssystem werden transparent gemacht.

Führungskräfte (6%):

- Führungskräfte sind Vorbild für Mitarbeiter. Sie informieren, motivieren und unterstützen ihre Mitarbeiter. Sie geben Hilfestellungen beim Formulieren von Vorschlägen und kümmern sich um deren Umsetzung. Sie begründen die Ablehnung von Vorschlägen in persönlichen Gesprächen.
- Führungskräfte nehmen ihre Rolle als Gutachter an und bearbeiten Vorschläge fristgerecht. Dabei beziehen sie Mitarbeiter/Einreicher in den Bewertungs- und Umsetzungsprozess ein. Bei Bedarf bilden sie Projektteams und unterstützen sich gegenseitig.
- Führungskräfte werden in (regelmäßigen internen und firmenübergreifenden) Schulungen/Trainings für ihre Aufgaben befähigt.

Mitarbeiter (6%):

- Mitarbeiter kennen Ansprechpartner (Ideenkoordinator, direkte Vorgesetzte) und den Ablauf im Ideenmanagement.
- Mitarbeiter wissen, dass das Ideenmanagement Chefsache ist, und dass ihre Mitarbeit bzw. Mitwirkung gefragt ist. Sie werden kontinuierlich über aktuelle Entwicklungen und Ergebnisse des Ideenmanagement informiert.
- Mitarbeiter werden in Schulungen für ihre Mitwirkung befähigt.
- Einreicher werden anerkannt und man kümmert sich um sie.

Politik und Strategie (8%):

- Ganzheitliches Ideenmanagement, das in die Unternehmensstrategie integriert ist.
- Ideenmanagement ist bewusster Bestandteil des Kosten-, Qualitäts-, Innovations- und Personalmanagements.
- Ziele werden definiert und quantifiziert. Zielerreichung wird regelmäßig überprüft.
- Regeln/Richtlinien des Ideenmanagements sind klar und transparent. Sie werden sich ändernden Bedürfnissen/Möglichkeiten angepasst und mit den Mitarbeitern kommuniziert (persönliche Kommunikation und die Nutzung von Medien wie E-Mail, Betriebszeitungen, Aushängen).

Instrumente, Ressourcen (6%):

- Arbeitshilfen/Checklisten (zur Bewertung, Entscheidung, Umsetzung und Prämierung) werden bereitgestellt und weiterentwickelt. Moderne Software zur administrativen Verwaltung wird genutzt.
- (Zeit)Raum (für Begutachtung, für KVP-Workshops) wird organisiert/koordiniert.
- Personal/Fremdfirmen (bzw. Budget hierfür) für Umsetzungsarbeiten wird organisiert/koordiniert.
- Benchmarking wird regelmäßig durchgeführt. Synergien aus Kooperationen werden genutzt.

Information, Transparenz (6%):

- Vielfältige Informationswege und -formen (Flyer, Inforunden, Informationstafeln, Ideenstraßen, usw.) werden genutzt und laufend aktualisiert. Informationen werden zielgruppengerecht angeboten und visualisiert.
- Information/Kommunikation ist institutionalisiert (im Rahmen regelmäßiger Treffen/Besprechungen, z. B. Meisterrunden/Produktionsrunden).
- Spezifische Ansprache an Mitarbeiter im kaufmännischen und Verwaltungsbereich.

Prozesse (12%):

- Ideenmanagement ist selbstverständlicher Teil des operativen Betriebsalltags. Abläufe sind den Bedürfnissen/Möglichkeiten der Beteiligten angepasst.
- Leistungskennzahlen für wichtige Teilprozesse des Ideenmanagements werden erhoben und dokumentiert (z. B. für Einreichen, Bearbeiten, Umsetzen). →

- Die Arbeiten im Ideenmanagement (Administration, Begutachtung, Umsetzung) werden systematisch organisiert und koordiniert.
- Das Ideenmanagement wird unter Einbeziehung der Beteiligten weiterentwickelt und verbessert.

Zufriedenheit, Beteiligung der Mitarbeiter (8%):

- Beteiligungsquote (Anteil der Einreicher und KVP-Aktivistinnen an der Gesamtbelegschaft)
- Vorschlagsquote (Anzahl der Vorschläge pro Mitarbeiter)

Bearbeitung, Umsetzung (12%):

- Anteil der fristgerechten Gutachten/Entscheidungen
- Mittlere Umsetzungsdauer (bis endgültigen Abschluss)

Nutzen nicht rechenbarer Vorschläge (6%):

- Bedeutung für Arbeitssicherheit, Gesundheit, Umwelt, Soziales

Rechenbarer Beitrag zum Geschäftsergebnis (24%):

- Rechenbarer Nutzenbeitrag für das Unternehmen

Die Anhaltspunkte der letzten vier (Ergebnis-)Kriterien kann man z.B. dadurch bewerten, dass man sie in Relation zum jeweiligen Branchendurchschnitt setzt.

Anwendung in der Praxis: Die Parameter des Modells bieten ein Programm für die Gestaltung eines Ideenmanagements. Man kann den verschiedenen Akteuren in relativ knapper Form klar machen, was benötigt wird und was geleistet und gelebt werden muss, damit das Ideenmanagement Aussicht auf Erfolg hat.

Des Weiteren kann der Kriterienkatalog dafür genutzt werden, den Status des Ideenmanagements zu durchleuchten und Verbesserungsansätze zu erarbeiten – sozusagen ein internes „Audit“ für das Ideenmanagement durchzuführen. Dazu wird jeder Kriterienbereich mit 0-4 Punkten bewertet, die Punktzahl wird anschließend mit der angegebenen Prozentzahl als Faktor gewichtet.

Man kann aber auch die relative Gewichtung der Kriterienbereiche und die Liste der Bewertungsparameter in Frage stellen. Es kommt dann zu einer Diskussion darüber, welche Ergebnisse überhaupt für realisierbar und wünschenswert gehalten werden. Dieser Prozess trägt viel zur unternehmensinternen Klärung von konzeptionellen und Zielvorstellungen im Ideenmanagement bei.

Schließlich bieten sich Vergleiche der Bewertungen zwischen verschiedenen Unternehmen an. Die Parameter zur Bewertung der Befähigerkriterien lassen sich unabhängig von Branchen oder Unternehmensgrößen vergleichen, dasselbe gilt durch den Bezug auf statistische Durchschnittswerte auch für die Ergebniskriterien. „Best Practice“ lässt sich so sehr schnell auf ganz konkrete und handfeste Vorgehensweisen und Instrumente zurückführen.

3.2.2 Fragebogen zur Ermittlung des besten Ideenmanagements:

Ein ähnlicher, wenn auch weniger komplexer Ansatz wird vom Zentrum Ideenmanagement für die Ermittlung des „besten Ideenmanagements“ verwendet. Auch hier könnten Unternehmen die Fragen nutzen (unabhängig von einer Bewerbung um den ZI Award), um sich selbst mit ihrer Aufstellung im Ideenmanagement kritisch auseinanderzusetzen.

Der Fragebogen umfasst 5 Kriterienbereiche mit je 3 Fragen. Die relative Bedeutung der verschiedenen Kriterienbereiche wird durch unterschiedliche Faktoren berücksichtigt (in Klammern).

Strategie und Akzeptanz (30%)

- Ist Ideenmanagement Teil Ihrer Unternehmensstrategie? Wenn ja, wie? Welche nachhaltigen Erfolge können Sie aufzeigen?
- Ist Ihr Ideenmanagement mit anderen Unternehmensprogrammen (z.B. Innovationsmanagement, Wissensmanagement, Operational Excellence etc.) vernetzt? Wenn ja, mit welchen und wie?
- Wie ist Ihre Geschäftsführung bzw. Ihr Vorstand in das Ideenmanagement eingebunden und wie intensiv?

Ziele und Marketing (20%)

- Welche Ziele verfolgen Sie mit Ihrem Ideenmanagement?
- Sind diese Ziele Teil von Zielvereinbarungen und wenn ja, welche Relevanz hat die Zielerreichung?
- Welche Marketing-Maßnahmen nach innen und außen (z.B. Investoren, Kunden, Bewerber etc.) haben Sie im aktuellen Berichtsjahr durchgeführt und welche Effekte haben Sie erzielt? Wie haben die Mitarbeiter/-innen in Befragungen das Thema bewertet? →

Prozess, Organisation und Qualität (10%)

- Welche weiteren verbesserungsorientierten Methoden/Instrumente (z.B. BVW, KVP, Six Sigma, mitarbeiterinitiierte Projekte etc.) gehören zum Ideenmanagement und wie werden sie eingebunden?
- Wurde das Ideenmanagement im aktuellen Berichtsjahr systematisch weiterentwickelt? Wenn ja, mit welchen Maßnahmen?
- Gibt es gezielte Trainings zum Thema Ideenmanagement? Wenn ja, welche und für wen?

Anerkennung und Wertschätzung (20%)

- Welche Merkmale der Wertschätzung enthalten die Prämierungs- und Anerkennungssysteme?
- Wie werden Mitarbeiter/-innen und Entscheidungsträger unterstützt, ihre Rollen im Ideenmanagement wahrzunehmen?
- Werden die Ergebnisse aus dem Ideenmanagement bei Personalentscheidungen (z.B.: Beförderung und Aufstieg, Auswahl für besondere Arbeitsaufgaben) berücksichtigt? Wenn ja, wie?

Kennzahlen und Reports (20%)

- Welche Ergebnisse in den Schlüsselkennzahlen wurden im aktuellen Berichtsjahr erzielt und wie haben sich diese Ergebnisse im Vergleich zum Vorjahr verändert?
- Wie werden die Ergebnisse des Ideenmanagements im Unternehmen berichtet? An wen? Mit welchen Kennzahlen? Wie oft?
- Werden für das nächste Berichtsjahr aufgrund der aktuell erreichten Kennzahlen konkrete Maßnahmen für eine Verbesserung des Ideenmanagements eingeplant? Wenn ja, welche? Haben Sie dafür einen Prozess implementiert? Falls ja, bitte beschreiben.

3.3 Benchmarking „face to face“, Benchmarking mit kreativen Medien

Impulse und Orientierung durch persönliche Begegnung und Erfahrungsaustausch bieten Arbeitskreise und Konferenzen, wie sie etwa vom Zentrum Ideenmanagement (ZI), aber auch von verschiedenen Software-Herstellern und Beratern angeboten werden.

Im Rahmen solcher Veranstaltungen ist es zudem möglich, kreative Medien und unkonventionelle Methoden einzusetzen, um eher emotionale und subjektive Faktoren des Ideenmanagements sichtbar und damit konkreter thematisierbar zu machen.

Im folgenden Beispiel haben Vorstände und Geschäftsführer verschiedener Unternehmen in bildlichen Metaphern dargestellt, wie sie die Rolle des Ideenmanagements in ihren jeweiligen Unternehmen persönlich erleben und sehen. Die gemeinsame Betrachtung und Erörterung anhand ausgewählter Beispiele führt zu Diskussionen, in denen die anderen Personen Aspekte aus ihren eigenen Darstellungen einbringen. Die bildliche Darstellung auf Papier trägt dazu bei, relevante Themen mit innerem Abstand zu betrachten. Durch den gewonnenen Abstand und die von bildlichen Darstellungen stimulierten freien Assoziationen lassen sich Probleme und Lösungsansätze erkennen, die nicht zugänglich sind, solange man „mittendrin steckt“. Im Vergleich mit anderen wird bewußt, welche Aspekte des Ideenmanagements man selbst im Fokus hat, und welche anderen Aspekte man vielleicht ausblendet.

Die Erläuterungen zu den gezeigten Abbildungen 4a – 4d sollten nicht zu ernst genommen werden. Sie sind lediglich als Anregungen gedacht, wie man sich mit solchen Versinnbildlichungen frei assoziierend und kreativ (gern auch mit ein wenig Humor, Phantasie und „Küchenpsychologie“) auseinandersetzen kann, um daraus Inspiration und neue Sichtweisen zu gewinnen.

Auszug aus: Zukunftsorientiertes Ideenmanagement – Anforderungen und Entwicklungstendenzen, S. 47-72

→

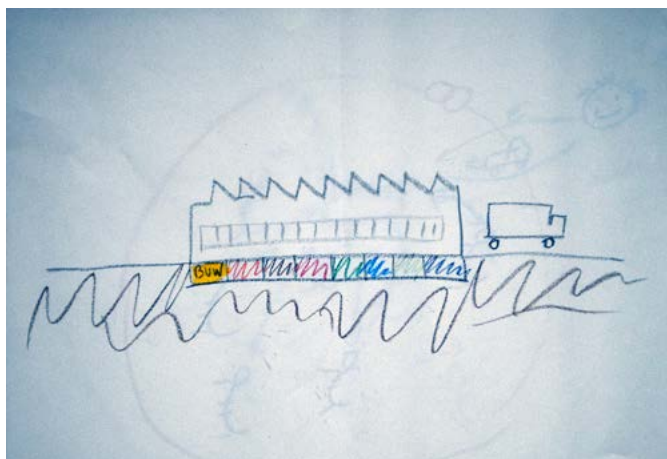


Abbildung 4a: Managementperspektive – Das Ideenmanagement (BVW) ist ein wichtiger Baustein im Fundament des Unternehmens. Alle Bausteine bilden zusammen die Basis (für das Management) des Unternehmens.

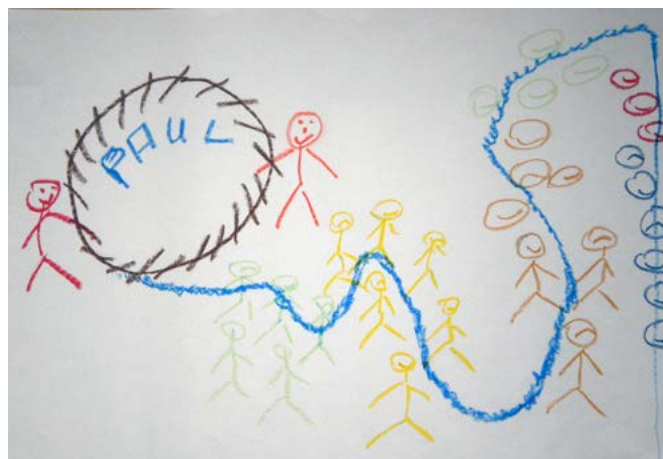


Abbildung 4b: Prozessperspektive – Das Ideenmanagement (PAUL) ist das Schöpfrad, mit dem die Ideen der Mitarbeiter gehoben werden. Der Ideenfluß befruchtet das Geschehen im Unternehmen, was von den meisten Personen positiv, von einigen auch negativ gesehen wird.

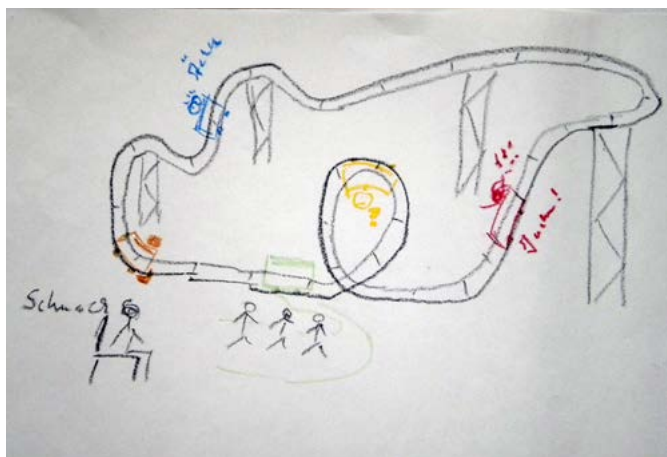


Abbildung 4c: Emotionale Perspektive – Das Ideenmanagement wird als Achterbahn erlebt: ständig gibt es Höhen und Tiefen, manchmal hängt man kopfüber in der Luft und weiß nicht, wie es weitergeht. Oder auch: Das Ideenmanagement bringt richtig Spaß, nur die „Schnarcher“ sitzen noch abseits.



Abbildung 4d: Ergebnisperspektive – Das Ideenmanagement wird vor allem im Hinblick auf seine schöne und vorzeigbare Blüte gesehen (mit der man sich schmücken, aber auch das Image des Ideenmanagements nach innen und außen stärken kann). Die Pflege fängt „oben“ an, die Kräftigung der Wurzeln läuft Gefahr, ausgeblendet zu werden.



Dr. Hartmut Neckel
Unternehmensberatung
Dr. Neckel

Körnerstraße 4
D - 53173 Bonn

Telefon: +49 228 38768802
Mobil: +49 178 6017798
neckel@hartmut-neckel.de
www.hartmut-neckel.de

Dr. Hartmut Neckel ist Gründer und Inhaber der Unternehmensberatung Dr. Neckel, Bonn. Er verfügt über 20 Jahre Erfahrung als Unternehmensberater, Coach, Moderator und Trainer. Weitere Tätigkeiten als Referent und Autor, sowie als Organisator und fachlicher Leiter mehrerer Experten- und Arbeitskreise. Kernkompetenzen liegen in den Bereichen Personal-, Kultur- und Organisationsentwicklung, Ideen- und Innovationsmanagement, kontinuierliche Verbesserung.