



**HOCHSCHULE LANDSHUT**  
HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN

**HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN  
LANDSHUT**

FAKULTÄT ELEKTROTECHNIK UND WIRTSCHAFTSINGENIEURWESEN

Bachelorarbeit zum Thema

# **Kollaboration im Ideenmanagement: Methoden und Potenziale**

vorgelegt von  
Michael Hering

Eingereicht im Wintersemester 2018/2019

Betreuer: Prof. Andrea Badura

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Grundlagen</b> .....	<b>4</b>
2.1 Entstehung des Ideenmanagements .....	4
2.1.1 Ziele des Ideenmanagements .....	5
2.1.2 Auffassungen des Ideenmanagements.....	5
2.2 Betriebliches Vorschlagswesen .....	6
2.2.1 Geschichtliche Entwicklung .....	6
2.2.2 Kerngedanke und Ziele des BVWs .....	8
2.3 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess .....	9
2.3.1 Kaizen als Ursprung .....	9
2.3.2 Unterschiede zu BVW und Merkmale des KVPs .....	10
2.3.3 Prinzipien des KVPs .....	12
2.3.3.1 Problemorientierung.....	12
2.3.3.2 Prozess- und Qualitätsorientierung .....	12
2.3.3.3 Kunden- und Mitarbeiterorientierung.....	13
2.3.3.4 Transparenz- und Faktenorientierung .....	13
<b>3 Betrachtung des heutigen Ideenmanagements</b> .....	<b>14</b>
3.1 Bedeutung .....	14
3.2 Aufbau und Ablauf des Ideenmanagements.....	15
3.2.1 Rollen im Ideenmanagement .....	15
3.2.1.1 Mitarbeiter .....	15
3.2.1.2 Führungskräfte/Vorgesetzte .....	16
3.2.1.3 Unternehmensleitung.....	17
3.2.1.4 Betriebsrat.....	17
3.2.1.5 Ideenmanager/Ideenkoordinator .....	20
3.2.1.6 Gutachter .....	20
3.2.1.7 Bewertungskommission/Gremium.....	21
3.2.2 Zwei Organisationsformen des Ideenmanagements .....	22
3.2.2.1 Zentrales Modell .....	22
3.2.2.2 Dezentrales Modell/Vorgesetztenmodell.....	23
3.3 Herausforderungen und Schwachstellen des heutigen Ideenmanagements ....	25

3.3.1	Zunehmendes Wachstum und mangelnde Kommunikation .....	25
3.3.2	Komplexität der Prozesse und starre Prozessorientierung .....	26
3.3.3	Motivation der Mitarbeiter und ineffektive Anreizsysteme .....	27
<b>4</b>	<b>Kollaboration.....</b>	<b>28</b>
4.1	Begriffserklärung: Kollaboration .....	28
4.1.1	Abgrenzung zur Kooperation.....	29
4.2	Verhaltensmuster innerhalb der Kollaboration.....	30
4.2.1	Generieren .....	30
4.2.2	Reduzieren.....	31
4.2.3	Organisieren .....	32
4.2.4	Verdeutlichen .....	32
4.2.5	Evaluieren .....	33
4.2.6	Konsens bilden .....	33
<b>5</b>	<b>Kollaboration im Ideenmanagement .....</b>	<b>35</b>
5.1	Übersicht des kollaborativen Ideenmanagements.....	35
5.2	Methoden des kollaborativen Ideenmanagement.....	36
5.2.1	Zentrale Kommunikationsplattformen .....	36
5.2.2	Problem-Solver-Ansatz.....	36
5.2.2.1	Rolle des Boxmanagers.....	37
5.2.2.2	Ablauf .....	38
5.2.2.3	Erfolge & Fazit.....	39
5.2.3	Prognosemarkt-Ansatz .....	40
5.2.3.1	Rollen .....	40
5.2.3.2	Ablauf .....	40
5.2.3.3	Erfolge .....	41
5.3	Potenziale des kollaborativen Ideenmanagements .....	42
5.3.1	Potenziale für Mitarbeiter.....	42
5.3.2	Potenziale im Ideenmanagement-Prozess .....	44
5.3.2.1	Ideengenerierungsphase .....	44
5.3.2.2	Ideeneinreichungsphase.....	45
5.3.2.3	Ideenentwicklungs- und Evaluationsphase .....	45
5.3.3	Kollaboration als Erfolgsfaktor.....	46
	<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>47</b>
	<b>Abstract .....</b>	<b>48</b>
<b>6</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>49</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht zum Aufbau der Arbeit.....	3
Abbildung 2: Grundidee zentrales Modell.....	22
Abbildung 3: Prozessablauf zentrales Modell.....	23
Abbildung 4: Grundidee Vorgesetztenmodell.....	24
Abbildung 5: Prozessablauf Vorgesetztenmodell.....	25
Abbildung 6: Vergleich Kooperation – Kollaboration .....	29
Abbildung 7: Veranschaulichung der Ideenbox-Methode .....	38
Abbildung 8: steigende Qualität durch Kollaboration .....	44

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Einführungen des BVWs in Deutschland.....	7
Tabelle 2: Vergleich BVW und KVP.....	11
Tabelle 3: Mitbestimmungspflichtige und -freie Grundsätze .....	19

## Abkürzungsverzeichnis

BVW	betriebliches Vorschlagswesen
KVP	kontinuierlicher Verbesserungsprozess
bzw.	beziehungsweise
z. B.	zum Beispiel
koll.	kollaborativ
VV	Verbesserungsvorschlag

# 1 Einleitung

Der Ideenmanagementprozess wird in der heutigen Zeit, in den meisten Unternehmen, durch die Nutzung speziell dafür entwickelter Softwarelösungen unterstützt. Diese stellen jedoch meist nur eine Übersetzung des traditionellen Ideenkastens dar.<sup>1</sup> Da ein solcher Ansatz in der modernen Welt nicht mehr zeitgemäß ist und zunehmend die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens in den Fokus rückt, benötigen Ideenmanagementsysteme eine neue Ausrichtung. Das Nutzen der kollektiven Intelligenz, die zunehmende Vernetzung und die Kollaboration zählen hierbei als neue Maßstäbe des Ideenmanagements.<sup>2</sup> Betrachtungsgegenstand dieser Arbeit ist das kollaborative Ideenmanagement, welches all diese Faktoren verkörpert und dabei einen neuen Ansatz der internen Ideenarbeit darstellt. Um aufzuzeigen, wie sich Kollaboration im Ideenmanagement sowie den dazugehörigen Softwarelösungen verhält, ist das Ziel dieser Arbeit die Beantwortung der folgenden Frage:

- Welche Methoden gibt es um den Faktor der Kollaboration im Ideenmanagement zu nutzen und welche Vorteile bringt die gemeinschaftliche Ideenarbeit mit sich?

Die Ergebnisse sollen einen klaren Überblick über die möglichen Methoden und die daraus resultierenden Potenziale schaffen und aufzeigen, welche Auswirkungen die Kollaboration auf den Ideenmanagementprozess hat.

Hierzu beschäftigt sich Kapitel 2 zunächst mit den Grundlagen. Diese umfassen eine historische Betrachtung der Entstehung des Ideenmanagements sowie seiner früheren Formen. In Kapitel 3 wird das heutige Ideenmanagement genauer beleuchtet. Zusätzlich werden Herausforderungen und Schwachstellen, welchen das heutige Ideenmanagement unterliegt, definiert. Um anschließend auf die Kollaboration innerhalb des Ideenmanagements einzugehen, beschäftigt sich Kapitel 4 mit dem Begriff der „Kollaboration“ selbst. Eine Übersicht für das kollaborative Ideenmanagement wird in Kapitel 5 geliefert. Zudem werden drei Methoden vorgestellt, die es ermöglichen, den Faktor der Kollaboration in einzelne Phasen des Ideenmanagementprozesses einzubringen. Abschließend werden unterschiedliche Potenziale der gemeinschaftlichen Ideenarbeit aufgezeigt. Die folgende Abbildung 1 stellt den Aufbau der Arbeit grafisch dar:

---

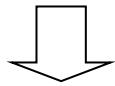
<sup>1</sup> Vgl. Delden und Chia 2015, S. 94

<sup>2</sup> Vgl. Falkenberg und Franken 2017, S. 32

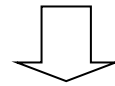
## 1. Einleitung

### 2. Grundlagen

2.1 Entstehung des Ideenmanagements



2.2 BVW

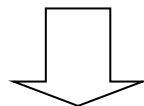


2.3 KVP

3.1 Bedeutung

3.2 Aufbau und Ablauf

3.3 Herausforderungen und Schwachstellen





## 4. Kollaboration

4.1 Begriffserklärung:  
Kollaboration

4.2 Verhaltensmuster der  
Kollaboration

## 5. Kollaboration im Ideenmanage-

5.1 Übersicht

5.2 Methoden des koll. Ideenmanagement

5.3 Potenziale des koll. Ideenmanagement  
**Abbildung 1: Übersicht zum Aufbau der Arbeit**

(Quelle: Eigene Darstellung)

## 2 Grundlagen

In diesem Kapitel werden die Grundlagen des Ideenmanagements betrachtet. Diese erschließen sich aus der Entstehung des Ideenmanagements und dessen Ziele, sowie aus verschiedenen Auffassungen. Desweiteren werden die Konzepte des betrieblichen Vorschlagswesens und des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses vorgestellt. Hierbei wird sowohl auf deren Ursprung und Geschichte, als auch auf deren Zielvorgaben und Prinzipien kurz eingegangen.

### 2.1 Entstehung des Ideenmanagements

In der Literatur findet sich keine eindeutige Definition für das Ideenmanagement. In seiner fast 250-jährigen Geschichte durchlief das heutige Ideenmanagement mehrere Varianten.<sup>3</sup> Diese erstrecken sich von einfachen Briefkasten ähnelnden Vorrichtungen in mittelalterlichen Städten, in denen Untertanen und Bürger Vorschläge und Anregungen einwerfen konnten, über königliche Kommissionen 1741 in Schweden, deren Aufgabe es war, Vorschläge der Bürger zu prüfen und zu beurteilen, bis hin zu Zar Peter dem Großen, welcher sich an seine Untertanen gewandt haben soll, dass sich diese etwas für den Aufbau und die Stärkung des Reiches einfallen ließen. Als organisierter Vorläufer des heutigen Ideenmanagements kann allerdings erst das betriebliche Vorschlagswesen gesehen werden, welches seine Geburtsstunde zu den Anfängen des Maschinenzeitalters im 19. Jahrhundert feierte.<sup>4</sup>

Somit durchlief das erstmals 1975 von Siegfried Spahl<sup>5</sup> betitelte „Ideenmanagement“ einen Wandel vom zentralistischen anonymen Briefkastensystem des betrieblichen Vorschlagswesens hin zu einem dezentralen Ideenmanagement, bei dem Vorschläge nicht mehr an einem Punkt gesammelt werden, sondern direkt beim Vorgesetzten eingereicht werden.<sup>6</sup> Hierbei wird ein strukturierter Prozess im Umgang mit Ideen beschrieben, welcher in der modernen Betriebsführung eines der wichtigsten Instrumente darstellt. Dieser Prozess besteht aus dem Sammeln von Ideen, der Behandlung und der Auswahl selbiger, sowie der anschließenden Bewertung und Umsetzung der Konzepte. Die Art der Idee spielt hierbei keine Rolle. Von Verbesserungen an Produkten

---

<sup>3</sup> Vgl. Deutsches Institut für Betriebswirtschaft 2003, S. 60

<sup>4</sup> Vgl. Söffing 2011, S. 14 f.

<sup>5</sup> Vgl. Franken und Brand 2008, S. 41

<sup>6</sup> Vgl. Deutsches Institut für Betriebswirtschaft 2003, S. 21 f.

oder der Lösung eines technischen Problems bis hin zu Ideen für gänzlich neue Geschäftsmodelle für das Ideenmanagement ist alles relevant.<sup>7</sup>

### **2.1.1 Ziele des Ideenmanagements**

Die folgende Ausführung beruht auf den Gedanken von Neckel. Bereits bei der Betrachtung des Begriffs „Ideenmanagement“ wird deutlich worum es eigentlich geht. Ideen sollen so verwaltet werden, dass es nicht dem Zufall überlassen bleibt was mit ihnen geschieht. „Idee“ drückt hierbei aus, dass der Betrachtungsgegenstand nicht etwa aus bereits erprobten Wissensbeständen oder Ergebnissen verschiedener Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten besteht, sondern dass spontane, neue und intuitive Einfälle im Fokus stehen. Zudem weist der Aspekt des „Management“ darauf hin, dass es sich zusätzlich um eine Managementaufgabe handelt. Das Ideenmanagement in einem Unternehmen hat somit die Aufgabe, das Wissen sowie die Kreativitätspotenziale seiner Mitarbeiter zu fördern und nutzbar zu machen. Zusätzlich sorgt es dafür, dass aufkommende Ideen „gespeichert“ werden, um nicht im Betriebsalltag verloren zu gehen.<sup>8</sup>

Durch das Implementieren eines Ideenmanagements werden unter Anderem folgende Ziele verfolgt:

- Qualitätssteigerung hinsichtlich der Prozesse und Produkte
- Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit
- verbesserte Zusammenarbeit der Mitarbeiter
- Einsparungen von Kosten und Ressourcen durch erfolgreich umgesetzte Ideen<sup>9</sup>

### **2.1.2 Auffassungen des Ideenmanagements**

In der Literatur gibt es unterschiedliche Auffassungen darüber, was genau unter dem Begriff „Ideenmanagement“ zu verstehen ist. Bismarck liefert hierbei drei Auffassungen:

- Der ersten Vorstellung nach ist Ideenmanagement als eine modernisierte Form des Vorschlagswesens zu sehen, bei dem allerdings auch kleinere Vorschläge zugelassen werden. Zudem ist es an die Prinzipien des Kaizens angelehnt.

---

<sup>7</sup> Vgl. Karlsson 2010, S. 8

<sup>8</sup> Vgl. Neckel 2004, S. 12

<sup>9</sup> Vgl. Deutsches Institut für Betriebswirtschaft 2003, S. 22 f.

- Der zweiten Vorstellung nach ist ein gruppen- und qualitätsorientierter Verbesserungsprozess Kernelement des Ideenmanagements. Dabei soll eine vertrauensbasierte Kooperation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten durch zentrale Integrierung des Vorgesetzten in den Verbesserungsprozess entstehen. Ziel ist es, dass der Mitarbeiter letztendlich mit einer gewissen Selbstverständlichkeit unternehmerisch über seinen Aufgabenbereich hinaus denkt.
- Die dritte Auffassung sieht das Ideenmanagement in Form eines Daches, welches die unterschiedlichen Instrumente des Ideenmanagements vereint und verbindet.<sup>10</sup>

Dieses Dach baut dabei auf zwei grundlegenden Säulen auf: Die erste Säule bildet das betriebliche Vorschlagswesen, welches darauf abzielt, Vorschläge in anderen Aufgabenbereichen und nicht im Eigenen zu finden. Dieser Teil wird auch der ungesteuerte Prozess genannt, da wenig seitens des Unternehmens für die Steuerung der Mitarbeiterideen unternommen wird. Die zweite Säule bildet der kontinuierliche Verbesserungsprozess, bei dem der eigene Aufgabenbereich Betrachtungsgegenstand für Verbesserungsvorschläge ist. Der einzelne Mitarbeiter wird hierbei als Fachmann angesehen und kann für seinen eigenen Aufgabenbereich leichter Verbesserungspotenzial erkennen als Außenstehende. Dieser Teil wird als gesteuerter Prozess bezeichnet, da das Unternehmen die Themen, zu denen Ideen entstehen sollen, steuern kann.<sup>11</sup>

Da sowohl das BVW als auch der KVP die Grundsäulen dieses Modells beschreiben, werden nun deren Geschichten und Kerngedanken kurz aufgezeigt.

## **2.2 Betriebliches Vorschlagswesen**

### **2.2.1 Geschichtliche Entwicklung**

Wie bereits in Kapitel 2.1 erwähnt, fanden sich bereits in mittelalterlichen Städten Briefkasten ähnliche Vorrichtungen um Verbesserungsvorschläge der Bevölkerung zu sammeln. Diese können als erste Anfänge des BVW gesehen werden.

Erst um 1880 nimmt das betriebliche Vorschlagswesen konkrete Formen an. Als sein Begründer gilt hierbei in Deutschland Alfred Krupp, welcher im Jahr 1872 das sogenannte „General Regulativ“ formulierte. Dieses besteht aus 72 Paragraphen und beinhaltet

---

<sup>10</sup> Vgl. Bismarck 2000, S. 35

<sup>11</sup> Vgl. Söffing 2011, S. 23

tet neben einer Vielzahl anderer Grundsätze der Geschäftsführung und der Unternehmensorganisation, unter anderem die Vorgabe, wie die Unternehmensleitung Verbesserungsvorschläge entgegenzunehmen hat. Diese Regelung für das BVW trat allerdings erst Jahre später, im Jahre 1888, in Kraft.<sup>12</sup> Unternehmen wie die amerikanische Yale & Town Company oder die schottische William Denny Shipbuilding Company führten bereits 1880 ein BVW ein und gelten daher als Pioniere des BVWs im industriellen Zeitalter.<sup>13</sup> Jahre später folgten daraufhin zahlreiche deutsche Unternehmen. Tabelle 1 zeigt eine Auflistung dieser:

**Tabelle 1: Einführungen des BVWs in Deutschland**

<b>Einführungsjahr</b>	<b>Unternehmen</b>
1895	Heinrich Lanz AG
1901	AEG Maschinenfabrik
1902	Borsig-Werke
1903	Hamburg-Berliner Jalousie-Fabrik Heinrich Freese
1904	Zeiss
1909	Farbenfabrik Bayer
1910	Siemens
1926	Henkel KGaA
1928	Phoenix
1928	Osram
1929	Deutsche Reichsbahn
1930	Flugzeugfabrik Ernst Heinkel
1932	Farbenwerke Hoechst
1932	Bosch GmbH
1932	Dresdner Gardinen und Spitzen Manufaktur AG

(Quelle: In Anlehnung an Söffing 2011, S. 16)

Ziel des BVWs war es, eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit durch Produktivitätssteigerungen und Kosteneinsparungen zu erzielen. Im weiteren Verlauf wandelte sich das BVW von einer auf ökonomische Ziele ausgerichteten Sichtweise, zu einer menschenorientierten Sichtweise. Nun standen sowohl die Leistungsmotivation als auch die Mitwirkungsmöglichkeiten der gesamten Belegschaft im Vordergrund des Handelns. Das BVW entwickelte sich soweit, dass es heute ein Führungsinstrument dar-

<sup>12</sup> Vgl. Söffing 2011, S. 15 f.

<sup>13</sup> Vgl. Franken und Brand 2008, S. 43

stellt, welches auf die Verfolgung sozialer Ziele ausgelegt ist ohne dabei die ökonomischen Ziele aus dem Auge zu verlieren. Dennoch blieb der ursprüngliche Gedanke, die Mitarbeiter zum Mitdenken anzuregen und ihre Ideen zu nutzen, bestehen. Eine weitere Entwicklung fand auch in der Vorgehensweise statt: Das BVW wandelte sich von einem zentralen Instrument hin zu einem dezentralen System, bei dem nicht nur höher-rangige Angestellte Verbesserungsvorschläge einreichen konnten, sondern das Wissen der gesamten Belegschaft mit einbezogen wurde.<sup>14</sup>

### **2.2.2 Kerngedanke und Ziele des BVWs**

Neckel bezeichnet das betriebliche Vorschlagswesen als eine Art Auffangbecken für Verbesserungsvorschläge und Ideen, welche Mitarbeitern zu jeder Zeit einfallen können. Hierbei wird festgelegt, wie deren Ideen eingebracht und anschließend im Zuge der betrieblichen Prozesse weiter verwendet und umgesetzt werden können. Diese systematische Vorgehensweise sorgt dafür, dass die Wahrscheinlichkeit für eine möglichst hohe Ausschöpfung der Kreativitätspotenziale deutlich erhöht wird.<sup>15</sup>

Wie vorher bereits erläutert, entwickelte sich das BVW zu einem die gesamte Belegschaft umfassenden System. Dies zeigt auch der Kerngedanke, auf dem das BVW beruht. Er basiert darauf, dass ein Einzelner nicht so viel hören, sehen und wissen kann wie alle. Daher soll jeder Mitarbeiter zum ständigen konstruktiven Nachdenken angeregt und sein Mitdenken unterstützt werden.<sup>16</sup> Neben den grundlegenden Zielen des Vorschlagswesens, zu denen unter anderem Einsparungen von Kosten, die Erhöhung der Arbeitssicherheit, die Erleichterung der Arbeit und verschiedene Qualitätsverbesserungen zählen, gewannen mit zunehmender Entwicklung Faktoren, wie die Motivation der Mitarbeiter oder deren Bindung zum Unternehmen, immer mehr an Bedeutung.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Vgl. Franken und Brand 2008, S. 44

<sup>15</sup> Vgl. Neckel 2004, S. 13 f.

<sup>16</sup> Vgl. Franken und Brand 2008, S. 43 f.

<sup>17</sup> Vgl. Franken und Brand 2008, S. 47

## 2.3 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Für die Entwicklung des heutigen Ideenmanagements stellt der kontinuierliche Verbesserungsprozess einen entscheidenden Einflussfaktor dar.<sup>18</sup> Nach einer anfänglichen, kurzen Betrachtung des Ursprungs werden im weiteren Verlauf die Grundprinzipien und Unterschiede zum BVW herausgearbeitet. Anschließend wird auf die Prinzipien des KVP eingegangen.

### 2.3.1 Kaizen als Ursprung

Seinen Ursprung besitzt der KVP im japanischen Begriff „Kaizen“, welcher Veränderung (KAI) zum Besseren (ZEN) bedeutet. Er stellt in Japan eine Gesellschaftsphilosophie dar, die besagt, dass sich alles im stetigen Wandel befindet und es nur durch kontinuierliche Anpassung möglich ist zu überleben. Taiichi Ohno übertrug diese Philosophie anschließend auf das Arbeitsleben und schuf dadurch den ersten Grundstein, Kaizen als Managementkonzept zu verwenden.<sup>19</sup> Hierbei gilt der Grundgedanke, dass jegliche Systeme, welche nicht nach stetiger Verbesserung und Weiterentwicklung streben, früher oder später scheitern. Bezogen auf Unternehmen gilt somit, sich nicht auf einem erreichten Grad an Qualität auszuruhen, sondern danach zu streben, diesen weiterzuentwickeln und auszubauen. Charakteristisch für Kaizen ist hierbei, die starke Identifizierung der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen.<sup>20</sup> Durch dieses Bestreben soll, bezogen auf den Arbeitsplatz, "[...] kein Tag vergehen, an dem nicht erfolgreich Verbesserungen umgesetzt werden."<sup>21</sup> Um sich den ständig ändernden Bedingungen der Umwelt anzupassen, fand das Konzept des Kaizens auch in der westlichen Welt Anklang. Durch den Begriff des „kontinuierlichen Verbesserungsprozess“ wurde diese Philosophie in den deutschen Sprachgebrauch übersetzt.<sup>22</sup>

Erste Anwendungen des KVP in Deutschland fanden in der Automobilindustrie und bei den Automobilzulieferern statt. Anfangsschwierigkeiten resultierten hierbei aus der Tatsache, das erfolgreiche japanische Modell möglichst genau kopieren zu wollen. Neben der Verbesserung der Arbeitsabläufe sollte durch den KVP-Ansatz ein kultureller Wandel innerhalb des Unternehmens stattfinden. Faktoren wie die Einstellung, Verhaltens-

---

<sup>18</sup> Vgl. Franken und Brand 2008, S. 55

<sup>19</sup> Vgl. Franken und Brand 2008, S. 55

<sup>20</sup> Vgl. Kaschny 2016, S. 23

<sup>21</sup> Deutsches Institut für Betriebswirtschaft 2003, S.30

<sup>22</sup> Vgl. Franken und Brand 2008, S. 55

weisen und Denkmuster jedes Einzelnen sollten möglichst dem Kaizen getreu werden. Eine solche Kopie gelang aber nur in den wenigsten Fällen.<sup>23</sup>

### 2.3.2 Unterschiede zu BVW und Merkmale des KVPs

Ein erster großer Unterschied findet sich bereits in der Herangehensweise der Ideenfindung. Während im betrieblichen Vorschlagswesen eine eher passive Haltung verkörpert wird, bei der darauf gewartet wird bis Mitarbeiter Verbesserungsvorschläge aus einem fremden Aufgabenbereich einreichen, setzt der KVP auf eine aktive Ideenfindung im eigenen Aufgabenbereich. Führungskräfte dienen als Antrieb bei der Ideenfindung, indem sie Mitarbeiter zur Einreichung von Vorschlägen motivieren und unterstützen.<sup>24</sup>

Der KVP setzt zudem auf eine gelenkte Ideengenerierung durch moderierte Gruppen. Hierbei wird Kontinuität bei der Suche nach Verbesserung angestrebt. Somit soll bei einer bestehenden Problematik nicht das einmalige Anwenden einer Verbesserung im Vordergrund stehen, sondern vielmehr soll das Streben nach Verbesserung als eine Einstellung oder ein Prozess angesehen werden. Um den Erfolg des Unternehmens zu gewährleisten und die Effizienz in der Arbeit mit Verbesserungen zu steigern, soll hierbei das Wissen der gesamten Belegschaft genutzt werden.<sup>25</sup> Ähnlich dem Vorschlagswesen gilt auch im KVP die Annahme, dass Mitarbeiter, die von einem Problem betroffen sind, den größten Einblick haben um die notwendigen Lösungen zu finden.<sup>26</sup>

Ein weiterer entscheidender Unterschied findet sich im Bewusstsein über die Relevanz kleinerer Verbesserungsideen. Kleine Vorschläge, welche nur geringes Verbesserungspotenzial besitzen, werden innerhalb des KVPs ebenfalls anerkannt.<sup>27</sup> Hierbei sollte die Umsetzung der Vorschläge im Verhältnis zu den erzielten Einsparungen möglichst kostengünstig sein. Durch kleine kontinuierliche Verbesserungsschritte ist es dem Unternehmen somit möglich, sich den stetig wandelnden Gegebenheiten der Umwelt anzupassen.<sup>28</sup> Somit gilt die Annahme, dass es besser ist, eine größere Menge kleinerer Verbesserungen erfolgreich umzusetzen, als nur eine geringe Anzahl

---

<sup>23</sup> Vgl. Neckel 2004, S. 20

<sup>24</sup> Vgl. Deutsches Institut für Betriebswirtschaft 2003, S. 30

<sup>25</sup> Vgl. Kaschny 2016, S. 23

<sup>26</sup> Vgl. Neckel 2004, S. 20

<sup>27</sup> Vgl. Deutsches Institut für Betriebswirtschaft 2003, S. 31

<sup>28</sup> Vgl. Neckel 2004, S. 20



großer.<sup>29</sup> Tabelle 2 zeigt einen Vergleich der beiden Philosophien hinsichtlich ihrer Herangehensweisen.

**Tabelle 2: Vergleich BVW und KVP**

<b>Betriebliches Vorschlagswesen</b>	<b>kontinuierlicher Verbesserungsprozess</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• spontane Entstehung von Ideen durch Einzelpersonen oder Gruppen</li> <li>• Ideenbezug auf den eigenen Arbeitsbereich möglich, sollte aber über die Arbeitsaufgabe hinausgehen</li> <li>• Bearbeitung des Vorschlags durch Gutachter oder Vorgesetzte</li> <li>• Ideeneinreicher erhält die Prämie</li> <li>• keine konkrete Zielvorgabe</li> <li>• Umsetzung erfolgt durch andere, Miteinbeziehung des Einreichers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• systematische Entstehung von Ideen durch moderierte Gruppen</li> <li>• Ideen beziehen sich auf den eigenen Aufgabenbereich und liegen im Bereich der Arbeitsaufgabe</li> <li>• Bearbeitung des Vorschlags durch Gruppe</li> <li>• Gruppe erhält die Prämie</li> <li>• Konkrete Zielsetzung durch die Gruppe</li> <li>• Gruppe verantwortlich für Umsetzung</li> </ul>

(Quelle: In Anlehnung an Neckel 2004, S. 16)

<sup>29</sup> Vgl. Deutsches Institut für Betriebswirtschaft 2003, S. 30

### 2.3.3 Prinzipien des KVPs

Um der Grundüberlegung des stetigen Verfalls entgegenzusteuern, richtet sich der KVP an folgenden Prinzipien aus.<sup>30</sup>

#### 2.3.3.1 Problemorientierung

Damit eine Verbesserung des aktuellen Zustandes ermöglicht wird, wird eine nach der Philosophie des Kaizens auftretende Problematik als Verbesserungspotenzial betrachtet. Somit werden Probleme nicht als negativ angesehen, sondern als mögliche Chance, sich zu verbessern. Hierbei ist die Bereitschaft sich Fehler einzugestehen und diese offen zu kommunizieren, für eine erfolgreiche Verwendung und Umsetzung des KVP unabdingbar. Ebenso darf es nicht passieren, dass ein Angestellter aus Angst gegenüber einer in der Hierarchie höher stehenden Person, Probleme versteckt und diese nicht mitteilt.<sup>31</sup>

#### 2.3.3.2 Prozess- und Qualitätsorientierung

Innerhalb der Prozessorientierung werden die organisationstechnischen Prozesse und Strukturen betrachtet. In Organisationen werden sämtliche Abläufe und Tätigkeiten in Prozessen vollzogen. Jeder davon besitzt ein Ziel und ein resultierendes Ergebnis. Erst wenn allen Beteiligten bewusst ist, dass die Qualität der Produkte abhängig von der Qualität der Prozesse ist, kann mit der Strukturierung und der nachhaltigen Verankerung der kontinuierlichen Verbesserung begonnen werden.<sup>32</sup>

Zusätzlich besteht die Problematik, dass sich Prozesse oftmals über mehrere Unternehmensbereiche hinweg erstrecken und Mitarbeiter oft im Unklaren darüber sind, welche Aufgaben ihre Kollegen im nächsten Prozessschritt besitzen. Dadurch ist es ihnen nicht möglich, Probleme im folgenden Schritt der Prozesskette zu erkennen oder hierfür Verbesserungsvorschläge zu formulieren. Um diese Problematik zu lösen, ist eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit erforderlich. Durch die Einflüsse des Kaizens ist der KVP also nicht rein ergebnisorientiert, sondern strebt auch eine ausführliche Betrachtung der Prozesse an.<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup> Vgl. Kostka und Kostka 2017, S. 19

<sup>31</sup> Vgl. Franken und Brand 2008, S. 59 f.

<sup>32</sup> Vgl. Kostka und Kostka 2017, S. 24 ff.

<sup>33</sup> Vgl. Franken und Brand 2008, S. 60

### 2.3.3.3 Kunden- und Mitarbeiterorientierung

Einen entscheidenden Faktor zur Erschließung wichtiger Wettbewerbsvorteile stellt die Kundenorientierung dar, bei welcher der Kunde zur zentralen Figur aller Unternehmensziele wird. Unternehmen, welche die Bedürfnisse ihrer Kunden erkennen und ihre Ziele nach diesen ausrichten, können sich von der Konkurrenz abheben. Unterschieden wird hierbei im KVP zwischen dem externen und dem internen Kunden. Externe Kunden beschreiben die Nutzer der Produkte außerhalb des Unternehmens, während interne Kunden als Personen innerhalb der Organisation beschrieben werden, welche eine Vorleistung in Form von Produkten oder Dienstleistungen für ihre eigene Arbeit benötigen. Somit gibt es innerhalb eines Prozessschrittes jeweils einen Lieferanten und einen Kunden. Ziel dieser Betrachtungsweise ist dabei die Bereitstellung der richtigen Gegenstände, in der notwendigen Qualität und Kapazität, zur korrekten Zeit, am richtigen Platz.<sup>34</sup> Innerhalb dieser Kunden-Lieferanten-Beziehung soll dabei auf Probleme und mögliche Verbesserungsmöglichkeiten geachtet werden.<sup>35</sup>

Wird diese Beziehung im Unternehmen konsequent umgesetzt und gelebt, so ändert sich neben der Stimmung im Unternehmen auch die Bearbeitung der Anforderungen in den einzelnen Prozessschritten. Diese werden konkretisiert, wodurch sich Verschwendungen konsequenter eliminieren lassen.<sup>36</sup>

### 2.3.3.4 Transparenz- und Faktenorientierung

Im KVP ist das Schaffen von Transparenz über alle Prozesse hinweg der Weg und das Ziel zugleich. Um die oben genannte Qualitätsorientierung vollständig zu gewährleisten, müssen die Beteiligten ihre Prozesse, neben dem Analysieren und Visualisieren, kontinuierlich verbessern. Im Team wird erörtert, welche Verschwendungen sich im Prozess bezüglich der Zeit, der Bewegungen und des Platzes beseitigen lassen. Die daraus entstehende Transparenz ist ein entscheidender Faktor: Ohne selbige lassen sich zum einen mögliche Verschwendungen kaum identifizieren und potenzielle Verbesserungen schwer initiieren. Zum anderen bringt sie Klarheit in den Prozess und Handlungsschwerpunkte können leichter erkannt werden. Zusätzlich steigert Transparenz die Motivation zum Erschließen der Verbesserungspotenziale. Das Bewerten von Ergebnissen, das Aufzeigen von Verbesserungspotenzialen oder das allgemeine Ver-

---

<sup>34</sup> Vgl. Kostka und Kostka 2017, S. 22 f.

<sup>35</sup> Vgl. Franken und Brand 2008, S. 60

<sup>36</sup> Vgl. Kostka und Kostka 2017, S. 23 f.

folgen von Zielen geschieht auf der Basis von Fakten. Daher ist auch die Faktenorientierung wichtig, denn nur durch Messzahlen bzw. Fakten werden Probleme deutlich und greifbar.<sup>37</sup>

### **3 Betrachtung des heutigen Ideenmanagements**

In diesem Kapitel wird das Ideenmanagement in seiner heutigen Form vorgestellt. Dabei wird anfangs auf dessen Bedeutung und anschließend auf den Aufbau sowie den Ablauf eingegangen. Abschließend werden unterschiedliche Herausforderungen, denen das Ideenmanagement unterliegt, definiert.

#### **3.1 Bedeutung**

Während früher die Innovationstätigkeiten eines Unternehmens durch die Forschungs- und Entwicklungsabteilung getätigt werden konnten, ist in der heutigen Zeit eine kontinuierliche Ideenarbeit aller Beteiligten unumgänglich. Um den Anforderungen der modernen Wirtschaftswelt gerecht zu werden, bedarf es eines ganzheitlichen Ideenmanagements, welches auf der breiten Masse der Mitarbeiterpotenziale aufbaut und das systematische Arbeiten mit Ideen ermöglicht.<sup>38</sup>

Oft wird das Ideenmanagement als eine administrativ vereinfachte Form des früheren Vorschlagswesens gesehen, welches zudem informell, flexibel und unbürokratisch ist.<sup>39</sup> BVW und KVP-Aktivitäten werden in Unternehmen häufig unter dem Oberbegriff des Ideenmanagements zusammengefasst. Die grundsätzliche Ausrichtung, Ideen der Mitarbeiter für Verbesserungspotenziale im Unternehmen zu nutzen, ist bei allen eingangs genannten Konzepten gleich. Daher liegt eine Zusammenfassung dieser Methoden unter dem Begriff des Ideenmanagements nahe. Dieses ist allerdings nicht als Summe aller Elemente zu sehen. Es ist vielmehr als eine Vorstufe des Innovationsmanagements anzusehen, bei der nicht ausschließlich auf die Verbesserung bereits bestehender Prozesse und Produkte geachtet wird, sondern auch neue Prozesse und Produkte im Fokus liegen.<sup>40</sup> In vielen Unternehmen stellt das Ideenmanagement für Mitarbeiter die einzige Möglichkeit zur Mitsprache als auch zur Teilhabe am Erfolg des

---

<sup>37</sup> Vgl. Kostka und Kostka 2017, S. 26 f.

<sup>38</sup> Vgl. Franken und Brand 2008, S. 82

<sup>39</sup> Vgl. Thom 2003, S. 152

<sup>40</sup> Vgl. Franken und Brand 2008, S. 82 f.

Unternehmens dar.<sup>41</sup> Zusätzliche Bedeutung erlangt es durch seine Managementfunktion. Hierbei rückt neben den ursprünglich betrachteten, spontanen Erneuerungen und Verbesserungen die systematische, organisierte Arbeit an und mit Ideen in den Vordergrund.<sup>42</sup>

## **3.2 Aufbau und Ablauf des Ideenmanagements**

Um den Aufbau des Ideenmanagements darzustellen, wird auf die unterschiedlichen Rollen der Beteiligten eingegangen. Zudem werden zwei Organisationsformen vorgestellt, nach denen das Ideenmanagement strukturiert werden kann.

### **3.2.1 Rollen im Ideenmanagement**

#### **3.2.1.1 Mitarbeiter**

Als Startpunkt und somit Prozessauslöser des Ideenmanagements wird der Mitarbeiter gesehen. Seine Aufgabe ist es, sich über mögliche Verbesserungen Gedanken zu machen und diese mit Hilfe eines Vorschlages einzureichen.<sup>43</sup>

„Die besten Ideen für Kosteneinsparungen, optimale Prozesse, neue Produkte und Dienstleistungen kommen oft von den eigenen Mitarbeitern.“<sup>44</sup> Laut der "IBM Global CEO"-Studie stellen Mitarbeiter, gefolgt von Geschäftspartner und Kunden, die wichtigste Quelle für Ideen dar.<sup>45</sup> Jeder Mitarbeiter verfügt über ein großes Wissens- und Verbesserungspotenzial, welches aus der täglichen Arbeit mit Kunden, Lieferanten oder anderen Stakeholdern sowie der ständigen Involvierung in die Unternehmensprozesse resultiert. Dieses Potenzial gilt es zu identifizieren und nutzen. Um sich also einen Vorteil gegenüber den Wettbewerbern zu verschaffen und langfristigen Erfolg zu gewährleisten, ist es für Unternehmen ratsam, sich auf das bestehende Potenzial innerhalb der eigenen Organisation zu fokussieren und auf dieses zurückzugreifen.<sup>46</sup> Somit tragen sowohl der Sachverstand als auch die Erfahrungen und Kundenbezie-

---

<sup>41</sup> Vgl. Neckel 2004, S. 100

<sup>42</sup> Vgl. Franken und Brand 2008, S. 83

<sup>43</sup> Vgl. Söffing 2011, S. 47

<sup>44</sup> Franken und Brand 2008, S. 21

<sup>45</sup> Vgl. Palmisano 2006, S. 22

<sup>46</sup> Vgl. Franken und Brand 2008, S. 21

hungen jedes einzelnen Mitarbeiters zum kreativen Potenzial eines Unternehmens bei.<sup>47</sup> Oder in den Worten von Magnus Karlsson: „It is just happening as a part of their daily work.“<sup>48</sup> Dies zeigt auch die Einschätzung, dass sich 40% des gesamten Wissens eines Unternehmens in den Köpfen der Mitarbeiter befindet.<sup>49</sup> Somit kann ein Unternehmen, welches es schafft auf seine gesamte Belegschaft zurückzugreifen und diese hinsichtlich des Ideenmanagements zu vernetzen, ein riesiges Ideenpotenzial hinzugewinnen.<sup>50</sup>

### 3.2.1.2 Führungskräfte/Vorgesetzte

Für das Ideenmanagement stellen die Führungskräfte dessen Motor dar. Ein Teil ihrer Aufgabe besteht darin, die Mitarbeiter dafür zu motivieren. Dies kann durch geeignete „Marketingmaßnahmen“ erreicht werden, durch welche im Unternehmen für das Ideenmanagement und die nötige Partizipation der Mitarbeiter geworben wird.<sup>51</sup> Um diese Motivation zu generieren, muss der Belegschaft das Gefühl vermittelt werden, dass sie mit ihren Ideen und Vorschlägen einen echten Mehrwert entstehen lassen und etwas bewirken können. Dies wird durch reges Interesse und persönlichen Kontakt gegenüber den Einreichern von Ideen zum Ausdruck gebracht. Stoßen Verbesserungsvorschläge sowie Ideenmanagementaktivitäten der Belegschaft allerdings auf Nichtbeachtung, kann dies zu sinkender Motivation und zu einer fallenden Partizipationsrate führen.<sup>52</sup> Deswegen ist es wichtig, den Mitarbeitern zu verdeutlichen, welchen Nutzen das Ideenmanagement besitzt und wie dessen mögliche Auswirkungen das gesamte Unternehmen sowie die einzelnen Mitarbeiter beeinflussen können. Ein weiterer Aspekt des Aufgabenbereichs der Führungskräfte ist das Unterstützen der Mitarbeiter.<sup>53</sup> Hierbei sollen Vorgesetzte diese zu Vorschlägen anregen, ihnen bei deren Ausarbeitung und Formulierung zur Seite stehen und als Ansprechpartner dienen. Je nach Ablaufart des Vorschlagwesens fallen Aspekte wie die Entscheidung, die Bewertung und die Umsetzung der Vorschläge in das Aufgabengebiet der Vorgesetzten.<sup>54</sup>

---

<sup>47</sup> Vgl. Franken und Brand 2008, S. 97

<sup>48</sup> Karlsson 2010, S. 10

<sup>49</sup> Vgl. Neckel 2004, S. 60

<sup>50</sup> Vgl. Franken und Brand 2008, S. 90

<sup>51</sup> Vgl. Deutsches Institut für Betriebswirtschaft 2003, S. 44

<sup>52</sup> Vgl. Neckel 2004, S. 240

<sup>53</sup> Vgl. Kaschny 2016, S. 22

<sup>54</sup> Vgl. Neckel 2004, S. 102

### 3.2.1.3 Unternehmensleitung

Obwohl die Unternehmensleitung für den gesamten Erfolg des Unternehmens verantwortlich ist, gehört sie nicht zum Teil des operativen Geschehens im Ideenmanagement. Dennoch kann sie eine wichtige Rolle für seinen Erfolg spielen.<sup>55</sup> Grundlegend soll es durch die Unternehmensleitung und die Führungskräfte zur „Chefsache“ erklärt werden. Zugleich ist es erforderlich, dass die zugehörigen Erwartungen und Vorgaben vorgelebt werden, um so den Mitarbeitern und Führungskräften Erwartungen, Rollen und Aufgaben zu vermitteln. Um den Wert des Ideenmanagements zum Ausdruck zu bringen, sollte die Unternehmensleitung stetiges Interesse an den aktuellen Entwicklungen zeigen. Dies kann auf verschiedene Arten zum Ausdruck gebracht werden. Dazu zählt unter anderem die Anwesenheit bei der Prämierung besonders guter Vorschläge oder das Erwähnen der Bedeutung des Ideenmanagements bei jeder sich bietenden Gelegenheit, wie z. B. Betriebsversammlungen oder Firmenzeitschriften. Zusätzlich ist es Aufgabe der Unternehmensleitung, ausreichend Ressourcen und Mittel für ein erfolgreiches Ideenmanagement zur Verfügung zu stellen.<sup>56</sup>

### 3.2.1.4 Betriebsrat

Der Betriebsrat besitzt keine direkten operativen Tätigkeiten im Ideenmanagement, dennoch nimmt er eine wichtige Rolle ein. Grundsätzlich sollte dieser möglichst früh in die Planung des Ideenmanagements oder dessen Überarbeitung eingebunden werden, da er die Interessen der Belegschaft vertritt und somit einen maßgeblichen Anteil am Erfolg eines funktionierenden Ideenmanagements beiträgt.<sup>57</sup>

Zu den Aufgaben des Betriebsrates zählt das Formulieren einer Betriebsvereinbarung. Diese wird in Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung abgeschlossen. Eine weitere Funktion bekleidet er in Form des Ansprechpartners für Mitarbeiter. Diese kommt insbesondere dann zu tragen, wenn die Einreicher das Gefühl haben, dass ihre eingereichten Ideen nicht richtig bewertet wurden oder dass es andere Verstöße gegen die Richtlinien der Betriebsvereinbarung gegeben hat.<sup>58</sup>

Zudem zählt der Betriebsrat als wichtiger Faktor für das unternehmensinterne Marketing des Ideenmanagements. Hierbei wird er als „Promoter“ gesehen, welcher das

---

<sup>55</sup> Vgl. Schat 2017, S. 21

<sup>56</sup> Vgl. Neckel 2004, S. 107 f.

<sup>57</sup> Vgl. Schat 2017, S. 19 f.

<sup>58</sup> Vgl. Neckel 2004, S. 108

Ideenmanagement der gesamten Belegschaft mit Hilfe von Marketingaktivitäten nahebringen kann.<sup>59</sup> Neben Aushängen am Schwarzen Brett zählen dazu auch persönliche Gespräche mit den Mitarbeitern, um sie für das Vorschlagswesen zu begeistern und die Motivation für selbiges zu steigern oder aufrechtzuerhalten.<sup>60</sup>

Eine besonders wichtige Rolle nimmt der Betriebsrat aufgrund seines Mitbestimmungsrechtes ein. Neckel beschreibt dieses als: „[...] qualifiziertes, erzwingbares Mitbestimmungsrecht bei der Erstellung von »Grundsätzen über das betriebliche Vorschlagswesen« [...]“<sup>61</sup> Durch dieses ist es der Unternehmensleitung nicht möglich ohne Zustimmung des Betriebsrates, über die Köpfe der Mitarbeiter hinweg, ein Ideenmanagement einzuführen. Dieses bezieht sich auf die Regelungen einfacher Verbesserungsvorschläge und nicht auf Vorschläge, welche ein gewerbliches Schutz- oder Urheberrecht begründen, oder Regelungen der Vergütung qualifizierter Vorschläge.<sup>62</sup> Zum besseren Verständnis werden in Tabelle 3 sowohl Beispiele für mitbestimmungspflichtige Grundsätze als auch für mitbestimmungsfreie Angelegenheiten aufgelistet.

---

<sup>59</sup> Vgl. Deutsches Institut für Betriebswirtschaft 2003, S. 45

<sup>60</sup> Vgl. Neckel 2004, 109

<sup>61</sup> Neckel 2004, S. 82 f.

<sup>62</sup> Vgl. Neckel 2004, S. 83



Tabelle 3: Mitbestimmungspflichtige und -freie Grundsätze

Mitbestimmungspflichtige Grundsätze	mitbestimmungsfreie Angelegenheiten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• allgemeine Organisation des Ideenmanagements, dessen Organe und deren Aufgaben (ausgenommen: finanzielle oder personelle Ausstattung der Organe)</li> <li>• Grundsätze zur Zusammensetzung der Organe und der Auswahl der Mitglieder (ausgenommen: Besetzung jener im Einzelfall)</li> <li>• Gestaltung des Einreichungsverfahrens, des weiteren Geschäftsgangs sowie die Behandlung von Einsprüchen (ausgenommen: Entscheidung über die Umsetzung eines Vorschlages)</li> <li>• Festlegung des zugelassenen Teilnehmerkreises (ausgenommen: leitende Angestellte)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• grundsätzliche Implementierung eines Ideenmanagements</li> <li>• grundsätzliche Definition von Verbesserungsvorschlägen</li> <li>• alle Entscheidungen bezüglich der personellen Besetzung und Ausstattung der Organe sowie der Sach- und Finanzressourcen</li> <li>• Öffnung des Ideenmanagements für leitende Angestellte</li> </ul>

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Neckel 2004, S. 83 f.)

### 3.2.1.5 Ideenmanager/Ideenkoordinator

Der Ideenmanager wird als Antrieb des Ideenmanagements gesehen und stellt das Bindeglied zu den verschiedenen Abteilungen und Mitarbeitern dar. Alle anfallenden Aufgaben bezüglich des Vorschlagswesens werden von ihm haupt- oder nebenamtlich wahrgenommen.<sup>63</sup> Nach Neckel erstrecken sich die Aufgaben des Ideenmanagers über sämtliche administrativen und koordinativen Arbeiten an und mit Ideen. Teil der administrativen Arbeit stellt dabei unter anderem das Erfassen sämtlicher Vorschläge in einem zentralen System dar. Der Ideenmanager weist zudem die eingegangenen Vorschläge einem Prozessverantwortlichen für die nachfolgende Begutachtung, Entscheidung und Umsetzung zu und überwacht diese hinsichtlich der einzuhaltenden Fristen und Termine. Zusätzlich sorgt er für Transparenz und Informationsfluss im Ideenmanagement. Um dies zu erreichen zählen das Bestätigen des Erhalts eines Vorschlages gegenüber dem Einreicher sowie das Kommunizieren des aktuellen Bearbeitungsstandes zu seinen Tätigkeiten. Neben dem technischen Verständnis und der Einsicht über die Betriebsabläufe benötigt der Ideenmanager eine hohe kommunikative Kompetenz, da er als Ansprechpartner für Einreicher, Vorgesetzte und Gutachter gilt.<sup>64</sup>

### 3.2.1.6 Gutachter

Um Vorschläge einer fachlichen Beurteilung zu unterziehen und deren Vor- und Nachteile zu erkennen, benötigt es die Meinung eines Gutachters. Dieser fungiert als Fachmann in seinem Gebiet und kann einen Vorschlag ablehnen oder dessen Umsetzung unterstützen. Das erstellte Gutachten dient als Entscheidungsgrundlage für die nachfolgende Bewertungskommission. Hierbei ist eine objektive Bewertung der Vorschläge erforderlich. Bei einer Ablehnung eines Vorschlages besteht die Aufgabe des Gutachters darin, diese ausführlich gegenüber dem Einreicher zu begründen.<sup>65</sup>

Gutachter werden dann zu Rate gezogen, wenn vorherige Entscheidungsträger keine oder nur geringe fachliche Kompetenz bezüglich des eingereichten Vorschlages besitzen. Somit kann jeder Mitarbeiter als Gutachter dienen, indem seine fachliche Meinung und sein Erfahrungsschatz bezüglich eines Themas eingeholt werden, und am Entscheidungsprozess teilhaben.<sup>66</sup>

---

<sup>63</sup> Vgl. Franken und Brand 2008, S. 51

<sup>64</sup> Vgl. Neckel 2004, S. 69

<sup>65</sup> Vgl. Franken und Brand 2008, S. 49

<sup>66</sup> Vgl. Neckel 2004, S. 71

### 3.2.1.7 Bewertungskommission/Gremium

Die Bewertungskommission nimmt im Ideenmanagement eine zentrale sowie „[...] beratende, unterstützende und überwachende [...]“<sup>67</sup> Rolle ein.

Die folgende Beschreibung beruht auf den Gedanken von Franken und Brand (2008, S. 50 f.). Zu den Hauptaufgaben gehört neben der Auswahl der für die jeweiligen Themengebiete zutreffenden Gutachter auch die Überprüfung erstellter Gutachten. Hierbei werden vorgeschlagene Prämienzahlungen dahingehend überprüft, ob deren Betragshöhe in einem angemessenen Verhältnis zu dem potenziellen Nutzen des Vorschlages steht. Zu den unterstützenden Funktionen der Kommission gehört das frühzeitige Beraten und Leiten der Einreicher, der Vorgesetzten und der Gutachter. Somit reduziert sich die Gefahr möglicher Missverständnisse und einer daraus resultierenden falschen Beurteilung der eingegangenen Vorschläge. Unter Missverständnissen ist hier eine falsche Interpretation der Verbesserungsvorschläge durch den Gutachter zu verstehen. Solch fehlerhafte Interpretationen können ungerechtfertigte Annahmen oder Ablehnungen eines Vorschlages zur Folge haben. Zu den weiteren Aufgaben zählt neben dem Unterstützen des Ideenmanagers das Überwachen der Ideenumsetzung. Um die beschriebenen Aufgaben zu meistern und die damit einhergehenden Anforderungen zu erfüllen, sollte bei der Zusammensetzung der Bewertungskommission auf verschiedene, mit einzubeziehende Faktoren geachtet werden. Zu diesen zählen unter anderem ein breites Spektrum an Fachwissen, Kenntnisse über das Unternehmen, Entscheidungskompetenzen sowie die Vertretung und der Schutz der Mitarbeiterinteressen. Aus diesen Gründen sollte eine Idealbesetzung der Bewertungskommission aus Mitgliedern des Betriebsrates, Ideenmanagern und Vorgesetzten bestehen.<sup>68</sup>

---

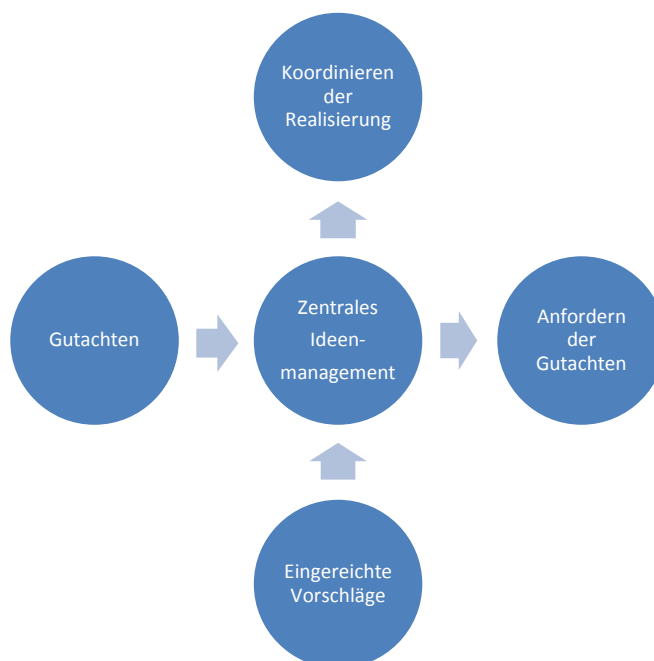
<sup>67</sup> Franken und Brand 2008, S. 50

<sup>68</sup> Vgl. Franken und Brand 2008, S. 50 f.

### 3.2.2 Zwei Organisationsformen des Ideenmanagements

#### 3.2.2.1 Zentrales Modell

Bei der zentralen Organisationsform laufen sämtliche Ideen und Verbesserungsvorschläge an einem Knotenpunkt zusammen.<sup>69</sup> Daher wird das zentrale Modell des Ideenmanagements häufig als der Klassiker der Organisationsformen angesehen, da es hinsichtlich des Ablaufes dem BVW am nächsten steht. Die zentrale Rolle nimmt hierbei der Ideenmanager ein, welcher als Kommunikationszentrale im Bezug auf alle Aktivitäten, die das Ideenmanagement und dessen Vorschläge betreffen, gilt. Jegliche Verbesserungsvorschläge und Ideen werden an ihn weitergeleitet. Zu seinen Aufgaben zählen sowohl die Hilfestellung für Einreicher, als auch die formale Prüfung der eingereichten Vorschläge, wobei sich sein Aufgabenbereich größtenteils auf die Unterstützungsarbeit konzentriert.<sup>70</sup> Zusätzlich wird er als Verteilerstation angesehen, da er die Vorschläge zur anschließenden Begutachtung und Entscheidung an die zutreffende Stelle weiterleitet.<sup>71</sup> Während Abbildung 2 die Grundidee des zentralen Modells aufzeigt, wird in Abbildung 3 der Prozessablauf aufgezeigt.



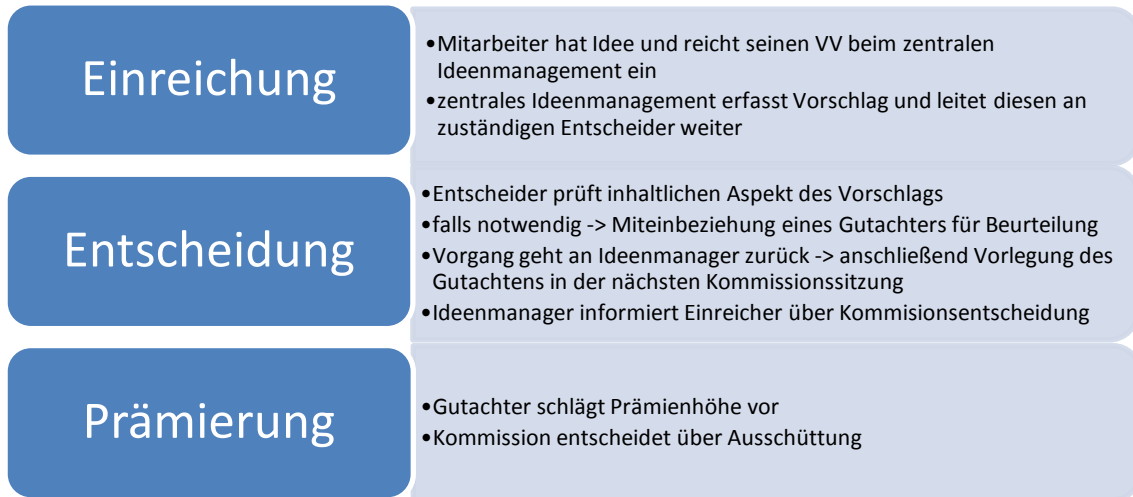
**Abbildung 2: Grundidee zentrales Modell**

(Quelle: In Anlehnung an Schat 2017, S.23)

<sup>69</sup> Vgl. Deutsches Institut für Betriebswirtschaft 2003, S. 97

<sup>70</sup> Vgl. Söffing 2011, S. 42

<sup>71</sup> Vgl. Deutsches Institut für Betriebswirtschaft 2003, S. 97



**Abbildung 3: Prozessablauf zentrales Modell**

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Söffing 2011, S. 44-46)

Als Nachteil dieser Organisationsform ist die zentrale Position des Ideenmanagers zu sehen, da er nicht direkt in die Arbeit der einzelnen Abteilungen involviert ist. Hierbei besteht die Gefahr, dass sich der Ideenmanager zu sehr an den Anforderungen des Ideenmanagements orientiert und dabei die Bedürfnisse des Unternehmens aus den Augen verliert. Durch den zentralen Knotenpunkt für alle Verbesserungsvorschläge ist die zusätzlich anfallende Bürokratie ein weiterer Nachteil des zentralen Modelles.<sup>72</sup>

### 3.2.2.2 Dezentrales Modell/Vorgesetztenmodell

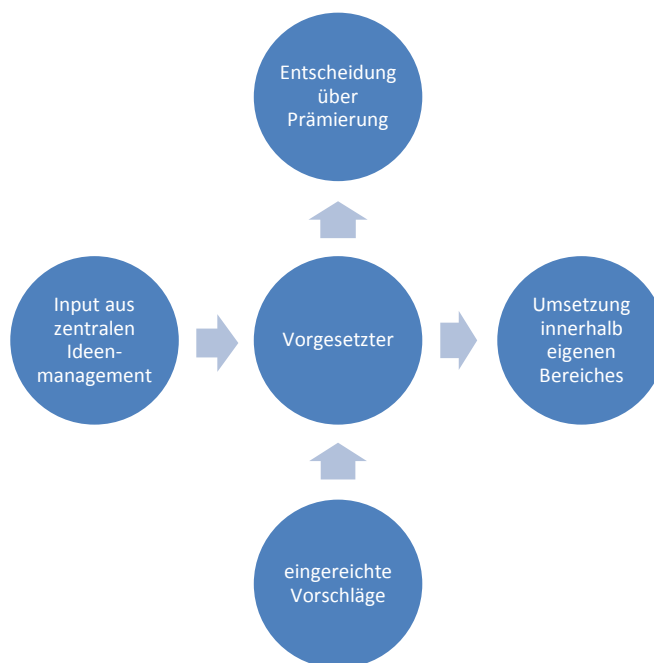
Durch eine dezentrale Organisationsform wird die Verantwortung bezüglich der Verbesserungen auf die Führungskräfte und Gutachter übertragen.<sup>73</sup> Um keine zusätzliche Bürokratie oder einen unnötigen Administrationsaufwand innerhalb des Unternehmens zu erzeugen, kann das Ideenmanagement hinsichtlich des Ablaufes die bereits bestehenden Strukturen des Betriebsalltages nutzen. Somit würden die üblichen Linienfunktionen bestehen bleiben. Diesem Ansatz folgt das „Vorgesetztenmodell“, welches auf eine dezentrale Verteilung der Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen auf die Vorgesetzten der Ideeneinreicher setzt.<sup>74</sup>

<sup>72</sup> Vgl. Schat 2017, S. 24

<sup>73</sup> Vgl. Deutsches Institut für Betriebswirtschaft 2003, S. 97

<sup>74</sup> Vgl. Neckel 2004, S. 67

Hierbei leiten die jeweiligen Vorgesetzten und Führungskräfte ihr eigenes Ideenmanagement, was einen schlanken und dezentralen Prozess zur Folge hat. Die Einreichung der Mitarbeitervorschläge geschieht über deren direkten Vorgesetzten. Dieser ist sowohl für die Prüfung des Vorschlages mit Blick auf den Verantwortungsbereich und die Betriebsvereinbarung zuständig, als auch für die anschließende Bewertung und Umsetzung. Die Ermittlung einer Prämienhöhe nimmt er bis zu einer gewissen Wertgrenze vor.<sup>75</sup> Können Vorschläge nicht durch den direkten Vorgesetzten beurteilt und umgesetzt werden, da sie sich auf einen anderen Arbeitsbereich beziehen, leitet der Vorgesetzte diese an die zuständige Stelle weiter. Die direkte Kommunikation zwischen Einreicher und Entscheider erweist sich bei diesem Modell als großer Vorteil und wirkt sich insbesondere auf die Qualität und auf die daraus resultierende Umsetzbarkeit aus. Das Vorgesetztenmodell zielt auf Verbesserungsvorschläge aus dem eigenen Arbeitsbereich ab, da diese leichter durch den Vorgesetzten beurteilt und umgesetzt werden können. Als negativen Aspekt zeigt sich dabei, dass sich das abteilungsübergreifende Denken nur schwer realisieren lässt, da eine Fixierung auf den Arbeitsbereich des Vorgesetzten besteht.<sup>76</sup> In den folgenden Abbildungen 4 und 5 werden die Grundidee und der Prozessablauf noch einmal verdeutlicht.



**Abbildung 4: Grundidee Vorgesetztenmodell**

(Quelle: In Anlehnung an Schat 2017, S. 27)

<sup>75</sup> Vgl. Söffing 2011, S. 46

<sup>76</sup> Vgl. Schat 2017, S. 28

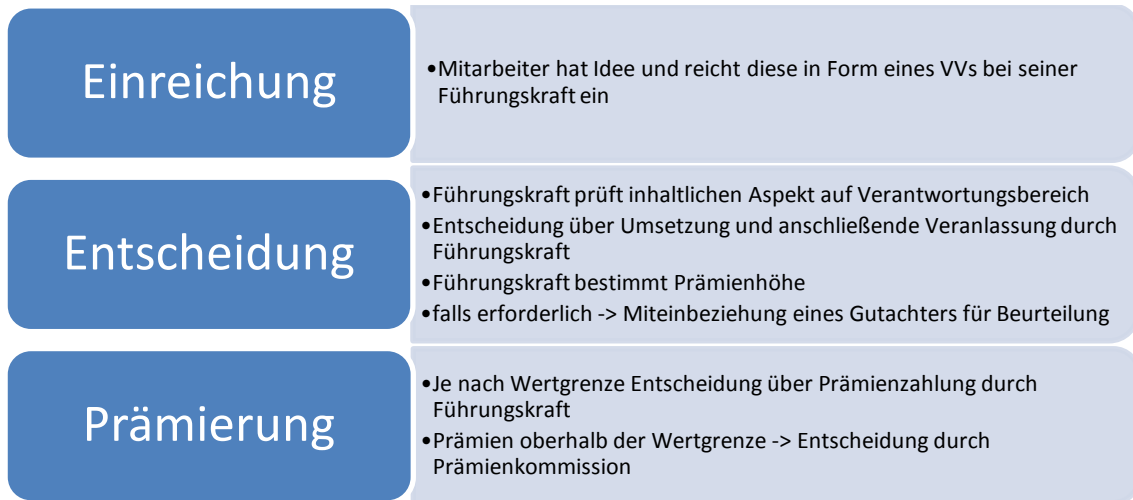


Abbildung 5: Prozessablauf Vorgesetztenmodell

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Söffing 2011, S. 48-50)

### 3.3 Herausforderungen und Schwachstellen des heutigen Ideenmanagements

Das heutige Ideenmanagement unterliegt einer Vielzahl von Herausforderungen und besitzt einige Schwachstellen. Nachfolgend werden drei dieser Schwierigkeiten vorgestellt und die daraus resultierenden Problemfelder des herkömmlichen Ansatzes aufgezeigt.

#### 3.3.1 Zunehmendes Wachstum und mangelnde Kommunikation

Als eine der größten Herausforderungen bezüglich des Themas Innovation werden das zunehmende Wachstum eines Unternehmens und der daraus resultierende Mangel an Kommunikation gesehen. Aufgrund des Wachstums eines Unternehmens kommt es oft zu einer fehlenden Verbindung zwischen der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und seiner Mitarbeiter. Ziel eines jeden Unternehmens ist die Steigerung der Wirtschaftlichkeit. Um dies zu erreichen, erstellen sie deshalb immer höherwertigere Strategien. Hierbei fehlt es bezüglich des Hauptgedankens selbiger, jedoch oft an der Kommunikation gegenüber den Mitarbeitern.<sup>77</sup>

Aufgrund der Untergliederung eines Unternehmens in verschiedene Abteilungen und Bereiche entsteht bezüglich des Innovationsthemas eine Vielzahl an unterschiedlichen

<sup>77</sup> Vgl. Bank und Raza 2014, S. 12

Bedürfnissen über das gesamte Unternehmen verteilt. Um das Ideenmanagement auf die relevanten Themengebiete und Bedürfnisse zu konzentrieren und sicher zu gehen, dass die richtigen Ideen am richtigen Platz landen, stellt das Definieren, Priorisieren und Kommunizieren selbiger einen wichtigen Erfolgsfaktor dar.<sup>78</sup>

### **3.3.2 Komplexität der Prozesse und starre Prozessorientierung**

Als weitere Hürde im Ideenmanagement wird eine zu starre Prozessorientierung gesehen.<sup>79</sup> Diese bezieht sich auf das in Kapitel 3.2.2.1 beschriebene Modell des Ideenmanagements, bei dem die Bewertung der Vorschläge alleinig von einem Gutachter oder einer zentralen Stelle vorgenommen wird. Diese Prozesse werden aufgrund ihrer fest definierten Vorgehensweisen als unflexibel angesehen.

Wegen der zunehmenden Komplexität und Verflochtenheit der Prozesse in einem Unternehmen wird es auch zunehmend schwerer für einzelne Ideeneinreicher, ausgereifte und umfangreiche Ideen zu entwickeln. So können z. B. vorgeschlagene Änderungen im eigenen Bereich tiefgreifende Veränderungen in anderen Bereichen des Unternehmens zur Folge haben oder diese voraussetzen. Eine solche Verzahnung der einzelnen Abteilungen ist nicht immer ersichtlich und kann einem einzelnen Mitarbeiter verborgen bleiben. In den herkömmlichen Konzepten des Ideenmanagements gehört es zu den Aufgaben des Gutachters, oben genannte Zusammenhänge zu erkennen und diese in die Bewertung der Ideen mit einfließen zu lassen.<sup>80</sup>

Da es jedem Mitarbeiter möglich ist, eine Idee einzureichen, kann es zu einer Flut an Ideen kommen. Das Zusammenkommen und Bewerten sämtlicher Vorschläge an einem Punkt kann dabei eine Überforderung des Gutachters und einen daraus resultierenden Ideenstau zur Folge haben. Dieser hat negative Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeiter, da es zu langen Wartezeiten bezüglich eines Feedbacks oder im schlimmsten Fall zu einem gänzlichen Ignorieren der eingereichten Idee kommen kann.<sup>81</sup>

---

<sup>78</sup> Vgl. Karlsson 2010, S. 9

<sup>79</sup> Vgl. Gackstetter 2016

<sup>80</sup> Vgl. Delden und Chia 2015, 93

<sup>81</sup> Vgl. Gackstetter 2016



Zusätzlich leidet auch der eigentliche Grundgedanke des Ideenmanagements - eine spontane Idee zu haben und diese einzureichen - darunter, da es zunehmend zu einer Suche nach der perfekten Idee wird, um nicht in der breiten Masse unterzugehen.<sup>82</sup>

Je mehr Personen sich am Ideenmanagement durch eingereichte Vorschläge beteiligen, desto schwieriger und aufwändiger wird es, alle Ideen zu bewerten und den Einreichern Feedback zu geben.<sup>83</sup>

### **3.3.3 Motivation der Mitarbeiter und ineffektive Anreizsysteme**

Die mangelnde Motivation der Mitarbeiter, am Innovationsprozess teilzunehmen, stellt eine weitere Herausforderung dar. Diese bezieht sich vor allem auf die Langzeitmotivation: Selbst wenn Mitarbeiter gewillt sind, am Innovationsprozess oder an den zugehörigen Projekten teilzunehmen, ist es schwer, dieses Engagement über lange Zeit aufrecht zu erhalten.<sup>84</sup>

Um Mitarbeiter für das herkömmliche Ideenmanagement zu begeistern, wird größtenteils auf eine extrinsische Art der Motivation zurückgegriffen.<sup>85</sup> Hierbei werden hauptsächlich Ideen umgesetzt, aus denen quantifizierbare Einsparungen und Erfolge resultieren. Diese sichern wiederum dem Ideengeber eine entsprechende Vergütung zu. Allerdings werden dabei non-monetäre Faktoren, wie das aktive Mitwirken an der Entwicklung des Unternehmens oder das Erreichen unterschiedlicher Karriereziele, nicht berücksichtigt. Sollen Mitarbeiter für das Mitwirken am Ideenmanagement motiviert werden, benötigt es ein ansprechendes und funktionierendes Anreizsystem, welches neben den monetären auch non-monetäre Motive berücksichtigt.<sup>86</sup>

---

<sup>82</sup> Vgl. Delden und Chia 2015, 93 f.

<sup>83</sup> Vgl. Karlsson 2010, S. 9

<sup>84</sup> Vgl. Bank und Raza 2014, S. 12

<sup>85</sup> Vgl. Delden und Chia 2015, 93

<sup>86</sup> Vgl. Gackstetter 2016

## 4 Kollaboration

Um im späteren Verlauf der Arbeit auf das kollaborative Ideenmanagement eingehen zu können, wird in diesem Kapitel erläutert, was unter dem Wort „Kollaboration“ zu verstehen ist. Hierbei wird zusätzlich eine Abgrenzung zum Begriff der „Kooperation“ vorgenommen. Anschließend werden unterschiedliche Verhaltensmuster, die innerhalb einer Kollaboration beobachtet werden können, vorgestellt.

### 4.1 Begriffserklärung: Kollaboration

Don Tapscott beschreibt die Bedeutung der Kollaboration wie folgt: "Collaboration is important not just because it's a better way to learn. The spirit of collaboration is penetrating every institution and all of our lives. So learning to collaborate is part of equipping yourself for effectiveness, problem solving, innovation and life-long learning in an ever-changing networked economy."<sup>87</sup>

Zusammenarbeit ist ein fester Bestandteil des alltäglichen Lebens. Hierbei lassen sich verschiedene Formen in allen Bereichen des Alltags wiederfinden, sei es im beruflichen Umfeld, bei sämtlichen Abläufen und Prozessen in Organisationen oder im privaten Bereich, bei der Kindererziehung oder dem Familienleben im Allgemeinen. Selbst bei der Gestaltung des öffentlichen Lebens lassen sich unzählige Beispiele finden, wie bei der Zusammenarbeit in Vereinen oder innerhalb eines Mannschaftssports. Das Erledigen verschiedener Aufgaben oder das Erreichen unterschiedlicher Ziele, welche als Einzelperson nicht bewältigt werden können, ergeben sich hierbei als Gründe für eine Teamarbeit.<sup>88</sup> Für Leimeister stellt die Kollaboration eine gruppenzielorientierte Form der Arbeit dar, bei der zwei oder mehr Individuen zusammenarbeiten und die Erreichung des Gruppenziels im Vordergrund steht.<sup>89</sup>

---

<sup>87</sup> Tapscott 2013

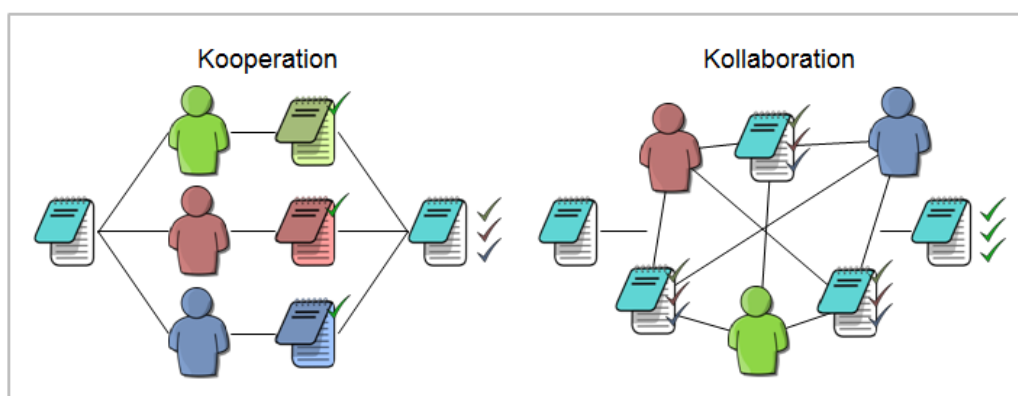
<sup>88</sup> Vgl. Leimeister 2014, S. 4

<sup>89</sup> Vgl. Leimeister 2014, S. 3

### 4.1.1 Abgrenzung zur Kooperation

Häufig wird der Begriff der Kollaboration als Synonym für die Kooperation verwendet, obwohl sie nicht die gleiche Bedeutung haben.<sup>90</sup> Bei einer Kooperation arbeiten mehrere Beteiligte einer Gruppe an der Erbringung eines gemeinsamen Endergebnisses. Dabei arbeiten jedoch die Beteiligten eigenständig an unterschiedlichen Teilaufgaben des Endergebnisses. Nicht alle Mitarbeiter sind somit an allen Ergebnissen eines Projektes beteiligt und die Bearbeitung kann parallel stattfinden.<sup>91</sup> Die Kollaboration hingegen beschreibt die gemeinsame Bearbeitung einer Aufgabe. Ein gemeinsames Verständnis der Problemstellung entsteht durch Diskutieren und Teilen der unterschiedlichen Meinungen und Ansichten. Völlig neue Lösungsvorschläge und kollektives Wissen kann durch individuelles Wissen der einzelnen Akteure und deren Austausch miteinander kreiert werden. Hierbei findet die Problembearbeitung sequenziell und, um den Lösungsansatz zu optimieren, wiederholt statt.<sup>92</sup> Ron Ashkenas beschreibt die Abgrenzung in seinem Artikel wie folgt: „When you’re cooperating, you’re simply looking for answers. When you’re collaborating, you’re also looking for the right people with the right questions to generate the next great idea.“<sup>93</sup>

Somit lassen sich die Begriffe der Kollaboration und der Kooperation deutlich voneinander abgrenzen. Beide beschreiben zwar Formen der Zusammenarbeit, sind aber anhand ihrer Herangehensweise und Arbeitsteilung grundsätzlich zu unterscheiden. In Abbildung 6 wird der unterschiedliche Ablauf der Arbeitsteilung grafisch verdeutlicht.



**Abbildung 6: Vergleich Kooperation – Kollaboration**

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gackstetter 2015)

<sup>90</sup> Vgl. Gackstetter 2015

<sup>91</sup> Vgl. TWT Interactive GmbH 2017

<sup>92</sup> Vgl. Gackstetter 2015

<sup>93</sup> Ashkenas 2015, S. 2

## 4.2 Verhaltensmuster innerhalb der Kollaboration

Innerhalb jeglicher kollaborativer Zusammenarbeit können einheitliche Muster beobachtet werden. So finden sich bei Gruppenarbeiten grundlegend folgende vier Arbeitsschritte: Generierung, Evaluation, Organisation und Untersuchung von Ideen. Durch kontinuierliche Erweiterung und Anpassung existieren heute in der Literatur sechs verschiedene Verhaltensmuster, welche von Gruppen verwendet werden können. Für die gemeinsame Erreichung eines Zieles generieren, reduzieren, verdeutlichen, organisieren und evaluieren Gruppen Ideen, um aus diesen anschließend einen Konsens zu bilden. Ein wichtiger Aspekt dieser Muster ist, dass diese keiner Taxonomie unterliegen und somit auch keiner festen Reihenfolge folgen.<sup>94</sup> Im folgenden werden diese Verhaltensmuster mitsamt ihrer Untermuster beschrieben.

### 4.2.1 Generieren

Generieren lässt sich in zwei Formen der Ideenbildung unterteilen. Diese sind zum einen die Lösungsfindung, welche das Erzeugen von neuen und kreativen Ideen beinhaltet, zum anderen der Wissensaustausch, welcher das Teilen von Kompetenzen, Erklärungen und Fakten umfasst.<sup>95</sup> Das grundsätzliche Ziel der Generierung besteht darin, Ideen und Entwürfe anzusammeln. Hierbei werden mit Hilfe von Kreativität, dem Zusammentragen von Informationen und dem Austausch von Gedanken auf Basis eines kleinen Ideenpools mehrere Konzepte zur Problemlösung generiert. Um den Pool an Ideen zu erweitern, können sich die Gruppenmitglieder verschiedener Untermuster bedienen. Dabei besteht die Möglichkeit völlig neue Konzepte zur Problemlösung zu erstellen, welche den einzelnen Mitgliedern bisher noch unbekannt sind. Hierbei werden die vorgeschlagenen Konzepte anhand ihrer Qualität, ihrer Neuheit und ihrer Kreativität differenziert.<sup>96</sup>

Generierung  
neuer Konzepte

Desweiteren können die beteiligten Personen bereits vorhandene Ideen, Informationen und Konzepte sammeln und weiter ausarbeiten. Im Gegensatz zur Findung neuer und einzigartiger Ideen dient dieses Untermuster der Informationssammlung.

Sammlung und  
Ausarbeitung

<sup>94</sup> Vgl. Leimeister 2014, S. 138 f.

<sup>95</sup> Vgl. Kolfshoten et al. 2008, S. 9

<sup>96</sup> Vgl. Leimeister 2014, S. 140

Hierbei ist nicht die Anzahl der gesammelten Informationen entscheidend, sondern vielmehr die Relevanz selbiger für die Problemlösung.<sup>97</sup>

#### 4.2.2 Reduzieren

Da es oftmals zu einer großen Ansammlung an kreativen Vorschlägen und Ideen kommt, ist es wichtig, diese zu reduzieren und dadurch die relevantesten Konzepte herauszuarbeiten.

Die Eigenschaften der vorgebrachten Ideen und Konzepte hinsichtlich Qualität und Bedeutung für die Weiterbearbeitung können sich stark unterscheiden und sind deshalb voneinander zu trennen. Eine solche Reduzierung führt dazu, dass die Mitglieder sich auf einen verringerten Ideenpool konzentrieren können und dadurch die kognitiven Leistungsanforderungen an die einzelnen Personen bedeutend abnehmen.

Wieder haben die Mitglieder die Option sich verschiedener Untermuster zu bedienen.

Es besteht die Möglichkeit eine Zusammenfassung zu erstellen, welche durch Bündelung verschiedener Vorschläge zu einer Hauptaussage entsteht.<sup>98</sup> Ziel der Zusammenfassung ist es, alle überflüssigen Aspekte der vorhandenen Informationen zu entfernen

Zusammenfassen  
wesentlicher Aspekte

und das Wesentliche zu erfassen.<sup>99</sup> Die Veränderung des Abstraktionsgrades durch Verallgemeinerung der generierten Ideen und Vorschläge beschreibt die zweite Möglichkeit der Reduktion. Dabei werden Konzepte und Ideen einfacher formuliert und Teilnehmer können sich auf das Relevante konzentrieren. Das letzte Untermuster beschreibt die Möglichkeit der Gruppe, eine Auswahl der für sie am ansprechendsten Ideen und Konzepte zu treffen.<sup>100</sup>

Abstraktionsgrad-  
veränderung

Das letzte Untermuster beschreibt die Möglichkeit der Gruppe, eine Auswahl der für sie am ansprechendsten Ideen und Konzepte zu treffen.<sup>100</sup>

Treffen einer  
Auswahl

<sup>97</sup> Vgl. Kolfshoten et al. 2008, S. 9

<sup>98</sup> Vgl. Leimeister 2014, S. 141

<sup>99</sup> Vgl. Kolfshoten et al. 2008, S. 10

<sup>100</sup> Vgl. Leimeister 2014, S. 141

### 4.2.3 Organisieren

Das Organisieren zielt darauf ab, ein größeres Verständnis für die Zusammenhänge einzelner Ideen und Konzepte zu schaffen. Um die Beziehungen der Ideen untereinander zu verdeutlichen und gleiche Ideen zusammenzufassen, benötigt es daher einer Organisation selbiger. Dies ist insbesondere dabei hilfreich, den Aufwand für weitere Schritte zu reduzieren und komplexe Konzepte vereinfachter darzustellen.<sup>101</sup>

Hierbei stehen der Gruppe wiederum zwei Optionen zur Verfügung, welche Leimeister wie folgt beschreibt: Eine Möglichkeit stellt das Klassifizieren und das anschließende Zuordnen der Ideen mittels vorher definierter Kategorien dar.

Ideenklassifizierung

Jedoch ist zu beachten, dass das mehrfache Vorhandensein einer Kategorie negative Auswirkungen zur Folge haben kann. Der Erfolg einer Klassifizierung kann sowohl anhand der Menge der erstellten Kategorien als auch an der Anzahl der gegliederten Ideen festgestellt werden.

Die zweite Möglichkeit besteht in der Strukturierung der Ideen. Die Beziehungen zwischen den Ideen und Konzepten werden exakter erarbeitet,

Ideenstrukturierung

um sie anschließend in themenspezifische Kategorien zu gliedern. Dies hat wiederum den Vorteil der Konkretisierung und der erheblichen Vereinfachung komplexer Zusammenhänge.<sup>102</sup>

### 4.2.4 Verdeutlichen

Das Verhaltensmuster des Verdeutlichens sorgt für ein gemeinsames Verständnis der Beteiligten bezüglich vorhandener Konzepte, Ideen und Lösungsvorschläge.<sup>103</sup>

Dieses Verständnis ist vor allem deshalb wichtig, da es der Ausgangspunkt zur gemeinsamen Weiterarbeit ist. Aufgrund der Vielzahl von verschiedenen Auffassungen und Definitionen der Beteiligten in einer Gruppe ist die Weiterarbeit bezüglich eines gleichen Sachverhaltes nicht immer gegeben. Ideen und Entwürfe werden hierbei verdeutlicht, damit allen Beteiligten ein einheitliches Grundverständnis über die noch verbliebenen Konzepte, Probleme, Ideen oder potenziellen Lösungswege ermöglicht wird.

Um anderen Gruppenmitgliedern verschiedene Konzepte näher zu bringen und zu erklären, stellt „Beschreiben“ die einzige zur Verfü-

Beschreiben

<sup>101</sup> Vgl. Kolfshoten et al. 2008, 11 f.

<sup>102</sup> Vgl. Leimeister 2014, S. 142

<sup>103</sup> Vgl. Kolfshoten et al. 2008, S. 11

gung stehende Option dar. Dabei ist es möglich, Sachverhalte umzuformulieren oder alternative Beschreibungen zum besseren Verständnis anzubieten.<sup>104</sup>

#### 4.2.5 Evaluieren

Das Evaluieren zielt auf ein besseres Verständnis bezüglich des Wertes und des Nutzens vorgeschlagener Ideen und Konzepte ab.<sup>105</sup> Um diesen Nutzen der Ideen und Entwürfe herauszuarbeiten und deren Wert für die jeweilige Zielerreichung aufzuzeigen, bedarf es einer Bewertung. Durch Einbeziehen der Gruppenmitglieder und deren Meinungen bezüglich der einzelnen Ideen wird sowohl der Prozess der Entscheidungsfindung als auch die Kommunikation innerhalb der Gruppe gefördert.<sup>106</sup>

Hierbei unterstützt die Evaluation die Gruppenkommunikation hinsichtlich des Aufdeckens unterschiedlicher Annahmen, Meinungsverschiedenheiten, Vorlieben und Einiungen der einzelnen Teilnehmer bezüglich eines Vorschlages. Somit können Gruppen die Gründe für die verschiedenen Meinungen erörtern und auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten.<sup>107</sup> Neben der demokratischen Abstimmung stehen der Gruppe zwei weitere Optionen zur Verfügung: Zum einen das Bilden einer Reihenfolge, zum anderen das Beurteilen der individuellen Ideen und Konzepte mit Hilfe unterschiedlicher Techniken wie z. B. einer ABC-Analyse.<sup>108</sup>

#### 4.2.6 Konsens bilden

Das große Ziel einer Kollaboration ist, wie bereits in Kapitel 4.1 erwähnt, auf ein gemeinsames Ergebnis hinzuarbeiten. Daher ist es wichtig einen Konsens untereinander zu bilden. Konsens wird hierbei als Akzeptanz, Vereinbarung, Übereinstimmung oder das Fehlen von Unstimmigkeiten definiert.<sup>109</sup>

In einer Gruppe treffen viele verschiedene Meinungen und Interessen aufeinander. Somit ist es, je höher die Anzahl der Teilnehmer ist, zunehmend schwerer auf einen gemeinsamen Nenner zu kommen. Umso wichtiger ist es daher, die eigenen Interessen zu vertreten, aber auch die Interessen anderer wahrzunehmen und letztendlich zu

---

<sup>104</sup> Vgl. Leimeister 2014, 141 f.

<sup>105</sup> Vgl. Kolfshoten et al. 2008, S. 13

<sup>106</sup> Vgl. Leimeister 2014, S. 143

<sup>107</sup> Vgl. Kolfshoten et al. 2008, S. 14

<sup>108</sup> Vgl. Leimeister 2014, S. 143

<sup>109</sup> Vgl. Kolfshoten et al. 2008, S. 15

einer Einigkeit zu kommen.<sup>110</sup> Anhäufungen von Präferenzen oder das Lösen von Meinungsverschiedenheiten stellen hierbei die grundlegenden Methoden dar.<sup>111</sup>

Die fünf Untermuster des „Konsens bilden“, beschreibt Leimeister wie folgt: Um die Meinung der Gruppe und eine mögliche Einigkeit aller Prozessbeteiligten festzustellen, kann sich das Team einer klassischen Abstimmung bedienen und diese somit messbar darstellen. Herrscht Meinungsverschiedenheit hinsichtlich des Nutzens der Ideen, ist es möglich, diese mit Hilfe einer „Diagnose“ wiederzugeben und geeignete Gegenmaßnahmen einzuleiten. Die Methode der „Verteidigung“ beschreibt den Versuch der Individuen, die jeweils anderen Gruppenmitglieder vom Nutzen der eigenen Konzepte mit eigenen Argumenten und kreativen Überlegungen zu überzeugen. Bei Meinungsverschiedenheiten oder Konflikten innerhalb der Gruppe hilft das Untermuster der „Verhandlung“ weiter. Hierbei wird durch Schlichtung versucht, eine Lösung oder bestmögliche Einigung zwischen den sich widersetzenden Parteien zu erreichen. Dadurch wird der Einigungsprozess unterstützt oder sogar vollständig herbeigeführt. Als letzte Methode, ein besseres Verständnis zu schaffen, ist das Hinzunehmen und Herausnehmen neuer Aspekte zu nennen.<sup>112</sup>

---

<sup>110</sup> Vgl. Leimeister 2014, S. 144

<sup>111</sup> Vgl. Kolfchoten et al. 2008, S. 15

<sup>112</sup> Vgl. Leimeister 2014, 143 f.



## 5 Kollaboration im Ideenmanagement

In diesem Kapitel wird auf das kollaborative Ideenmanagement eingegangen. Nach einer kurzen Übersicht über die Ausrichtung der gemeinschaftlichen Ideenarbeit werden drei softwarebasierte Methoden des kollaborativen Ansatzes vorgestellt. Hierbei wird aufgezeigt, welche Phasen des Ideenmanagements dabei unterstützt werden können. Zum Abschluss werden die Potenziale des kollaborativen Ideenmanagements betrachtet. Außerdem wird erläutert, welche Vorteile diese mit sich bringen.

### 5.1 Übersicht des kollaborativen Ideenmanagements

Das kollaborative Ideenmanagement ist, wie die in Kapitel 4.1 bereits erläuterte Begriffserklärung des Wortes „Kollaboration“ aufzeigt, auf eine Zusammenarbeit der Belegschaft bezüglich des Umgangs mit Ideen über den gesamten Ideenmanagementprozess ausgerichtet. Ähnlich dem herkömmlichen Ideenmanagement setzt auch der kollaborative Ansatz unter anderem auf die Einholung der Ideen und Verbesserungsvorschläge innerhalb der Organisation. Unterschiedlich sind hierbei jedoch die Befähigung der Mitarbeiter, gemeinsam Lösungen zu erarbeiten, sowie die Möglichkeit, an der Bewertung der Ideen anderer Mitarbeiter teilzuhaben. Zusätzlich ist es den Mitarbeitern möglich, den Fortschritt der Ideen über den gesamten Prozess des Ideenmanagements, welcher sich von der Ideenfindung bis zur Implementierung erstreckt, zu kommunizieren und zu managen.<sup>113</sup> Ziel ist es, einen offenen und transparenten Informationsfluss zu schaffen, in welchem Kollegen ihre Ansichten zu einer Idee teilen und Einreichern sichtbar gemacht wird, in welchem Stadium sich ihr Vorschlag befindet.<sup>114</sup> Kollaboratives Ideenmanagement kann einer Organisation dabei helfen, neue Ideen zu generieren und diese anschließend mit Hilfe der Zusammenarbeit des Kollektives weiterzuentwickeln. Durch die kollaborative Ideenarbeit lassen sich außerdem innovativ denkende Mitarbeiter leichter identifizieren und eine kollaborative, innovative Kultur im Unternehmen vorantreiben.<sup>115</sup>

Kollaboration im Ideenmanagement ist somit als systematischer Ansatz zu sehen, der es Unternehmen erlaubt, die kollektive Kreativität sowie das unterschiedliche Gedan-

---

<sup>113</sup> Vgl. Bank und Raza 2014, S. 13

<sup>114</sup> Vgl. Städtner 2016b

<sup>115</sup> Vgl. Karlsson 2010, S. 6

kengut der einzelnen Mitarbeiter, durch das Involvieren sämtlicher Mitarbeiter zu nutzen. Zusätzlich stellt er sicher, dass die innovationsbezogenen Bedürfnisse eines Unternehmens auf die richtigen Ideen treffen.<sup>116</sup>

## **5.2 Methoden des kollaborativen Ideenmanagement**

In diesem Abschnitt werden drei Methoden des kollaborativen Ideenmanagements vorgestellt. Diese beschreiben verschiedene Ansätze, welche genutzt werden können, um einzelne Phasen des Ideenmanagementprozesses durch kollaborative Zusammenarbeit zu unterstützen.

### **5.2.1 Zentrale Kommunikationsplattformen**

Um Mitarbeiter bei der Ideenarbeit zu unterstützen, rückt das Nutzen von zentralen Kommunikationsplattformen zunehmend in den Fokus vieler Unternehmen. Damit ist die Verwendung von virtuellen Treffpunkten wie z.B. Diskussionsforen, auf denen die Mitarbeiter unabhängig von Raum und Zeit kommunizieren können, gemeint. Hierbei ist es ihnen möglich Meinungen auszutauschen und sich über gemeinsame Probleme Gedanken zu machen.<sup>117</sup> Dies kann auch dafür genutzt werden, gemeinsam neue Ideen zu formulieren oder bereits bestehende Vorschläge zu konkretisieren und zu verbessern.<sup>118</sup> Daher stellt die Verwendung von zentralen Kommunikationsplattformen eine Methode zur Unterstützung sowohl der Generierungsphase als auch der Entwicklungsphase des Ideenmanagements dar.

### **5.2.2 Problem-Solver-Ansatz**

Die zweite vorgestellte Methode beschreibt die Verwendung sogenannter „Ideenboxen“ und spiegelt einen Ansatz für ein kollaboratives Ideenmanagementsystem wider, wie er bei einem schwedischen Anbieter für Informations- und Kommunikationstechnologie zur Anwendung kommt. Diese Methode folgt dem Prinzip des Problem-Solver-Ansatzes, bei dem vorab konkrete Problemfelder des Unternehmens veröffentlicht werden und Mitarbeiter anschließend gezielt Verbesserungsvorschläge einreichen

---

<sup>116</sup> Vgl. Bank und Raza 2014, S. 13

<sup>117</sup> Vgl. Franken und Brand 2008, 168 f.

<sup>118</sup> Vgl. Badura 2012, S. 26

können.<sup>119</sup> Die Vorstellung der Methode beruht auf dem Artikel: „Collaborative Idea Management - Using the creativity of crowds to drive innovation“ von Magnus Karlsson (2010, S. 16-19).

### **5.2.2.1 Rolle des Boxmanagers**

Um den Ablauf und die Herangehensweise dieser Methode zu erläutern, wird erst auf die Rolle und die Aufgaben des sogenannten „Boxmanagers“ eingegangen.

Boxmanager sind sowohl für die Leitung der Ideenboxen, als auch für den Umgang mit den einzelnen Ideen innerhalb dieser Boxen verantwortlich. Dabei zählt das Verwalten und mögliche Aussortieren von nicht passenden Ideen sowie die spätere finale Evaluation und Auswahl der besten Idee zu ihrem Aufgabengebiet. Zusätzlich ist es ihre Aufgabe, den Einreichern Feedback zu geben. Für die spätere Prämierung einer Idee werden sie durch ein Prämiensystem, bestehend aus der Vergabe von virtuellen Medaillen, unterstützt. Hierbei ist es den Boxmanagern möglich, über die Prämierung in den jeweiligen Boxen selbst zu entscheiden. Um Mitarbeiter für die Teilnahme zu motivieren, können sie die Medaillen in reale Preise verwandeln und so Anreize schaffen.<sup>120</sup>

Die Rolle eines Boxmanagers benötigt gewisse Voraussetzungen bezüglich der Stellung im Unternehmen, weswegen nicht jede Person diese Position bekleiden kann.

Zu diesen gehören:

- das Leiten eines Prozesses im Unternehmen
- das Besitzen eines oder mehrerer Innovationsbedürfnisse im Unternehmen
- und der Zugang zu den nötigen Ressourcen, um Ideen zu verwirklichen<sup>121</sup>

---

<sup>119</sup> Vgl. Badura 2012, S. 26

<sup>120</sup> Vgl. Karlsson 2010, S. 16–19

<sup>121</sup> Vgl. Karlsson 2010, S. 16

### 5.2.2.2 Ablauf

Zur Veranschaulichung des Ablaufes wird die Methode in Abbildung 7 in eine Nachfrage- und eine Angebotsseite unterteilt.

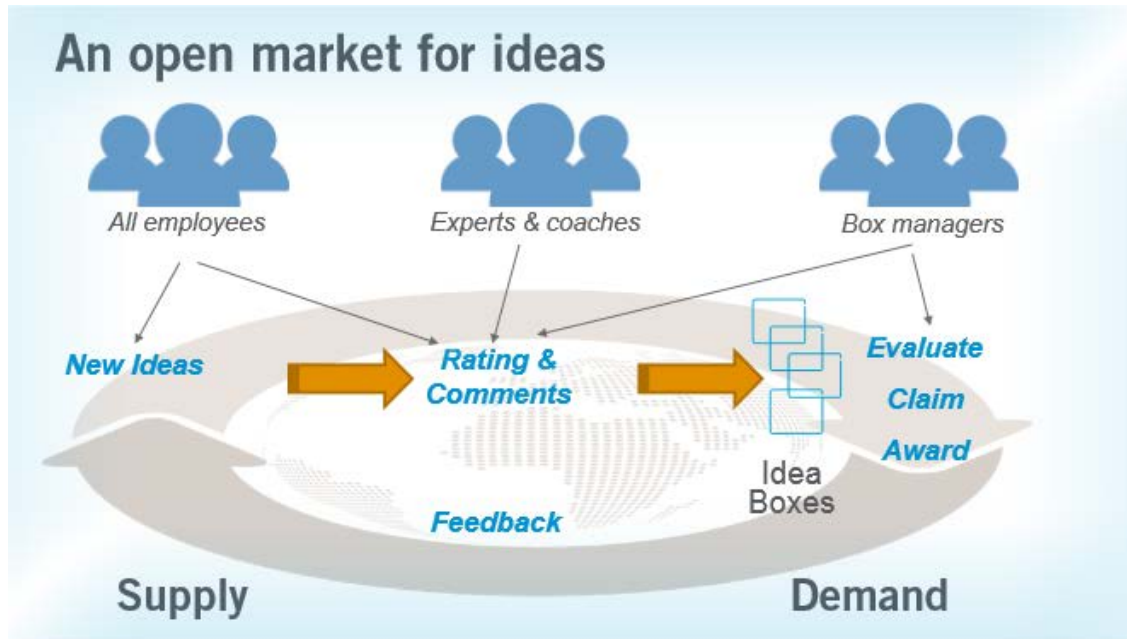


Abbildung 7: Veranschaulichung der Ideenbox-Methode

(Quelle: Karlsson 2010, S. 16)

Auf der Nachfrageseite befinden sich die bereits erwähnten Ideenboxen. Diese werden von einem oder mehreren Boxmanagern geleitet und anhand ihrer Innovationsbedürfnisse erstellt. Jede Box stellt somit ein reales Innovationsbedürfnis des Unternehmens dar. Dadurch wird sichergestellt, dass sämtliche Problemfelder eines Unternehmens bereits vor Einreichung der ersten Verbesserungsvorschläge unternehmensweit definiert sind.

Auf der Angebotsseite bekommen Mitarbeiter dadurch einen klaren Überblick über die zu behandelnden Problemfelder im Unternehmen und können für deren Lösung Verbesserungsvorschläge einreichen. Hierbei werden die Einreicher durch das Prinzip der Selbstorganisation unterstützt. Die Vorschläge werden automatisch durch eine Stichwortsuche den passenden Boxen zugewiesen. Sollte es zu einer Ideeneinreichung, deren Lösungsvorschlag zu keiner bestehenden Ideenbox passt, kommen, wird dieser Vorschlag im System gespeichert und im späteren Verlauf zugeordnet, sobald ein passendes Problemfeld erscheint.<sup>122</sup>

<sup>122</sup> Vgl. Karlsson 2010, S. 16

Wird eine bereits existierende Idee erneut oder in ähnlicher Form eingereicht, erhält der Einreicher eine Benachrichtigung bezüglich einer vorhandenen Duplikation. Nach der Vorschlagseinreichung stehen die Ideen sämtlichen Mitarbeitern zum Kommentieren und Bewerten zur Verfügung. Dies unterstützt die Boxmanager, da häufig kommentierte und gut bewertete Ideen innerhalb der Ideenbox herausgehoben werden.

Im weiteren Verlauf bringen die Boxmanager ihr Interesse durch Markieren der jeweiligen Idee zum Ausdruck. Anschließend können die Manager die Einreicher bezüglich weiterer Informationen kontaktieren oder andere Kollegen zur Evaluation hinzuziehen. Wird eine Idee letztendlich implementiert, erfolgt die bereits angesprochene Prämierung. Eingeführte Ideen werden durch eine finale Markierung als Feedback für alle Mitarbeiter angezeigt.<sup>123</sup>

### **5.2.2.3 Erfolge & Fazit**

Der Erfolg dieser Methode des kollaborativen Ideenmanagements zeigte sich rasch und deutlich. Die Firma Ericsson implementierte den Ansatz der „Ideaboxes“ im Jahr 2008 und verbuchte bereits Mitte 2010 über 9.000 Ideen und 15.000 Kommentare in 150 verschiedenen Ideenboxen, welche alle reale Innovationsbedürfnisse im Unternehmen repräsentierten.<sup>124</sup>

Getreu dem Motto „Problem sucht Lösung“ stellt die Methode der Ideenboxen einen effektiven Ansatz zur Unterstützung der Einreichungsphase des Ideenmanagements dar. Durch das frühzeitige Definieren der Problemfelder im Unternehmen werden den Mitarbeitern klare Ziele vorgegeben. Dies hat zur Folge, dass die relevanten Bedürfnisse eines Unternehmens durch die richtigen Ideen erfüllt werden<sup>125</sup> und nicht zahlreiche Ideen zu verschiedenen Bereichen im Unternehmen eingereicht werden. Zusätzlich wird durch das unternehmensweite Kommentieren und Bewerten der Ideen die Kommunikation und Zusammenarbeit der Mitarbeiter gestärkt.

---

<sup>123</sup> Vgl. Karlsson 2010, 18 f.

<sup>124</sup> Vgl. Karlsson 2010, S. 6

<sup>125</sup> Vgl. Karlsson 2010, S. 4

### 5.2.3 Prognosemarkt-Ansatz

Die dritte vorgestellte Methode beschreibt die Verwendung von Prognosemärkten im Ideenmanagement. Ziel ist es, die unterschiedlichen Kenntnisse und Blickwinkel der Nutzer zusammenzuführen und bei der Bewertung der Ideen mit einfließen zu lassen. Ähnlich dem Grundprinzip eines Aktienmarktes setzen die Teilnehmer dabei auf den zukünftigen Erfolg der Ideen und bewerten zugleich die eingereichten Vorschläge.<sup>126</sup>

#### 5.2.3.1 Rollen

Wie bereits erwähnt ist diese Methode vergleichbar mit dem Ablauf eines traditionellen Aktienmarktes. Die Mitarbeiter nehmen hierbei die Rollen von Unternehmern, Beratern und Investoren ein.<sup>127</sup>

Diese Rollen spiegeln drei Möglichkeiten wider, nach welchen sich die Mitarbeiter auf dem Markt verhalten können.

- Unternehmer: Einreichen einer eigenen Idee
- Berater: Kommentieren und Diskutieren von Ideen anderer
- Investor: Evaluieren einer Idee durch Investieren einer virtuellen Währung<sup>128</sup>

#### 5.2.3.2 Ablauf

Einleitend ist zu erwähnen, dass es sämtlichen Mitarbeitern möglich ist, Ideen einzureichen und am Prozess teilzuhaben. Bei erstmaligem Login erhält jeder Teilnehmer einen festgelegten Betrag an virtueller Währung, welcher anschließend in Ideen anderer Einreicher investiert werden kann. Zusätzlich können auch hier die Mitarbeiter Ideen anderer kommentieren.<sup>129</sup> Durch den daraus resultierenden Meinungsaustausch und die verschiedenen Betrachtungsweisen der einzelnen Teilnehmer können somit Ideen kollaborativ weiterentwickelt werden.

Nach der Einreichung kommen die Ideen in die Evaluationsphase des Marktes. Hier werden die Vorteile der breiten Masse genutzt, da die Bewertung der Ideen nicht durch einzelne Experten geschieht, sondern von der gesamten Belegschaft vorgenommen

---

<sup>126</sup> Vgl. Badura 2012, S. 26

<sup>127</sup> Vgl. Oliveira 2011

<sup>128</sup> Vgl. Bank und Raza 2014, S. 14

<sup>129</sup> Vgl. Oliveira 2011

wird.<sup>130</sup> Die Evaluation der vielversprechendsten Vorschläge wird hierbei durch das vorher bereits erwähnte „Investieren“ vorgenommen. Die Ideen, welche die höchsten Investitionen generiert haben, besitzen nach Meinung der Belegschaft das höchste Potenzial und steigen in der Liste der eingereichten Ideen nach oben.<sup>131</sup> Werden besonders spezifische oder technisch anspruchsvolle Ideen aufgrund fehlender Kompetenzen der Belegschaft nicht ausreichend beachtet, besteht die Möglichkeit, diese zu retten, indem sie einer Gruppe von Experten zur wiederholten Betrachtung vorgelegt werden.<sup>132</sup> Die Topideen mit dem meisten Investment sowie die gerettete Ideen werden anschließend einem Managementteam zur endgültigen Bewertung bezüglich der Umsetzung vorgelegt.<sup>133</sup>

Belohnungen werden je nach eingenommener Rolle innerhalb des Systems in Form von virtueller Währung verliehen und können wie folgt aussehen:

- Unternehmer erhalten einen fixen Betrag je nach erreichter Endstufe der Idee
- Investoren erhalten Dividenden je nach erreichter Endstufe der investierten Idee
- Berater erhalten pro Kommentar einen Betrag (hierbei muss der Kommentar jedoch eine gute Bewertung anderer Teilnehmer erhalten)<sup>134</sup>

### 5.2.3.3 Erfolge

Das Potenzial dieser Methode zeigt sich durch die Erfolge eines großen portugiesischen Telefonanbieters. Hier nutzten mehr als 7.000 Mitarbeiter die Plattform und generierten dabei mehr als 5.000 Ideen. Durch die Umsetzung der Ideen konnte ein jährliches Ersparnis von 38 Millionen Dollar erzielt werden. Zusätzlich konnte neben der Mitarbeiterzufriedenheit auch die Teilnahmequote der Mitarbeiter am Ideenmanagement über vier Jahre um 44% gesteigert werden.<sup>135</sup>

Die Verwendung des Prognosemarktansatzes stellt eine attraktive Methode zur Unterstützung der Ideenbewertung dar. Das Einbeziehen verschiedener Blickwinkel und Erfahrungen hat eine Verbesserung der Evaluierung vorgeschlagener Ideen, vor der finalen Begutachtung, zur Folge. Dieser Ansatz ermöglicht Unternehmen zusätzlich,

---

<sup>130</sup> Vgl. Oliveira 2011

<sup>131</sup> Vgl. Bank und Raza 2014, S. 14

<sup>132</sup> Vgl. Oliveira 2011

<sup>133</sup> Vgl. Bank und Raza 2014, S. 14

<sup>134</sup> Vgl. Oliveira 2011

<sup>135</sup> Vgl. Bank und Raza 2014, S. 13

die Mitarbeiter auf eine kreative Art und Weise für das Ideenmanagement zu motivieren und das Engagement für die Teilnahme zu fördern. Durch das Einnehmen der verschiedenen Rollen, das Investieren in unterschiedliche Ideen sowie das Verwalten und Vermehren virtueller Währung, wirkt das sonst so trockene Nutzen einer Ideenmanagementsoftware spielerisch, so dass Mitarbeiter die Software gerne nutzen.

### **5.3 Potenziale des kollaborativen Ideenmanagements**

Dieser Abschnitt zeigt zahlreiche Potenziale auf, welche das kollaborative Ideenmanagement mit sich bringt. Zusätzlich wird aufgezeigt, wie die in Kapitel 3.3 beschriebenen Herausforderungen und Schwachstellen des herkömmlichen Ideenmanagements durch den kollaborativen Ansatz bewältigt werden können. Um die Vielfalt der unterschiedlichen Potenziale aufzuzeigen, werden diese in unterschiedliche Faktoren gegliedert.

#### **5.3.1 Potenziale für Mitarbeiter**

Im Folgenden wird auf die mitarbeiterbezogenen Potenziale eingegangen. Diese beschreiben verschiedene Aspekte, in welchen das kollaborative Ideenmanagement die Belegschaft eines Unternehmens unterstützen kann.

Als eine der Herausforderungen im Ideenmanagement wurde in Kapitel 3.3.3 die mangelnde Motivation der Mitarbeiter aufgeführt. Kollaboration im Ideenmanagement hilft dabei, diese Herausforderung zu meistern und die Motivation sowie die Partizipation der Mitarbeiter zu steigern bzw. aufrecht zu erhalten. Das kollaborative Ideenmanagement dient hierbei als ein vielseitiges Instrument, um kreative Mitarbeiter zu unterstützen sowie bei der Ausarbeitung und Verbreitung einer innovativen Unternehmenskultur zu sorgen.<sup>136</sup> Werden sämtliche Mitarbeiter in den Prozess des kollaborativen Ideenmanagements involviert, wird den Mitarbeitern das Gefühl vermittelt, eine wichtige Rolle zu spielen und aktiv an der Unternehmensentwicklung teilhaben zu können.<sup>137</sup> Die aus der Einbeziehung der gesamten Belegschaft resultierende Übertragung von Macht und Verantwortung hat einen motivierenden und identifizierenden Effekt auf die Beleg-

---

<sup>136</sup> Vgl. Karlsson 2010, S. 15

<sup>137</sup> Vgl. Gackstetter 2016



schaft, da sie am Entscheidungsprozess beteiligt und für die Ergebnisse und Qualität der Arbeit verantwortlich ist.<sup>138</sup>

Der motivierende Ansatz des kollaborativen Ideenmanagements zeigt sich auch bei der Art des Anreizes. Während das herkömmliche Ideenmanagement oft auf eine materielle oder finanzielle Art der Anerkennung setzt, kann im kollaborativen Ideenmanagement eine andere Form der Anerkennung beobachtet werden. Durch den verstärkten Einsatz von Gamification stehen einfache Daten wie beispielsweise eine hohe Anzahl an Aufrufen und Kommentaren der eingereichten Idee oder eine gute Bewertung durch hohe Investitionen der Kollegen, welche den Aufbau der Reputation des Einreichers fördern, als Anreiz im Vordergrund. Die Möglichkeit, sein eigenes Ansehen durch eine für alle sichtbare Idee zu steigern, stellt ein hohes Motivationsmittel in der heutigen Arbeitswelt dar.<sup>139</sup>

Ein weiteres mitarbeiterbezogenes Potenzial lässt sich im wachsenden Gemeinschaftsgefühl beobachten. Durch die kollaborative Zusammenarbeit im Ideenmanagement bauen die Beteiligten eine stärkere Bindung untereinander auf und verbinden sich zu einer Gemeinschaft mit gleichen Zielen und Visionen. Dieses vermittelte Gemeinschaftsgefühl führt zu einer Steigerung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit, der Identifikation mit der Aufgabe und wiederum zu einer steigenden Leistungsmotivation, diese zu bewältigen.<sup>140</sup> Somit bietet der kollaborative Ansatz Alternativen zu den in Kapitel 3.3.3 beschriebenen ineffektiven Anreizsystemen des herkömmlichen Ideenmanagements. Die Möglichkeit, Teil einer Gemeinschaft zu sein, bei der Diskussion und Bewertung von Ideen teilzuhaben und der Aufbau der eigenen Reputation, spiegeln non-monetäre Faktoren wider und stellen meist einen größeren Anreiz für Mitarbeiter dar.

---

<sup>138</sup> Vgl. Franken und Brand 2008, 97 f.

<sup>139</sup> Vgl. Karlsson 2010, S. 18

<sup>140</sup> Vgl. Franken und Brand 2008, S. 13

### 5.3.2 Potenziale im Ideenmanagement-Prozess

Neben den mitarbeiterbezogenen Aspekten bringt das kollaborative Ideenmanagement, wie in Kapitel 5.1 bereits angedeutet, auch Potenziale hinsichtlich der Ideenarbeit mit sich. In diesem Unterpunkt wird aufgezeigt, wie der kollaborative Ansatz einzelne Phasen des Ideenmanagementprozesses beeinflussen kann.

#### 5.3.2.1 Ideengenerierungsphase

Bereits in der Ideengenerierungsphase findet sich das erste Potenzial. Durch das in Kapitel 5.2.1 beschriebene Nutzen von zentralen Kommunikationsplattformen werden die Mitarbeiter bei der gemeinsamen Ausarbeitung von Ideen unterstützt. Hierbei zeigen sich die Vorteile der kollaborativen Zusammenarbeit und der verschiedenen Perspektiven sowie Erfahrungswerte der Beteiligten. Durch das Involvieren und Zusammenarbeiten sämtlicher Fachkräfte mit unterschiedlichen Hintergründen, Bereichen, Interessen oder unterschiedlicher Kompetenzen in den IM-Prozess, lassen sich weit aus ausgereifere und leichter neue Ideen generieren.<sup>141</sup>

Dies wird durch die hohe Vielfalt an Perspektiven möglich gemacht. Durch die Fähigkeiten und Erfahrungen sowie die verschiedenen Betrachtungsweisen jedes einzelnen Teilnehmers entsteht nicht nur eine hohe Anzahl an Ideen, sondern auch eine hohe Vielfalt selbiger.<sup>142</sup> Somit lassen sich gewisse Fragestellungen und Aufgaben, welche durch einen Einzelnen aufgrund von fehlender Ressourcen, Einblicke oder fachlichen Kompetenzen nicht gelöst werden können, gemeinsam bewältigen.<sup>143</sup>

	Prämien	Erfolg
Eingereichte Ideen	347	301
Abstimmungen und Kommentare	29	595
Ideenquote	6,94%	6,02%
Aktivitätsquote	0,58%	11,90%

**Abbildung 8: steigende Qualität durch Kollaboration**

(Quelle: Städtner 2016a)

<sup>141</sup> Vgl. Karlsson 2010, S. 17

<sup>142</sup> Vgl. Karlsson 2010, S. 15

<sup>143</sup> Vgl. Leimeister 2014, S. 4

Abbildung 8 zeigt Daten einer Auswertung. Hierbei wird aufgezeigt, dass durch die kollaborative Zusammenarbeit im Ideenmanagement die Qualität der Ideen steigt, die Anzahl der Ideen jedoch nur geringfügig sinkt.<sup>144</sup>

### **5.3.2.2 Ideeneinreichungsphase**

Auch die Ideeneinreichung wird durch Kollaboration unterstützt. Anstatt auf individuelle Vorschläge zu setzen, legen viele Unternehmen ihr Augenmerk auf Gruppenideen. Hierbei steht das gemeinsame Entwickeln, Überprüfen und Umsetzen von Vorschlägen in Gruppenvorschlagssystemen im Vordergrund.<sup>145</sup> Das kollaborative Ideenmanagement verfolgt mit seiner auf Zusammenarbeit ausgerichteten Herangehensweise dieselben Ziele. So können z. B. für bereits vorher definierte Problemfelder (siehe: Problem-Solver-Ansatz, Kapitel 5.2.2), gemeinsam Ideen generiert und dadurch der Problemfindungs- und Lösungsprozess intensiviert und qualitativ gesteigert werden.<sup>146</sup>

Durch das frühzeitige Definieren von Problemfeldern wird zusätzlich sichergestellt, dass nicht mehr zahlreiche Ideen zu verschiedenen Bereichen im Unternehmen eingereicht werden,<sup>147</sup> sondern die richtigen Ideen am richtigen Ort landen und die in Kapitel 3.3.1 beschriebene Herausforderung der Vielzahl an unterschiedlichen Innovationsbedürfnissen somit behandelt werden.

### **5.3.2.3 Ideenentwicklungs- und Evaluationsphase**

Ähnlich der Ideengenerierungsphase verhält es sich bei der Entwicklung und Evaluation der Ideen. Auch hier spielt der schnelle Zugang zu verschiedenen Erfahrungswerten und Sichtweisen eine ausschlaggebende Rolle. Hierbei wird die Auswahl der besten sowie vielversprechendsten Ideen unterstützt, da es sämtlichen Beteiligten möglich ist, vorgeschlagene Ideen zu bewerten. Dies hat zudem schnelleres und häufigeres Feedback gegenüber den Einreichern zur Folge.<sup>148</sup> Zusätzlich sorgt das gemeinschaftliche Vorselektieren der Ideen durch die Mitarbeiter für eine Reduzierung der Masse an Ideen und folglich zu einer Entlastung des Gutachters und des gesamten Prozesses.<sup>149</sup>

---

<sup>144</sup> Vgl. Städtner 2016a

<sup>145</sup> Vgl. Falkenberg und Franken 2017, S. 34

<sup>146</sup> Vgl. Franken und Brand 2008, S. 65

<sup>147</sup> Vgl. Delden und Chia 2015, S. 94

<sup>148</sup> Vgl. Karlsson 2010, S. 17

<sup>149</sup> Vgl. Delden und Chia 2015, S. 94

Das Kommentieren der Vorschläge unterstützt die Entwicklung der Ideen. Da anfängliche Ideen von anderen Mitarbeitern aufgegriffen, verfeinert und erweitert werden können, besteht die Möglichkeit, besonders interessante Aspekte oder zusätzliche Nutzen einer Idee, welche auf den ersten Blick nicht ersichtlich waren, später zu entdecken. Auf diese Weise können vollwertige, aus verschiedenen Perspektiven betrachtete Konzepte entstehen.<sup>150</sup>

Sowohl der in Kapitel 3.3.2 beschriebene Druck, die perfekte Idee zu finden, als auch die Gefahr eines Ideenstaus und die daraus resultierenden Folgen, können durch die gemeinschaftliche Entwicklung und Evaluation der Ideen verhindert werden.

### **5.3.3 Kollaboration als Erfolgsfaktor**

Durch das Teilen der Kompetenzen über das gesamte Unternehmen hinweg sowie die gemeinsame Arbeit mit Ideen und die damit einhergehende Ausgereiftheit der Vorschläge, können zusätzliche Potenziale hinsichtlich unterschiedlicher Erfolgsfaktoren für Unternehmen generiert werden.

Beispielsweise können durch die kollaborative Ideenarbeit wirtschaftliche Einsparungen wie Ressourcen und Zeit erzielt werden, indem bereits bewährte Verfahren aus anderen Unternehmensbereichen vorgeschlagen werden, welche zur Problemlösung des aktuellen Themengebietes beitragen können. Dies kann wiederum zu einer Steigerung hinsichtlich des wirtschaftlichen Gewinns eines Unternehmens führen.<sup>151</sup> Weitere Erfolgsfaktoren der kollaborativen Ideenarbeit liegen neben der Identifizierung und Unterstützung kreativer Mitarbeiter in der Entwicklung und Verbreitung einer offenen und kollaborativen Innovationskultur im Unternehmen.<sup>152</sup> Somit lassen sich durch das gemeinschaftliche Entdecken und Verbessern neuer Ideen und aufgrund des besseren Ausschöpfens des Kreativitätspotenziales der eigenen Belegschaft, neue intelligente Produkte oder sogar ganze Geschäftsmodelle kreieren. Diese können dazu führen, die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens nachhaltig zu sichern.<sup>153</sup>

---

<sup>150</sup> Vgl. Delden und Chia 2015, S. 94

<sup>151</sup> Vgl. Patel et al. 2012, S. 1

<sup>152</sup> Vgl. Karlsson 2010, S. 8

<sup>153</sup> Vgl. Falkenberg und Franken 2017, 34 f.

## Zusammenfassung

Auch wenn der herkömmliche Ansatz des Ideenmanagements eine lange Historie vorzuweisen und zahlreiche Erfolge zu verbuchen hat, unterliegt er zahlreichen Herausforderungen und besitzt zudem auch einige Schwachstellen. Um diesen entgegen zu wirken, richtet sich die Orientierung der unterstützenden Softwarelösungen zunehmend auf die Nutzung des Faktors der Kollaboration aus. Um einen offenen Informationsfluss zu gewährleisten, werden sämtliche Mitarbeiter motiviert, Ideen gemeinsam zu generieren, zu entwickeln und zu bewerten.

In der Thesis wurde das Verhalten der Kollaboration im Ideenmanagementprozess untersucht. Hierfür wurden unterschiedliche Methoden des kollaborativen Ideenmanagements vorgestellt und anschließend erarbeitet, welche Vorteile die Kollaboration mit sich bringt. Die Ergebnisse zeigen die Unterstützung diverser Faktoren des Ideenmanagements. Diese reichen von unterschiedlichen Potenzialen bezüglich der Prozesse und beteiligten Personen des Ideenmanagements, bis hin zur Behebung verschiedener Schwachstellen des herkömmlichen Ansatzes und verdeutlichen somit die Vielfältigkeit der gemeinschaftlichen Ideenarbeit. Letztendlich stellen die mitarbeiterbezogenen Potenziale, die Unterstützung der einzelnen Ideenphasen und die verschiedenen Formen der Anwendbarkeit die wichtigsten Potenziale der Kollaboration im Ideenmanagement dar.

## **Abstract**

Although the traditional idea management approach has a long history and achieved many successes, it is facing numerous challenges and also has some weak points. In order to overcome these, the orientation of the supporting software solutions increasingly depends on using the factor of collaboration. To ensure an open flow of information, all employees are getting encouraged to generate, develop and evaluate ideas together.

This thesis examined the behavior of the collaboration factor within the idea management process. For this, different methods of collaborative idea management were presented and afterwards the possible benefits were acquired. The results show the support of various idea management factors. These range from different potentials regarding the processes and persons involved in idea management, to the elimination of various weaknesses regarding the conventional approach and thus illustrate the diversity of collaborative idea work. In the end, the employee-related potentials as well as the support of the individual idea phases and the various forms of applicability, will be the most important potentials of the collaborative idea management.

## 6 Literaturverzeichnis

- Ashkenas, Ron (2015): There's a Difference Between Cooperation and Collaboration. Hg. v. Harvard Business Review. Harvard Business Review. Online verfügbar unter [https://lp.google-mkto.com/rs/248-TPC-286/images/Google\\_6.23\\_HBR\\_article\\_Ashkenas.pdf?mkt\\_tok=3RkMMJWWf9wsRojuK%2FNeu%2FhmjTEU5z16uQrWqCzgZh41El3fuXBP2XqjvpVQcRnMbjPRw8FHZNpywVWM8TILtQYt8FtKAzgAG0%3D](https://lp.google-mkto.com/rs/248-TPC-286/images/Google_6.23_HBR_article_Ashkenas.pdf?mkt_tok=3RkMMJWWf9wsRojuK%2FNeu%2FhmjTEU5z16uQrWqCzgZh41El3fuXBP2XqjvpVQcRnMbjPRw8FHZNpywVWM8TILtQYt8FtKAzgAG0%3D), zuletzt aktualisiert am 08.12.2018, zuletzt geprüft am 13.12.2018.
- Badura, Andrea (2012): Ideenmanagement 2.0. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zu neuen methodischen Ansätzen im Ideenmanagement. In: *Ideen- und Innovationsmanagement* (1), S. 25–27.
- Bank, Jesper; Raza, Adnan (2014): Collaborative Idea Management. A Driver of Continuous Innovation. In: *Technology Innovation Management Review* 4 (2), S. 11–16. DOI: 10.22215/timreview/764.
- Bismarck, Wolf-Bertram von (2000): Das Vorschlagswesen. Von der Mitarbeiteridee bis zur erfolgreichen Umsetzung. 1. Auflage. Mering: Rainer Hampp Verlag. Online verfügbar unter [https://www.wiso-net.de/document/EBOK,AEBO\\_\\_9783879885275369](https://www.wiso-net.de/document/EBOK,AEBO__9783879885275369).
- Delden, Catharina van; Chia, David (2015): Kollaborative Ansätze im Ideen- und Innovationsmanagement. In: *Ideen- und Innovationsmanagement* (3), S. 93–96.
- Deutsches Institut für Betriebswirtschaft (2003): Erfolgsfaktor Ideenmanagement. Kreativität im Vorschlagswesen. 4., vollst. neubearb. und erw. Aufl. Berlin: Schmidt.
- Falkenberg, Pirka; Franken, Swetlana (2017): Collaborative Ideas: Ideenmanagement in der Industrie 4.0. In: *Wissensmanagement das Magazin für Digitalisierung, Collaboration, Vernetzung* (1), S. 32–35. Online verfügbar unter [https://www.wissensmanagement.net/zeitschrift/archiv/archiv/heft/artikel/collaborative\\_ideas\\_ideenmanagement\\_in\\_der\\_industrie\\_40.html](https://www.wissensmanagement.net/zeitschrift/archiv/archiv/heft/artikel/collaborative_ideas_ideenmanagement_in_der_industrie_40.html), zuletzt geprüft am 21.09.2018.
- Franken, Swetlana; Brand, David (2008): Ideenmanagement für intelligente Unternehmen. Frankfurt am Main, Berlin, Bern, Bruxelles: Peter Lang.
- Gackstetter, Julia (2015): Virtuelle Kollaboration. Eine Definition und eine Grafik in Abgrenzung zur Kooperation. Online verfügbar unter <https://innosabi.com/2015/10/06/virtuelle-kollaboration-definition-grafik/>, zuletzt aktualisiert am 05.03.2018, zuletzt geprüft am 13.12.2018.

Gackstetter, Julia (2016): CSI Anwendungsfelder (2): Internes Ideenmanagement. Online verfügbar unter <https://innosabi.com/2016/02/10/internes-ideenmanagement-crowdsourced-innovation-anwendungsfelder/>, zuletzt aktualisiert am 05.03.2018, zuletzt geprüft am 13.12.2018.

Karlsson, Magnus (2010): Collaborative Idea Management. Using the creativity of crowds to drive innovation. In: *Applied Innovation Management* (1), S. 1–28. Online verfügbar unter <https://www.managementexchange.com/sites/default/files/media/posts/documents/Collaborative-idea-management-at-Ericsson.pdf>.

Kaschny, Martin (2016): Das ABC des Ideenmanagements. In: *Wissensmanagement das Magazin für Digitalisierung, Collaboration, Vernetzung* (5), S. 22–23.

Kolfschoten, Gwendolyn L.; Lowry, Paul Benjamin; Dean, Douglas L.; Kamal, Mehruz (2008): A Measurement framework for patterns of collaboration. Working paper. In: Report of the Hicss-41 Workshop on Collaboration Engineering. Hawaii International Conference on System Sciences, S. 5–21. Online verfügbar unter <https://pdfs.semanticscholar.org/7dc9/319f9cedebfc0a6767d2b61e7e3eca2ade0f.pdf>, zuletzt geprüft am 13.12.2018.

Kostka, Claudia; Kostka, Sebastian (2017): Der kontinuierliche Verbesserungsprozess. Methoden des KVP. 7. Auflage. München: Hanser. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.3139/9783446452411>.

Leimeister, Jan Marco (2014): Collaboration Engineering. IT-gestützte Zusammenarbeitsprozesse systematisch entwickeln und durchführen. Berlin: Springer Gabler. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-20891-1>.

Neckel, Hartmut (2004): Modelle des Ideenmanagements. Intuition und Kreativität unternehmerisch nutzen. Stuttgart: Klett-Cotta.

Oliveira, Maria Paula (2011): Idea Market: A stock exchange metaphor for empowering collaborative innovation. Management Innovation eXchange. Online verfügbar unter <https://www.managementexchange.com/story/idea-market-stock-exchange-metaphor-empowering-collaborative-innovation-summary>, zuletzt geprüft am 09.11.2018.

Palmisano, Samuel J. (2006): Expanding the Innovation Horizon. The Global CEO Study 2006. Hg. v. IBM Global Business Services. IBM Corporation. Online verfügbar unter <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/ceostudy.pdf>, zuletzt geprüft am 05.11.2018.



Patel, Harshada; Pettitt, Michael; Wilson, John R. (2012): Factors of collaborative working: A framework for a collaboration model. In: *Applied Ergonomics* 43 (1), S. 1–26.

Schat, Hans-Dieter (2017): Erfolgreiches Ideenmanagement in der Praxis. Betriebliches Vorschlagswesen und Kontinuierlichen Verbesserungsprozess implementieren, reaktivieren und stetig optimieren. Wiesbaden: Springer Gabler (FOM-Edition). Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-14493-7>.

Söffing, Renate (2011): Kiss your Ideas! Ideen erfolgreich managen. 1. Aufl. s.l.: Gabal Verlag GmbH (Whitebooks). Online verfügbar unter [http://www.wiso-net.de/document/GABA,AGAB\\_\\_9783862004515160](http://www.wiso-net.de/document/GABA,AGAB__9783862004515160).

Städtner, Jürgen (2016a): Ideenmanagement der nächsten Generation: Ein neues [Paradigma]. Hg. v. Cridon GmbH. Online verfügbar unter <http://www.cridon.de/ideenmanagement-der-naechsten-generation-ein-neues-paradigma/>, zuletzt aktualisiert am 14.07.2017, zuletzt geprüft am 10.12.2018.

Städtner, Jürgen (2016b): Ideenmanagement-Software: Definition, Anforderungen und Vergleich. Hg. v. Cridon GmbH. Online verfügbar unter <http://www.cridon.de/studie-ideenmanagement-software/>, zuletzt aktualisiert am 27.07.2018, zuletzt geprüft am 10.12.2018.

Tapscott, Don (2013): The spirit of collaboration is touching all of our lives. The Globe and Mail. Online verfügbar unter <https://www.theglobeandmail.com/opinion/the-spirit-of-collaboration-is-touching-all-of-our-lives/article12409331/>, zuletzt aktualisiert am 09.05.2018, zuletzt geprüft am 19.11.2018.

Thom, Norbert (2003): Betriebliches Vorschlagswesen. Ein Instrument der Betriebsführung und des Verbesserungsmanagements. 6., überarb. und erg. Aufl. Bern: Lang (Kreatives Management, 2).

TWT Interactive GmbH (Hg.) (2017): Kooperation vs. Kollaboration: Das sind die zentralen Unterschiede. Online verfügbar unter <https://www.twt.de/news/detail/kooperation-vs-kollaboration-das-sind-die-zentralen-unterschiede.html>, zuletzt aktualisiert am 30.05.2018, zuletzt geprüft am 13.12.2018.