

# Wissensmanagement Praxis

## Durch Mitarbeiterideen die Wettbewerbsfähigkeit steigern

Markus Thelen

**Der Kosten- und Wettbewerbsdruck, dem sich die Unternehmen auf den internationalen sowie nationalen Märkten stellen müssen, nimmt seit den letzten Jahren deutlich zu. Verbraucher verschärfen diesen Druck durch ihr Verlangen nach innovativen Produkten und Qualitätssteigerungen. Sowohl in der Industrie als auch im Dienstleistungssektor sind die ständigen Verbesserungen von großer Bedeutung. Gleichzeitig führt die teure Ökologisierung der Produktionsprozesse durch gesetzliche Vorgaben in Deutschland und Europa zu neuen Kosten. Häufig hat dies eine Zunahme von ungesunder Arbeit für alle Beschäftigten zu Folge, frei nach dem Motto: „Was zwei gerade noch schaffen können, ist für einen nicht zuviel.“ Eine Möglichkeit, diesen Missständen zu begegnen, ist die Professionalisierung des betrieblichen Sozial- und Gesundheitsmanagements und die Einführung spezieller betriebswirtschaftlicher Instrumente. Dazu gehört an erster Stelle die Implementierung von Verbesserungsprozessen in den alltäglichen Arbeitsabläufen.**

Diese Verbesserungsprozesse wirken in zwei Richtungen: Zum einen werden die Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter verbessert, d. h. kreativere und engagierte Mitarbeiter agieren als wichtiger Wettbewerbsfaktor. Zum anderen steigt durch verbesserte Arbeitsbedingungen die Qualität der Arbeit, während gleichzeitig die Kosten sinken. [1]

Ständige Verbesserungen und Innovationen hervorzubringen, bedeutet vor allem, das erhebliche Potenzial der Erfahrungen und Ideen von Mitarbeitern zu nutzen und in die Organisation einzubringen. Reine Wissensmanagementlösungen reichen hier nicht aus, um das Innovations- und Verbesserungspotenzial, die Ideen unserer Mitarbeiter, zu nutzen. Mitarbeiterideen fördern nicht immer revolutionäre Marktinnovationen zu Tage, sondern häufig interne Unternehmensinnovationen oder Produkt-/Produktionsverbesserungen. Allein mit einem gut funktionierenden Wissensmanagement (Lernende Organisation) entstehen Innovationen, von denen das Management wenig mitbekommt. So lassen sich beispielsweise beim informellen Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitern unterschiedlichster Ebenen kleine interne Innovationen im Prozessablauf herbeiführen.

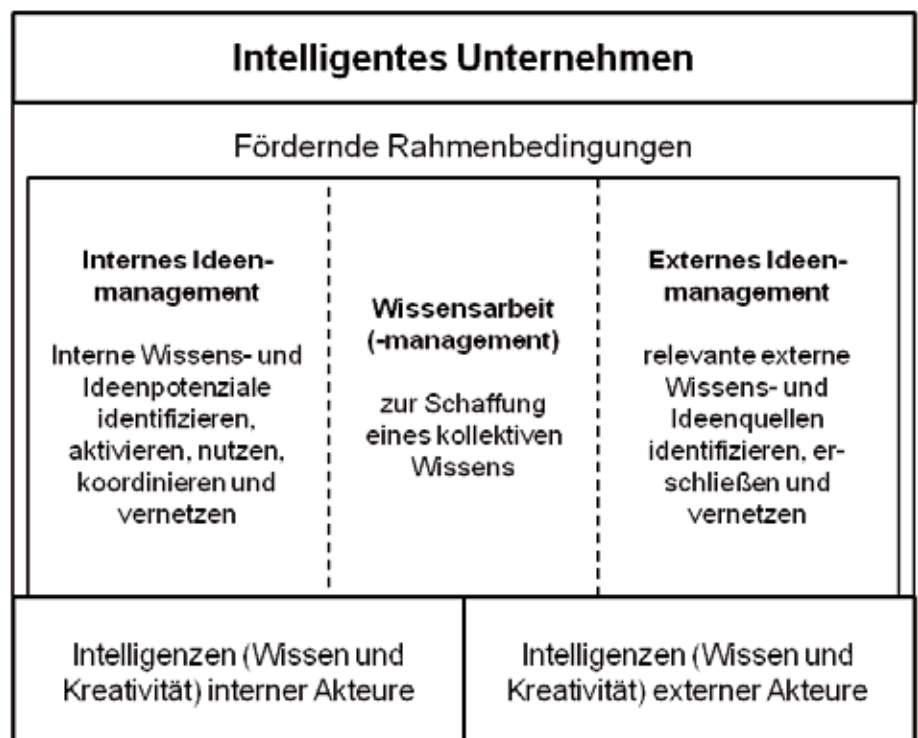
Lässt man den Mitarbeitern einen gewissen Freiraum, in welchem sie selbstständig agieren können, entwickeln sich automatisch neue Organisationsabläufe. Das Wissen des einen wird mit dem Wissen eines anderen ergänzt und kleine Arbeitsabläufe selbstständig und ohne viel Zutun des Managements stetig weiterentwickelt. In solchen (teilweise) sich selbstorganisierenden dynamischen Organisationen werden, im Gegensatz zu starren Organisationen, überdurchschnittlich mehr Kosten mittels selbstständiger und vor allem freiwilliger Weiterentwicklung der Arbeitsabläufe durch Mitarbeiter eingespart. Hier ist anzumerken, dass eine Standardisierung von Prozessen bis zu dem Punkt sinnvoll ist, an dem die Kosten für Überwachung, fehlende Flexibilität und mangelnde Innovationskraft im Unternehmen höher sind als der Nutzen der Standardisierung. Wo dieser Punkt liegt, hängt von

der jeweiligen Tätigkeit ab und ist im Rahmen der Organisationsentwicklung für die verschiedenen Bereiche im Unternehmen immer wieder neu zu überprüfen und festzulegen. Damit ergeben sich im Unternehmen häufig mehrere Standardisierungsstufen, die zu einer Steigerung der Innovationsfähigkeit führen. Das Wissensmanagement selbst ist ein Teil der Innovationsfähigkeit bzw. des Innovationsprozesses und des Innovationsmanagements eines Unternehmens und für das Hervorbringen von Innovationen ungeeignet. Es dient der Wissenssammlung/-speicherung und Wissensverbreitung, die das organisationale Lernen ermöglicht und fördert.

Um das Innovationspotenzial der Mitarbeiter in vollem Umfang nutzen zu können, wird neben dem Wissensmanagement ein weiteres betriebswirtschaftliches Instrument benötigt:

**Abbildung 1:**

Modell eines intelligenten Unternehmens, Quelle: Franken, S. (2008) [3]



Das Ideenmanagement. Es gehört in der heutigen Zeit zu einem der wichtigsten Instrumente einer modernen Unternehmensführung. Das Ideenmanagement ist im klassischen Sinne ein Rationalisierungsinstrument, wobei die Erhöhung der Produktivität und die Kosteneinsparungen im Vordergrund stehen. Ziel ist es, eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit hervorzurufen. [2] Wer Verbesserungsvorschläge seiner Mitarbeiter ignoriert, verzichtet auf enorme Einsparpotenziale.

Es ist wichtig, zwischen dem internen und externen Ideenmanagement zu unterscheiden. Während beim internen, welches in diesem Teil genauer betrachtet wird, nur die Mitarbeiter gefragt sind, bezieht sich das externe auf Kunden, Lieferanten, Stakeholder sowie Shareholder. Allerdings kann nur die gleichberechtigte Berücksichtigung beider Varianten ein ganz-

heitliches Ideenmanagement gewährleisten. Verknüpft man das Ideenmanagement nun mit dem Wissensmanagement, hat man die Rahmenbedingungen für ein intelligentes (lernendes) Unternehmen geschaffen.

Hierzu ein kleiner geschichtlicher Exkurs: Bereits im Jahre 1750 entwickelte die Schwedisch Königliche Kommission in Stockholm das Vorschlagswesen und legte dadurch den Grundstein des heutigen Ideenmanagements. Alfred Krupp übernahm die Idee des Vorschlagswesens und führte 1872 als erster Industriebetrieb ein Betriebliches Vorschlagswesen (BVW) ein. Das Unternehmen Eastman Kodak Comp. erhielt damals als ersten Verbesserungsvorschlag die Anregung, die Fenster zu putzen, um bessere Lichtverhältnisse am Arbeitsplatz zu ermöglichen. Obwohl das BVW auf eine nunmehr 140-jährige Geschich-

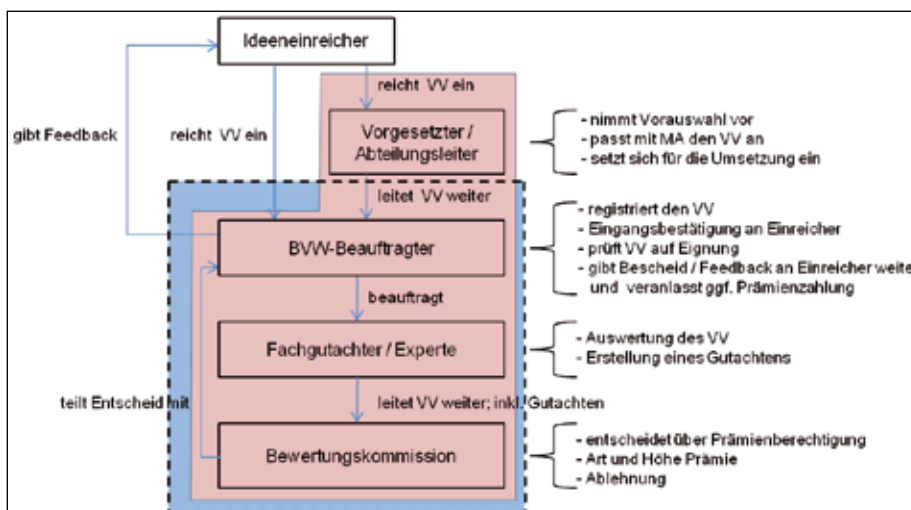
te zurückblickt, ist es insbesondere für klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) noch immer ein wenig bekanntes Terrain, auf dem viel Unkenntnis über dessen Funktionsweise vorherrscht. [2]

Dabei weisen klein- und mittelständische Unternehmen gerade durch ihre Struktur erhebliche Vorteile auf. So sind zum Beispiel die Entscheidungswege kürzer und der persönliche Bezug zum Mitarbeiter deutlich höher als in Großunternehmen. Gleichzeitig liegt jedoch häufig ein Defizit an qualifizierten Fachkräften, aber auch fehlendes Wissen der Eigentümer, vor. Die Organisationsstrukturen solcher Betriebe sind oft geprägt von beschränkter Delegation. Auf Grund eines häufig vorzufindenden autoritären Führungsstils hat der Mitarbeiter kaum Handlungsspielraum, wenig Entscheidungsbefugnis und einen geringen Verantwortungsgrad für seine eigene Arbeit. Unter diesen Bedingungen wird ein Vorschlagswesen kaum Früchte tragen.

Für den Aufbau eines BVW ist es bedeutsam, dass eine Person bestimmt wird, welche die Aktionen trägt, deutlich als Verantwortlicher gekennzeichnet und durch das Management unterstützt wird. Der BVW-Beauftragte ist der Motor des Vorschlagswesens. Er nimmt sämtliche anfallenden Aufgaben wahr und koordiniert den Ideen-/ Innovationsmanagementprozess. Er sorgt für die Einhaltung gesetzlicher und vertraglicher Bestimmungen und berücksichtigt die Interessen des Unternehmens sowie die des Ideeneinreichers. Dabei ist er das Bindeglied zwischen den verschiedenen Organen und den Mitarbeitern. Häufig wird er auch als Ideenmanager oder Innovationsmanager/-beauftragter bezeichnet.

Abbildung 2 zeigt eine Ablauforganisation für das betriebliche Vorschlagswesen. In dieser Darstellung sind verschiedene Varianten des BVW abgebildet. Beim klassischen Weg des BVW wird der Verbesserungsvorschlag direkt vom Mitarbeiter bei der zentralen Stelle, dem BVW-Beauftragten, eingereicht. Dies führt schnell zu einer Überbelastung der zentralen Stelle. Die modernen Konzepte und Varianten haben diese Schwäche erkannt und sind zu einer Dezentralisierung übergegangen, dem sogenannten Vorgesetztenmodell. Hier wird den Vorgesetzten mehr Entscheidungskompetenz übertragen. Neben der Ent-

**Abbildung 2:**  
Ablauforganisation eines BVW (in Anlehnung an: Ridolfo, E.: Ideenmanagement 2005)



## Zur Person



**Markus Thelen**

hat an der Fachhochschule Bielefeld erfolgreich Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing und Personalmanagement studiert. Während seines Studiums arbeitete er als WHK am Lehrstuhl für Diversity- und Knowledge Management an der Fachhochschule Bielefeld und betreute unter anderem das Praxisprojekt für Innovationsmanagement. Aktuell unterstützt er an der Fachhochschule Bielefeld die Praxisprojekte zur Steigerung der Innovationsfähigkeit von KMU und Migrantenforschung und arbeitet eng mit mehreren Unternehmen im Bereich des Wissensmanagements, Personalentwicklung und Innovationsmanagement zusammen.

Seit Anfang 2010 ist er als Dozent für „Allgemeine Wirtschafts- und Soziallehre“ an einem privaten Bildungsinstitut tätig.

Kontakt: [thelen\\_markus@t-online.de](mailto:thelen_markus@t-online.de)

bürokratisierung und schnelleren Bearbeitung werden das Arbeitsklima, die Kommunikation und die Interaktion mit Vorgesetzten gefördert. Gleichzeitig kommen dem Vorgesetzten die Coaching-Rolle und die des Ideenpromoters zu. Häufig scheitern Verbesserungsvorschläge an der mangelnden Weitsichtigkeit der Mitarbeiter. Dieser ist ein Experte an seinem Arbeitsplatz und schätzt häufig nicht die Übertragbarkeit seiner Idee und deren Auswirkung auf das Unternehmen oder die Abteilung ab. An dieser Stelle greift der Vorgesetzte ein und bespricht die Idee mit dem Mitarbeiter. Hierbei kann er, auf Grund seiner Kompetenz in seinem Zuständigkeitsbereich, die Tragweite und die Auswirkungen der Idee besser abschätzen und ihr gemeinsam mit dem Mitarbeiter den letzten „Schliff“ geben. Weniger taugliche Vorschläge werden so direkt ausselektiert. Dieses Modell setzt eine hohe Sozialkompetenz, Vertrauenswürdigkeit und Feingefühl bei den Vorgesetzten voraus.

Gegenwärtig ist das Hybridmodell das in der Praxis am häufigsten umgesetzte Modell. Mitarbeiter erhalten die Option, ihren Vorschlag entweder direkt an eine anonyme zentrale Sammelstelle oder über den Vorgesetzten einzureichen. Jedoch sollte der Weg über den Vorgesetzten als zu favorisieren angesehen werden, wobei der direkte Weg zur Sammelstelle eine Notlösung darstellen sollte. Werden Vorschläge aus einer Abteilung häufig über den direkten Weg verschickt, ist dies ein Indikator dafür, dass der Vorgesetzte überfordert oder dem Ideenmanagement negativ eingestellt ist, oder aber einen defizitären Führungsstil aufweist.

Wichtig ist, dass selbstverantwortliche Arbeitsweisen und Förderung der Mitarbeiter im Unternehmen im Vordergrund stehen. Ohne eine soziale Betriebsführung wird kein Mitarbeiter seine Ideen teilen wollen. Auch hier steht wieder, wie in den Teilen zuvor, das Vertrauen im Vordergrund. Durch Autorität, Missachtung und Misstrauen wird keine kreative, ideenreiche Unternehmenskultur entstehen. Rationalisierungen in Form von kontinuierlicher Prozess- und Produktoptimierung gilt als Selbstverständlichkeit bei den Mitarbeitern die, anstatt um ihren Arbeitsplatz zu fürchten, wissen, dass aus ihrem ständigen „Mitdenken“ eine Gewährleistung des Arbeitsplatzes resultiert, auch wenn es nicht der ursprüngliche Arbeitsplatz ist. [2]

Ohne Motivation keine Ideen, d. h. es müssen Anreize geschaffen werden. Ein Anreizsystem, welches die Mitarbeiter motiviert am BVW bzw. Ideenmanagement teilzunehmen, sollte auf materielle und immaterielle Anreize wie z. B. Freizeitausgleich, besondere Seminare oder Reisen abzielen. Hierzu müssen Bewertungsregeln für Verbesserungsvorschläge mit berechenbarem Nutzen, Vorschläge ohne berechenbaren Nutzen oder Arbeitssicherheitsvorschläge erstellt werden. Eine hohe Transparenz und Verständlichkeit dieser Bewertungsregeln ist ein Muss. Komplizierte Bewertungsrichtlinien wirken abschreckend.

Bei Verbesserungsvorschlägen ohne berechenbaren Nutzen hat sich gezeigt, dass folgende Bewertungskriterien sinnvoll und zielführend sind:

- Geschätzter Nutzen für den Betrieb
- Originalität des Verbesserungsvorschlags
- Mühe, Fleiß und Engagement des Vorschlagenden
- Vergleichbarkeit mit bereits prämierten Vorschlägen

Alternativ ein Punktesystem, in dem den Kriterien wie Originalität, Brauchbarkeit, Durchführbarkeit und Reife jeweils Punkte zugeordnet sind. Je höher die Gesamtpunktzahl, desto höher ist der Nutzen und die auszuzahlende Prämie. Hierbei sollte ein hohes Maß an Objektivität herrschen. Dieses wirkt sich positiv auf die Mitarbeiter aus, sie fühlen sich ernst genommen und akzeptiert. Die Grundlage, um Motivation aufzubauen. [2]

Bei allen anderen Verbesserungsvorschlägen kann sich der Prämiensatz wie bei Abbildung 3 zusammensetzen.

Derzeitige Prozentsätze der ersten Jahresersparnis liegen in deutschen Unternehmen zwischen 20% und 30%. Auf jeden Fall sollte eine Mindestprämie eingeführt werden, um das Gefühl eines Trinkgeldes zu vermeiden. Derzeit liegen diese zwischen 15,50 und 25,00 €.

Ist ein Verbesserungsvorschlag akzeptiert worden, ist der Mitarbeiter oder die Gruppe, die diese Ideen entwickelten, an der Umsetzung zu beteiligen. Sie sind Experten und gleichzeitig wirkt die Möglichkeit der Umsetzungsbeteiligung motivierend für andere Mitarbeiter, sich am Ideenmanagement zu beteiligen.

**Abbildung 3:**  
Prämiensatzberechnung; Quelle: Thom, N. (1996) [4]

<p style="text-align: center;"><b>Prozentuale Beteiligung des Einreichers an der errechenbaren Jahresersparnis</b></p> <p><u>./. VV- Durchführungskosten</u></p> <p><b>= Prämiensatz</b></p>
--

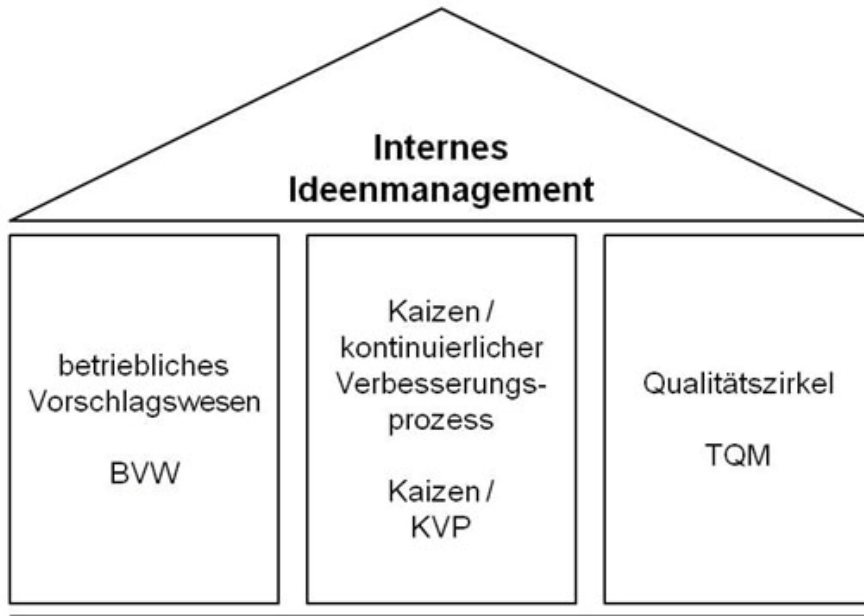


Abbildung 4: Säulen des internen Ideenmanagements

Das Ideenmanagement besteht nicht nur aus dem betrieblichen Vorschlagswesen, sondern auch aus dem Kaizen/kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) und dem Total Quality Management (TQM).

Der Begriff Kaizen stammt aus dem Japanischen und bedeutet Veränderung (Kai) zum Besseren (Zen). Die japanische Philosophie geht von der Annahme aus, dass sich alles im ständigen Wandel befindet und man nur durch immerwährende Anpassung überleben kann. Auch in der westlichen Welt fand die Kaizen-Idee großen Zuspruch und man übernahm den Kaizen-Prozess in den deutschsprachigen Raum als „kontinuierlicher Verbesserungsprozess“ (KVP). Der KVP stellt eine wichtige Weiterentwicklung im Ideenmanagement dar. Bei diesen Konzepten (Kaizen, TQM, KVP, u.a.) steht der Mensch als Mittelpunkt der Arbeitsorganisation. [3]

Umgesetzt wird der kontinuierliche Verbesserungsprozess durch stetige kleine Verbesserungsschritte (im Gegensatz zu eher großen, sprunghaften, bedeutenden Veränderungen beim BVW) in kontinuierlicher Teamarbeit. Im Vordergrund steht die Produkt-, Prozess- und Servicequalität.

Beim KVP analysieren Mitarbeiter und Kleingruppen bestimmte Probleme und erarbeiten daraufhin konkrete Verbesserungsvorschläge. Dafür bietet das Instrument des PDCA-Zyklus (Weiterentwicklung des Deming-Zyklus), ähnlich des modernen BVW, ergänzt durch die Komponente der Kontinuität, eine strukturierte Vorgehensweise. Im Gegensatz zum BVW sind im KVP viele kleine Verbesserungen gefragt. Da jedoch auch im BVW eine Weiterentwicklung stattgefunden hat, unterscheidet sich der personenorientierte Ansatz des KVP kaum noch vom oben beschriebenen heutigen modernen BVW. Gerade der gruppenorientierte Ansatz des KVP bietet die Möglichkeit, sich den Problemen, Abläufen und Aufgaben aus verschiedenen Sichtweisen zu nähern und somit optimale Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Problemorientierung, Kundenorientierung, Prozessorientierung und Mitarbeiterorientierung stellen die am häufigsten verwendeten Sichtweisen dar. Dieses erfordert ein hohes Maß an Kreativität und Flexibilität der Teilnehmer, die durch entsprechende Schulungen, Seminare und Workshops geschaffen werden kann. Weiterhin ist auf eine hohe Diversität bei der Gruppenzusammensetzung zu achten, damit keine zu absatz- oder technischlastigen Lösungen entstehen. Das Kaizen oder der KVP ist ein Veränderungsprozess, der auf verschiedenen Ebenen im Unternehmen Anwendung findet. Somit gesellt sich zu den beiden oben genannten Ansätzen der managementorientierte Ansatz. Dieser Ansatz verpflichtet das Management, die ihm obliegenden Aufga-

Abbildung 5: PDCA- Zyklus im KVP





ben ebenfalls nach dem Schema des PDCA-Zyklus zu hinterfragen und zu verbessern. Kommt es im Rahmen des KVP zu abteilungsübergreifenden Veränderungen, so muss das Management diese funktionsübergreifenden Aktivitäten leiten und Schnittstellenprobleme beseitigen.

Ein weiteres Instrument des ganzheitlichen Ideenmanagements ist der Qualitätszirkel. Hierbei unterstützen Kleingruppen (5-10 Personen), die auf Dauer angelegt sind, die reguläre Ideenarbeit. Diese Gruppen setzen sich aus Mitarbeitern einer Hierarchieebene, die über gleiche Erfahrungen verfügen, zusammen. Sie treffen sich auf freiwilliger Basis in regelmäßigen Abständen und analysieren gemeinsam Themen unter Anleitung eines geschulten Moderators. Zur Erarbeitung von Lösungsvorschlägen bedienen sie sich spezieller, zuvor erlernter Problemlösungs- und Kreativitätstechniken. [3] Qualitätszirkel können sich selbst bilden und ihre Themen frei wählen oder vom Management gezielt eingesetzt werden. In größeren Unternehmen existieren mehrere Qualitätszirkel. Zur Koordinierung bietet sich der Ideen- oder Innovationsmanager bzw. Mitarbeiter des Ideen- und Innovationsmanagements an. Sie sind das Bindeglied zwischen Management und Qualitätszirkel und achten darauf, dass den jeweiligen Qualitätszirkeln die benötigten Mittel zur Verfügung gestellt werden. Qualitätszirkel können nur erfolgreich sein, wenn sie Teil einer auf ständige Verbesserung gerichteten Unternehmenspolitik (ISO 9000 ff.) sind. [3]

Zum Abschluss möchte ich zusammenfassend herausstellen, dass ein langfristiges und nachhaltiges internes Ideenmanagement nur erfolgreich sein kann, wenn es sich über alle Bereiche des Unternehmens erstreckt. Weiterhin muss das Ideen- /Innovationsmanagement, wie auch die damit einhergehende Personal-, Organisationsentwicklung sowie das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) an der Unternehmensstrategie und den Unternehmenszielen ausgerichtet sein. Auf der anderen Seite ist die Implementierung von Visionen und Zielvorgaben an das Ideen- und Innovationsmanagement in die Unternehmensstrategie und Unternehmensziele aufzunehmen. Eine soziale und vertrauensvolle

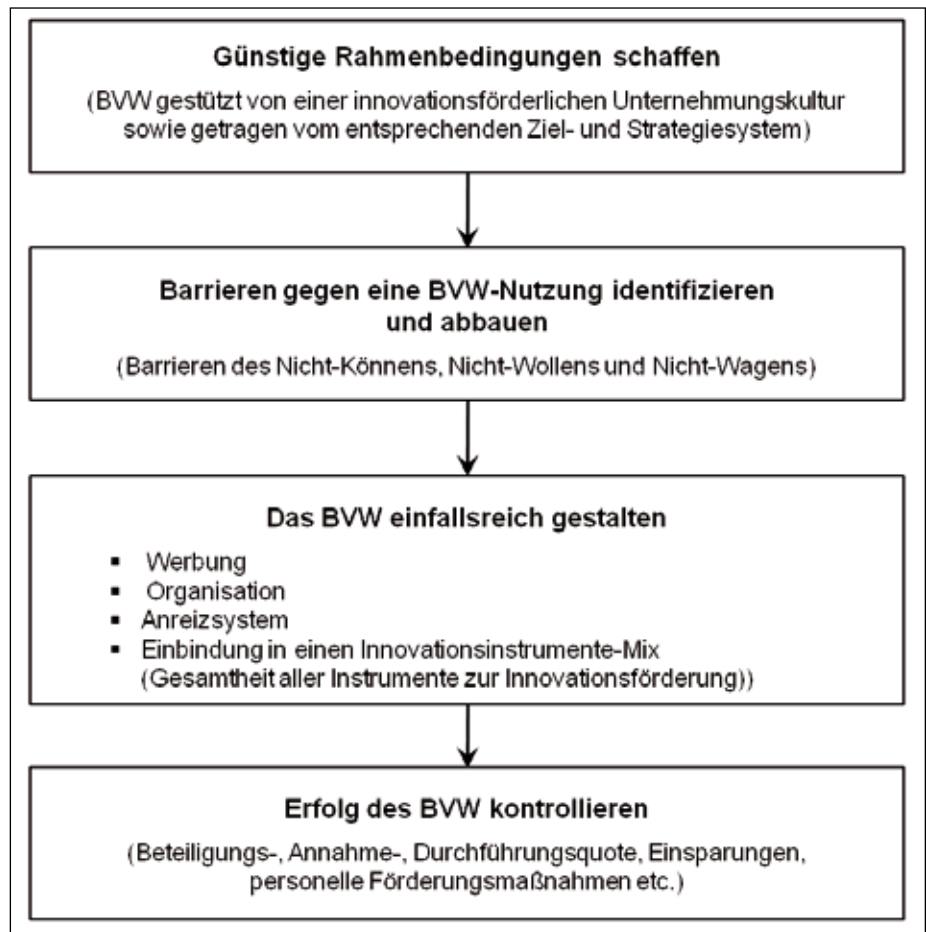


Abbildung 6: Erfolgsfaktoren des BVW; Quelle: Thom.N; Ettienne, M. (1999) [5]

Unternehmenskultur, die zur selbstständigen und mitdenkenden Arbeit anregt, gehört genauso dazu wie die Bewerbung, Kommunikation und die anwenderfreundliche Gestaltung des Ideenmanagements. Die jungen und ausgebildeten Fachkräfte, die dieses Wissen teilweise schon mitbringen, müssen hier verstärkt zum Einsatz kommen. Langfristig gesehen wird dies zu einem unbezahlbaren Nutzen führen, wobei nicht nur die Unternehmen selbst, sondern auch der Standort Bundesrepublik Deutschland profitieren würde.

Der letzte Teil dieser Reihe beschäftigt sich mit dem externen Ideenmanagement und den Unternehmensnetzwerken, welche zur Steigerung der Innovationstätigkeit beitragen.

#### Literatur

- [1] Küfner, S. et al.: Betriebliches Vorschlagswesen als Ideenmanagement; in BGW Ratgeber, Ausgabe 08/2008; Hamburg 2008
- [2] Ridolfo, E.: Ideenmanagement – Chancen und Möglichkeiten für Klein- und Mittelbetriebe; 2. Auflage; Tectum Verlag; Marburg 2005
- [3] Franken, S.; Brand, D.: Ideenmanagement für intelligente Unternehmen; Peter Lang Verlag; Frankfurt a.M. 2008
- [4] Thom, N.: Betriebliches Vorschlagswesen - Ein Instrument der Betriebsführung und des Verbesserungsmanagements; 5. Aufl.; Bern 1996
- [5] Thom, N.; Ettienne, M.: Betriebliches Vorschlagswesen; Quelle: <http://www.innopool.ch/pdf/I-Th-Et-99-BVW.pdf>; Stand: 12.08.2010

## Aus der Praxis für die Praxis

Stabsstelle Arbeitssicherheit des Universitätsklinikums Düsseldorf

Die Betriebsanweisungen auf den folgenden drei Seiten sollen Ihnen als Vorlagen helfen, die natürlich noch an Ihre speziellen Anforderungen angepasst und ergänzt werden müssen. Sie wurden vom Universitätsklinikum Düsseldorf als Muster zur Verfügung gestellt. Hiermit setzen wir die Serie aus der letzten Ausgabe fort, um Ihnen Ihre tägliche Arbeit zu erleichtern.