

# Ideenmanagement in Deutschland

Christiane Kersting

Deutsches Institut für Ideen- und Innovationsmanagement  
Zentrum Ideenmanagement



# Die Akteure stellen sich vor



## Deutsches Institut für Ideen- und Innovationsmanagement

Gegründet 1990 von ca.  
300 namhaften deutschen Unternehmen



# Aufgaben



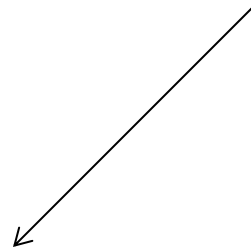
- **Öffentlichkeitsarbeit für Ideen- und Innovationsmanagement**
- **Veröffentlichungen und Publikationen**
- **Benchmarking für Unternehmen und Verwaltungen**
- **Förderung der Ausbildung zu und der Fortbildung von Ideen- und InnovationsmanagerInnen**



# Die Akteure



## Deutsches Institut für Ideen- und Innovationsmanagement



Gegründet 2006



# Akteure



Unternehmen und Verwaltungen sind darauf angewiesen, Wissen zu akkumulieren und in ökonomische Wertschöpfung umzusetzen. Noch immer sind die Ideen in den Köpfen der Menschen die wertvollste ökonomische Ressource.

„Ideen machen Zukunft“ soll dazu beitragen, dass die deutschen Unternehmen ihre starke Position im globalen Wettbewerb ausbauen können



# Schirmherrschaft



Zentrum Ideenmanagement



Dr. Thomas  
Nöcker  
2012-2014  
Personalvorstand  
K+S AG



Werner Schmidt  
2010-2012  
Mitglied des  
Vorstandes  
LVM Versicherung



Alwin Fitting  
2009-2010  
Personal -  
vorstand  
RWE AG



Dr. Werner  
Widuckel  
2008-2009  
Personal-  
vorstand  
Audi AG



Walter Scheurle  
2007-2008  
Personalvorstand  
Deutsche Post  
DHL





# Die Akteure



Zentrum Ideenmanagement

## Deutsches Institut für Ideen- und Innovationsmanagement



Gegründet 2006



**Zentrum  
Ideenmanagement**

Gegründet 2010



# Akteure



**Zentrum  
Ideenmanagement**

Das Zentrum Ideenmanagement (ZI) ist eine Interessengemeinschaft zur Förderung und Verbreitung des Ideen- und Innovationsmanagements.

Das ZI versteht sich als Netzwerk und Plattform für alle am Ideenmanagement beteiligten Gruppen, ...





# ZI-Selbstverständnis



... die sich folgende Ziele gesetzt haben:

- ❖ Förderung des Wissens und des Erfahrungsaustausches im Ideenmanagement
- ❖ Identifizierung und Behandlung von relevanten Gegenwarts- und Zukunftsfragen im Ideenmanagement
- ❖ Stärkung des Ideenmanagements in der internen Öffentlichkeit in den Unternehmen und in der externen Öffentlichkeit in der Gesellschaft
- ❖ Begleitung der zunehmenden Internationalisierung und Vernetzung



# ZI-Selbstverständnis



**... die ihre Aktivitäten seit 2010 ausschließlich in den Dienst der Sache gestellt haben und mit „Herzblut“ vorantreiben:**

- ❖ Interessengemeinschaft der IdeenmanagerInnen
- ❖ ehrenamtliche Vorstände
- ❖ honorarfreie Referenten

**... für die unkompliziertes Arbeiten und persönliche Atmosphäre wichtig sind:**

- ❖ Beschränkung auf die notwendigsten Formalismen beim Management von Programm und Struktur
- ❖ Betonung der persönlichen Note im Umgang miteinander



# Akteure



Das Logo zeigt einen stilisierten Schulterschluss aller Beteiligten

- Topmanagement, Führungskräfte und GutachterInnen
- IdeenmanagerInnen
- Betriebs- und Personalräte
- EinreicherInnen

und symbolisiert damit ein partnerschaftliches Netzwerk.

# Ideenmanagement-Kennzahlen 2013

Ermittelt auf der Grundlage der Ergebnisse von 2012

**59 teilnehmende Unternehmen aus allen Branchen und Unternehmensgrößen**



# VV-Quote



VV pro 100 Mitarbeiter

**61 VV**



# Beteiligungsquote



Einreicher pro MitarbeiterIn

24 %



# Realisierungsquote



Umgesetzte Vorschläge / entschiedene Vorschläge

64 %



# Nutzen



## Berechenbarer Nutzen

**682 Millionen Euro**





# Nutzen



**Gesamtnutzen / MA**      **ber. Nutzen / MA**

**767 Euro**

**612 Euro**

**Bei ca. 42 Mio. Beschäftigten ergibt sich ein Nutzenpotenzial von ca. 32 Milliarden Euro.**



# Nutzen



**Berechenbarer Nutzen / umgesetzten VV**

**1.619 Euro**

**Das ergibt ein Nutzenvolumen von  
1.002 Euro pro eingereichtem VV.**



# Prämien



## Prämien

**80 Millionen Euro**



# Prämien



**Ausgezahlte Prämie / MA**

**90 Euro**

**Ausgezahlte Prämie / prämiertem VV**

**237 Euro**



# Kosten- / Nutzen-Verhältnis



**Ausgezahlte Prämie / MA / ber. Nutzen / MA**

**90 Euro / 612 Euro**

**Ausgez. Prämie / real. VV / ber. Nutzen / real. VV**

**237 Euro / 1619 Euro**



# Was ist Ideenmanagement?



Das Ideenmanagement (IDM) ist ein Optimierungssystem. Es ist ein gesteuerter Prozess vom ersten Gedanken bis zur erfolgreichen Umsetzung einer Verbesserung.

Darüber hinaus ist es nicht nur ein Führungsinstrument, sondern auch ein Instrument zum Aufbau und Erhalt einer kreativen Unternehmenskultur.



# Was ist Ideenmanagement?



Das Ideenmanagement will das Ideenpotenzial und die Kreativität aller Mitarbeiter/-innen zur Verbesserung der Qualität, Produktivität und Mitarbeiter-/Kundenzufriedenheit erschließen.

Es besteht mindestens aus dem Betrieblichen Vorschlagswesen und dem Kontinuierlichen Verbesserungsprozess.



# Integration von



## BVW

- fremder Aufgabenbereich
- orientiert an Einzelleistungen
- große Vorschläge
- Geldprämie

## KVP

- eigener Aufgabenbereich
- teamorientiert und Realisierungsverantwortung in der Gruppe
- kleine Vorschläge
- Anerkennungsprämie/Punkte

## Ideenmanagement





# Erfolgsfaktoren



- Engagement der Geschäftsleitung

(Untersuchung an der Hochschule für Wirtschaft in Luzern: 142 untersuchte Unternehmen)



# Moderne Zielsetzungen



Moderne Zielsetzungen stellen soziale Aspekte in den Vordergrund und haben oft einen (schwer messbaren) kommunikativen oder motivierenden Charakter - ohne dabei die ursprünglichen Kosten-Ziele zu vernachlässigen.



# Moderne Zielsetzungen



## Moderne Zielsetzungen IDM als Führungsinstrument:

- Steigerung der Innovationsfähigkeit
- Verbesserung der sozialen Beziehungen
- Möglichkeiten der kooperativen Führung für Führungskräfte
- Möglichkeiten der Persönlichkeitsentfaltung für Mitarbeitende



# Erfolgsfaktoren



- Engagement der Geschäftsleitung
- Einfacher IDM-Prozess

(Untersuchung an der Hochschule für Wirtschaft in Luzern: 142 untersuchte Unternehmen)

# Dienstvereinbarung Ideenmanagement DekaBank-Konzern

zwischen der

DekaBank Deutsche Girozentrale, Frankfurt am Main,  
Deka Investment GmbH,  
Deka Immobilien Investment GmbH,  
Deka Immobilien GmbH,  
Deka FundMaster Investment GmbH,  
WestInvest GmbH  
ETFlab Investment GmbH

- im Folgenden zusammen „die Unternehmen“ genannt -

sowie dem

Personalrat des DekaBank-Konzerns und  
dem Betriebsrat der WestInvest GmbH  
- im Folgenden „Personalvertretung“ genannt -

## Präambel

Das Ideenmanagement soll den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Gelegenheit geben, sich mit den Abläufen im Unternehmen freiwillig kritisch und kreativ auseinanderzusetzen, um die Qualität von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen beständig zu steigern. Die aktive Teilnahme am Ideenmanagement soll auch helfen, die fachlichen und menschlichen Beziehungen zwischen Mitarbeiterinnen sowie Mitarbeitern und Führungskräften sowie zwischen den Geschäftsfeldern und Corporate Centers der DekaBank zu verbessern. Anerkannte Ideen sollen schnell und unbürokratisch umgesetzt werden. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen mit ihren Ideen aufgrund ihrer Kenntnisse aktiv an der Gestaltung, Entwicklung und Optimierung aller Prozesse mitwirken und werden bei Bedarf in die Umsetzung eingebunden.

Aufgabe aller Führungskräfte ist es, das Ideenmanagement tatkräftig zu unterstützen, die Mitarbeiter zu beraten und zum Einreichen von Verbesserungsvorschlägen anzuregen.

## § 1 Teilnahmeberechtigung

Teilnahmeberechtigt sind alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Unternehmen, außer Mitgliedern des Vorstands sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Ideenmanagements. Ideen können sowohl einzeln oder im Team eingereicht werden.

## § 2 Inhalte/Bereiche der Ideen

Eine Idee ist jede konkrete Anregung im Sinne der oben beschriebenen Zielsetzung des Ideenmanagements, die

- eine Verbesserung gegenüber dem bisherigen Zustand bringt
- einen konkreten und nachvollziehbaren Lösungsvorschlag bietet
- für den vorgeschlagenen Anwendungsbereich „neu“ ist
- prinzipiell umsetzbar ist und für den Konzern einen wirtschaftlichen Nutzen oder einen Imagegewinn bringt



## § 3 Besonderheiten

### Geschäftspolitik

- Ideen mit geschäftspolitischem Inhalt (z. B. Preise und Produkte) sind erwünscht, werden jedoch aufgrund der Bedeutung außerhalb des Ideenmanagements entschieden. Diese Ideen werden an die Konzernentwicklung zur wirtschaftlichen Prüfung weitergeleitet. Nach positiver Entscheidung wird eine VS-Vorlage von der Konzernentwicklung erstellt. Über das Ergebnis des Beschlusses wird das Ideenmanagement informiert. Bei positivem Beschluss durch den Vorstand erstellt das Ideenmanagement den Prämienbrief. Die Prämie ergibt sich aus der vereinbarten Staffelung.

### Technische Störungen

- Bei Störungen ist unverzüglich der für die Behebung zuständige Fachbereich zu informieren. Meldungen hierüber sind keine Ideen.

### Eigener Aufgabenbereich

- Ideen zum eigenen Aufgabenbereich sind erwünscht. Folgende Kriterien werden dazu vorab vom Ideenmanagement mit der jeweiligen Führungskraft abgestimmt:
  - ✓ Liegt ein konkreter Auftrag vor
  - ✓ Hat die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter die Kompetenz, selbst über die Umsetzung zu entscheiden

## § 4 Einreichung

Ideen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen Unternehmen werden beim Ideenmanagement der DekaBank (IDM) elektronisch eingereicht. Eine Idee kann auch anonym eingereicht werden. Die weitere Bearbeitung erfolgt solange anonym, wie es vom Einreicher gewünscht ist. In die Ideenmanagement Datenbank fließen zur Dokumentation sowie aus Reputationsgründen für statistische Auswertungen die Ideen aus Workshops sowie Projekten ein. Diese sind von einer monetären Prämierung ausgeschlossen und dienen ausschließlich zur transparenten Darstellung von internem Know How.

## § 5 Bewertung der Idee

Im Anschluss an die Votierung durch den zuständigen Fachbereich bzw. die jeweilige Führungskraft (bei eigenem Aufgabengebiet) wird bei positivem Votum vom Ideenmanagement die Prämie anhand der Staffelung ermittelt und der Prämienbrief erstellt. Alle prämierten Ideen werden transparent im Intranet veröffentlicht.



## 5 6 Prämierung der Idee:

- Positiv votierte Ideen ohne berechenbare Einsparung erhalten eine Prämie von € 200 brutto
- Positiv votierte Ideen mit berechenbarer Einsparung bis € 5.000 netto erhalten eine Prämie von € 500 brutto
- Positiv votierte Ideen mit berechenbarer Einsparung bis € 10.000 netto erhalten eine Prämie von € 1.000 brutto
- Positiv votierte Ideen mit einer berechenbaren Einsparung ab € 10.000, deren Umsetzung mindestens 2 Jahre Bestand hat, werden mit 25% der erzielten Einsparung (auf Basis des realisierten Nettobarwerts im ersten Jahr, evtl. nötige Investitionen auf einen Zeitraum von drei Jahren verteilt) prämiert. Die Prämienhöhe je Idee ist grundsätzlich auf maximal € 100.000 (brutto) begrenzt.

### Eigenes Aufgabengebiet:

- Liegt ein konkreter Auftrag vor? - Ja: keine Prämie - Nein: hälftig
- Hat die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter die Kompetenz, selbst über die Umsetzung zu entscheiden - Ja: keine Prämie - Nein: hälftig

Die Mindestprämie für positiv votierte Ideen beträgt € 200 brutto (eigenes Aufgabengebiet € 100 brutto). Die Höchstprämie für positiv votierte Ideen beträgt grundsätzlich € 100.000 brutto.

Das Ideenmanagement begleitet den gesamten Prämierungsprozess und organisiert mit Unterstützung der zuständigen Fachbereiche das in regelmäßigen Abständen stattfindende „Come Together“ mit dem Vorstand. Zum „Come Together“ werden in der Regel insbesondere auch die Ideeengeber aus Workshops und Projekten eingeladen.

Ihm obliegt auch die Einberufung eines Ideenmanagement-Ausschusses zur Beurteilung schwieriger oder nicht eindeutiger Sachlagen im Rahmen der Bewertung einer Idee. Er besteht aus dem Vorsitzenden des Ideenmanagements, einem Personalrat sowie drei weiteren fachkundigen Mitarbeitern.

## 5 7 Urheberrechte

Alle unter das Urheberrecht fallenden und prämierten Ideen stehen zur ausschließlichen Nutzung und Verwertung den Unternehmen zu. Etwaige Ansprüche für die Übertragung dieser Befugnisse auf die Unternehmen sind durch die Prämierung abgegolten.

Das Ideenmanagement behält sich vor, über Vorschläge, bei denen sich die Tatsachen, die die Entscheidungsgrundlage gebildet haben, geändert haben, innerhalb von 6 Monaten nach dem Zeitpunkt der Entscheidung auf Antrag des betroffenen Mitarbeiters eine neue Entscheidung herbeizuführen. Jenseits dieses Zeitpunkts liegende Veränderungen in diesem Sinne können nicht mehr zu einer Abänderung der seinerzeitigen Entscheidung führen.

Eine Kopie des Briefes über die Prämierung für die Mitarbeiterin und den Mitarbeiter wird Bestandteil der Personalakte.

*Wasson*

## 5 8 Inkrafttreten

Diese Vereinbarung tritt mit Wirkung vom 1. Juni 2010 in Kraft. Sie ersetzt damit die entsprechende Dienstvereinbarung vom 1. März 2002. Sie ist mit einer Frist von 3 Monaten zum Quartalsende kündbar. Sie wirkt fort bis zur Unterzeichnung einer neuen Dienstvereinbarung zu diesem Gegenstand.

Frankfurt am Main, 28.04.2010

  
Franz S. Waas, Ph.D.  
Vorsitzender des Vorstandes der DekaBank

  
Dr. h. c. Fritz Oelrich  
Mitglied des Vorstandes der DekaBank

  
Michael Dörr  
Vorsitzender des Personalrates der DekaBank


  
Geschäftsführung der Deka Investment GmbH


  
Geschäftsführung der Deka Immobilien Investment GmbH

  
Geschäftsführung der Deka Immobilien GmbH

  
Geschäftsführung der Deka FundMaster Investment GmbH

  
Geschäftsführung der ETFlab Investment GmbH

  
Geschäftsführung der Westinvest GmbH

  
Vorsitzender des Betriebsrates der Westinvest GmbH

*Wasson*



# Erfolgsfaktoren



- Engagement der Geschäftsleitung
- Einfacher IDM-Prozess
- Schnelle Reaktion auf eine Idee

(Untersuchung an der Hochschule für Wirtschaft in Luzern: 142 untersuchte Unternehmen)



# Erfolgsfaktoren



## Durchschnittliche Bearbeitungszeit

über alle Unternehmen	99 Tage
des besten Unternehmens	20 Tage
der Deutschen Post DHL	42 Tage





# Erfolgsfaktoren



- Engagement der Geschäftsleitung
- Einfacher IDM-Prozess
- Schnelle Reaktion auf eine Idee
- Unterstützung durch den Vorgesetzten

(Untersuchung an der Hochschule für Wirtschaft in Luzern: 142 untersuchte Unternehmen)



# Erfolgsfaktoren



- „Meine Führungskraft ist offen für neue Ideen und Vorschläge.“  
40 % der Befragten stimmen zu.
- „Meine Führungskraft ist immer erreichbar für mich und nimmt sich Zeit für mich.“  
36 % der Befragten stimmen zu.
- „Meine Führungskraft ermuntert mich, neue Ideen und Vorschläge einzubringen.“  
34 % stimmen zu.

Quelle: Gallup Studie 2013



# Erfolgsfaktoren



- „In meinem Unternehmen werden unterschiedliche Meinungen und Ideen geschätzt.“  
30 % der Befragten stimmen zu.
- „Mein Unternehmen fördert unkonventionelle Ideen.“  
20 % der Befragten stimmen zu.
- „In meinem Unternehmen werden Fehler als eine Möglichkeit gesehen zu lernen und besser zu werden.“  
30 % stimmen zu.

Quelle: Gallup Studie 2013



# Erfolgsfaktoren



- Engagement der Geschäftsleitung
- Einfacher IDM-Prozess
- Schnelle Reaktion auf eine Idee
- Unterstützung durch den Vorgesetzten
- Gutes Betriebsklima

(Untersuchung an der Hochschule für Wirtschaft in Luzern: 142 untersuchte Unternehmen)



# Erfolgsfaktoren



„Meine Führungskraft schafft eine Umgebung, die Vertrauen schafft und offen ist“.

81 % der Befragten stimmen zu.

Quelle: Gallup Studie 2013



# Erfolgsfaktoren



- Engagement der Geschäftsleitung
- Einfacher IDM-Prozess
- Schnelle Reaktion auf eine Idee
- Unterstützung durch den Vorgesetzten
- Gutes Betriebsklima
- Angemessene Belohnung

(Untersuchung an der Hochschule für Wirtschaft in Luzern: 142 untersuchte Unternehmen)



# Erfolgsfaktoren



Der Mitarbeiter/in wird am Erfolg seiner Idee beteiligt.

Bei den Prämien ist das Entscheidende die

**Anerkennung**

**- nicht die Höhe der Prämie!**



# Erfolgsfaktoren



Eine moderne Wertschätzungskultur hat die geeignete Mischung von Wertschätzungsinstrumenten (monetär, nichtmonetär) – abgestimmt auf das jeweilige Unternehmen.





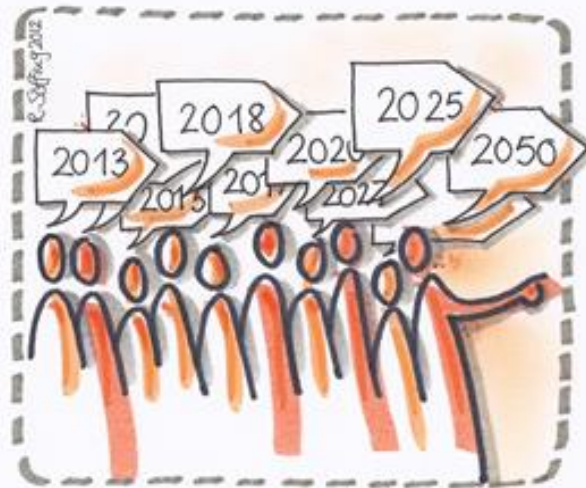
# Ideenmanagement in der Zukunft



# IDM in der Zukunft



Zentrum Ideenmanagement





# Fragestellungen



- Welche Veränderungen des wirtschaftlichen, politischen und soziokulturellen Umfelds kommen in den nächsten Jahren auf das IDM zu?
- Welche Chancen stecken für uns in diesen Veränderungen?
- Welche Bedrohungen bringen diese Veränderungen?
- Wie kann und soll das IDM in zehn Jahren aussehen?
- Was müssen wir heute ganz konkret dafür tun?



# In der Zukunft brauchen wir



- eine andere Organisation der Arbeit
- ein anderes Bildungssystem
- eine andere Führungskultur



# Arbeitsplatz-Profil



- Gutes Einkommen & passende Arbeitszeiten fördern den **Fleiß**.
- Abwechslung & selbständige Arbeitseinteilung fördern die **Zufriedenheit**.
- Anerkennung & Wertschätzung fördern die **Erfolgserlebnisse**.
- Karrierechancen & kollegiale Kommunikation fördern die **Motivation**.
- Mitbestimmung & Weiterbildung fördern die **Identifikation mit dem Betrieb**.



# Bildung - Voraussetzungen



- Neugierde fördert  
**Kreativität und Innovationsfähigkeit.**
- Kreativität und Innovationsfähigkeit sind die Motoren für soziale, kulturelle, technische, wirtschaftliche und politische  
**Innovationen**
- Innovationen wiederum stärken die  
**Chancen**  
der wissensbasierten Gesellschaften Europas am globalen Markt und sichern damit die ökonomische Basis für unsere  
**zukünftige Lebensqualität.**



# Neue Führungskultur gelingt



- Mit einer deutlichen Verringerung von Führungsebenen
- Mit der Dezentralisierung von Prozess- und Ergebnisverantwortung
- Mit der Förderung der Eigeninitiative und Eigenverantwortung mit echten Zielvereinbarungen
- Mit der Schaffung von Freiräumen auf allen betrieblichen Ebenen sowie
- Mit der möglichst umfassenden Beteiligung aller Mitarbeitenden am Ideenmanagement.



# Das Ideenmanagement hilft



- ein Klima für Kreativität und Ideenfreude zu schaffen und zu fördern.
- das Baustellendenken zu überwinden.
- den MA mehr Verantwortung zu übertragen.
- das erfolgreiche Umsetzen zu belohnen, nicht die Idee allein.





# Machen Sie mit!

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**