

Future Management - Band 25

Managementwissen für zukunftsorientierte Unternehmensführung – Change Management und Organisationsentwicklung in der Lernenden Organisation

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin (Hrsg.)

Ideenmanagement

Ganzheitliches, integriertes Führungskonzept:

Ideenquelle Betriebliches Vorschlagswesen BVW – Kreativitätsförderung –
Innovationsteams – teilautonome Arbeitsgruppen – Kontinuierlicher
Verbesserungsprozess KVP / Kaizen – Innovationsmanagement

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Wehrlin, Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich:

Ideenmanagement

Ganzheitliches, integriertes Führungskonzept: Ideenquelle Betriebliches Vorschlagswesen

BVW – Kreativitätsförderung – Innovationsteams – teilautonome Arbeitsgruppen –

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess KVP / Kaizen – Innovationsmanagement

ISBN 978-3-86376-105-9

Vorgänger:

ISBN-10: 386924402X

ISBN-13: 978- 3869244020

AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München;

Auflage: 1., Aufl. (1. Februar 2013)

Alle Rechte vorbehalten

2. überarb. Auflage 2014

© Optimus Verlag, Göttingen

© Coverfoto: © EtiAmmos - Fotolia.com

Cover- & Textlayout: Dipl.-Kfm. Alexander Mostafa

URL: www.optimus-verlag.de

Printed in Germany

Papier ist FSC zertifiziert (holzfrei, chlofrei und säurefrei,
sowie alterungsbeständig nach ANSI 3948 und ISO 9706)

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes in Deutschland ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Vorwort

Die fortgeschrittene Globalisierung und weitere Veränderungen bestimmen das kulturelle, gesellschaftliche und wirtschaftliche Geschehen. Vor dem Hintergrund dessen, dass dadurch an die Unternehmen ständig neue Anforderungen gestellt werden, wurde die Schriftenreihe „Future Management“ begründet. Future Management richtet sich auf die innovative, zukunftsorientierte Unternehmensführung, Corporate Foresight, Strategisches Management, Visionmanagement, Innovationsmanagement, Change Management, Wissensmanagement, Management des Lernens, Network-Management sowie Personal- und Organisationsentwicklung in der Lernenden Organisation und bildet eine wesentliche Grundlage für leistungsmotivierte Qualität von Produkten, Prozessen und somit eine wesentliche Determinante des zukünftigen Unternehmenserfolgs.

Die Zukunft ist ungewiss und lässt sich nicht voraussagen. Dennoch wird der Erfolg des Managements zunehmend von der richtigen, auf die Zukunft ausgerichteten Umgehensweise mit Phänomenen wie Komplexität, Dynamik und Wissen bestimmt. Das Management kann für zukunftsweisende Entscheidungen u. a. auf die Ergebnisse der Trendforschung zurückgreifen: Es vollzieht sich eine Umstrukturierung der wirtschaftlichen, rechtlichen und sozialen Umwelt zu einer global vernetzten Dienstleistungs-, Kommunikations- und Wissensgesellschaft. Die Unternehmen sind darauf angewiesen, dass sie sich, - also die gesamte Organisation, mit allen Mitarbeitern, ihre Visionen und Strategien auf die Zukunft ausrichten. Je besser dem Unternehmen diese Anpassung gelingt, desto sicherer ist der Erfolg der Zukunft des Unternehmens. Mit der weit fortgeschrittenen Globalisierung erfolgte eine weltweite engere kommunikative und interaktive Vernetzung. Wesentliche Informationen sind weltweit aktuell verfügbar bzw. transparent, zuordenbar, auffindbar und abrufbar. Es ist ein beinahe zeit- wie ortsunabhängiger Zugriff auf Wissen möglich. Diese Zugriffsmöglichkeiten haben zwangsweise eine sehr hohe Dynamik zur Folge. Diese hohe Dynamik und Transparenz wirkt sich mittlerweile auf alle Unternehmensbereiche aus.

Seit den vergangenen Jahren wird der Erfolg des Unternehmens zunehmend auch durch diese neuen Determinanten bestimmt. Faktisch zeigt sich die Zukunft als zunehmend schneller im Wandel, vernetzter und komplexer. Die Unternehmen sehen sich in der Realität diesen einschneidenden Veränderungen gegenüber. Als Konsequenz bedarf es eines Umdenkens und einer Anpassung.

sung an die aktuell erforderlichen Management Prozesse. Die im Zusammenhang mit dem Simultan Management Konzept seit den 1980er Jahren aufgezeigte Relevanz des organisationalen Lernens wird immer bedeutender und erweist sich mittlerweile tatsächlich als eine der zukunftsbestimmenden Herausforderungen. Vor diesem Hintergrund wird auch deutlich, dass die erfolgreichen Unternehmen zunehmend Unterstützung durch Zukunftsexperten sowie Change Manager bauen. Diese sollen die Zukunft bzw. die Geschehnisse, Veränderungen und Entwicklungen, welche sich in der Zukunft ereignen, als zentralen Gegenstand der Unternehmensführung verdeutlichen. Das Ziel besteht darin, dass das Unternehmen nachhaltig für den richtigen Umgang mit den künftigen veränderten Rahmenbedingungen gerüstet wird.

Für die Unternehmen wird der globale Wettbewerbsdruck immer stärker. Damit sie die sich daraus stellenden Herausforderungen bewältigen können, ist es erforderlich, eine zuverlässige Modellierung der zukünftigen Entwicklungen vorzunehmen. Für den Unternehmenserfolg ist es bedeutend, dass Trends und Entwicklungen möglichst frühzeitig erkannt werden. Es bedarf der Analyse der sich daraus ergebenden Konsequenzen. Dies gilt für Märkte, Produkte und Innovationen. Für den Erfolg sind rechtzeitiges Gegensteuern sowie die konsequente Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen wichtig. Das Erkennen von Marktentwicklungen und die Identifikation von Trends stellen somit wesentliche Erfolgsfaktoren dar. Corporate Foresight schafft hierfür die notwendigen Voraussetzungen.

Das Managen der Qualität der strategischen Anpassung wirkt sich auf die internationale Wettbewerbsfähigkeit aus. Die Qualitätssicherung ist als übergeordnete Managementaufgabe eine wesentliche Determinante für die Etablierung von Produkten und Dienstleistungen auf den internationalen Märkten und sichert die zukünftige, langfristige Existenz des Unternehmens im globalen Wettbewerb. Die Selektionsmechanismen des Marktes sowie die Globalisierungsprozesse verlangen von der Organisation und den darin beschäftigten Menschen ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit an die geänderten Bedingungen. Hierbei sind das Management und die Mitarbeiter permanent gezwungen zu lernen und sich weiterzubilden um den geänderten Anforderungen und dem Fortschritt gerecht zu werden. Innovative Unternehmensführung erstreckt sich darüber hinaus auf die Entwicklung und Veränderung von Organisationen und Kulturen als Management des Wandels. Future Management, Change Management, Personal- und Organisationsentwicklung, Strategisches Management sowie Visionsmanagement in der lernenden Organisation werden immer bedeutender. Dies hat auch weit reichende Konsequenzen für das Personalmanagement:

Aufgrund der gegenwärtigen und auch zukünftigen Situation am Arbeitsmarkt sind Flexibilität sowie permanente Umdenkprozesse erforderlich.

Die Organisationsentwicklung wird zunehmend von Change-Prozessen begleitet. Dies gilt auch für die Personalentwicklung.

Im Rahmen der Organisations- und Personalentwicklung sind ständig effizientere Maßnahmen gefragt, welche dazu beitragen, die Organisation und die darin wirkenden Menschen – sowohl Mitarbeiter wie auch Führungskräfte, an die Veränderungen anzupassen.

Die Organisations- und Personalentwicklung stellen bedeutende vernetzte Elemente des Human Resource Managements dar. Die Unternehmensführung steht vor der Aufgabe, einen optimalen Rahmen für die erforderlichen personellen wie organisatorischen Lernprozesse zu schaffen. Die Lernende Organisation ermöglicht, die Entwicklung von Fachkompetenz, Methodenkompetenz sowie sozialer Kompetenz.

Da der Unternehmenserfolg von einer Vielzahl von Faktoren abhängt, zwischen welchen interdependente, komplexe Beziehungen bestehen, bedarf es eines ganzheitlichen, vernetzten, zukunftsorientierten und anpassungsfähigen Führungssystems, aus welchem Erfolgsstrategien für die praktische Unternehmensführung abgeleitet werden können. Kenntnisse im Future- und Change Management sowie im strategischen Management sind heute für jeden Manager unerlässlich.

Die Management-Lehrbücher der Reihe „Future Management“ vermitteln dem Leser Erfolgsstrategien und Visionen für die Realisierung einer ganzheitlichen, innovativen Unternehmensführung durch Leistungsmotivation. Dabei wird primär auf die Anwendbarkeit der Ausführung in der Managementpraxis geachtet. Für Studierende der Wirtschaftswissenschaften und anderer Fachrichtungen, Führungsnachwuchskräfte, Bachelor-, Diplom- und Masterstudiengänge sowie MBA werden die Lehrbücher neben der wissenschaftlichen Ausrichtung vor allem durch die Praxisnähe zum ebenso wertvollen Ratgeber wie für den angehenden oder bereits erfolgreichen Manager.

Die Erfolgsstrategien im Future- und Change Management sowie des Simultan-Managements sind abgeleitet aus den Ergebnissen zahlreicher wissenschaftlicher Untersuchungen, Analysen und Befragungen, sozusagen aus der Führungspraxis für die Realisierung hoch motivierter Leistungsqualität in der Managementpraxis. Sie berücksichtigen stets, dass im Mittelpunkt des gegenwärtigen wie zukünftigen Geschehens im sozio-technischen System Unternehmen der Mensch mit seinen Stärken, Schwächen, Bedürfnissen, Erwar-

tungen, Wünschen, Ängsten, Hoffnungen, (inter)kulturellen Eigenheiten und seinem ganz persönlichen Engagement steht. Er sollte in der Unternehmensführung in seiner Einzigartigkeit berücksichtigt werden. Der Mensch darf nicht als „Produktionsfaktor“ behandelt werden. Seine Leistungen haben gebührenden Respekt und Anerkennung verdient. Der Mensch sucht im Privatleben wie im Unternehmen nach Sinn. Die Führungssysteme sollten sich danach ausrichten und mitarbeiterbezogen, partizipativ, leistungsanerkennend sowie lernorientiert sein. Positive Leadership bzw. positive Führung und das Management durch Zielvereinbarung können dies wesentlich unterstützen. Die Lehrbuchreihe „Future Management“ verfolgt die Vision, hierzu einen wesentlichen Beitrag zu leisten. Für eine sinnstiftende, innovationsfreundliche, erfolgreiche, verantwortliche und nachhaltige Zukunft der Mitarbeiter, Manager und Organisationen.

London/Berlin, August 2014

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VII
1 Einleitung	11
2 Grundlagen des Ideenmanagements.....	15
2.1 Definition Ideenmanagement	15
2.2 Definition Betriebliches Vorschlagswesen BVW	17
2.3 Bedeutung von Ideen / Ideenmanagement / Innovationen / Innovationspromotoren - Ansatzpunkte des Ideenmanagements.....	18
2.4 Definition - Kontinuierlicher Verbesserungsprozess KVP	22
2.5 Kaizen	26
2.6 Innovationsmanagement und Innovationsprozess.....	27
3 Betriebliches Vorschlagswesen BVW	37
3.1 Begriff Betriebliches Vorschlagswesen BVW.....	37
3.2 Entwicklung und wirtschaftliche Bedeutung des Betrieblichen Vorschlagswesens BVW	37
3.3 Klassisches Modell.....	41
3.4 Das Vorgesetztenmodell	42
3.5 Betriebliches Vorschlagswesen BVW als Führungsinstrument	44
3.5.1 Die Ziele des BVW	44
3.5.2 Anforderungen an Verbesserungsvorschläge	45
3.5.3 Teilnahmeberechtigte	46
3.5.4 Prämierung	46
4 Ideenmanagement – Theorie und Umsetzung in der Managementpraxis	49
4.1 Weiterentwicklung des Betrieblichen Vorschlagswesens (BVW) zum Ideenmanagement.....	49

4.2	Definition Ideenmanagement	50
4.3	Ideenmanagement in der Theorie	51
4.3.1	Theoretisches Modell des Ideenmanagements	51
4.3.2	Ideenlieferanten	53
4.4	Praktische Umsetzung des Ideenmanagements	54
4.5	Beziehungskontext des Ideenmanagements	54
4.6	Ideenmanagement und Wissensmanagement	55
4.7	Ideenmanagement und Entwicklungspotenziale.....	56
4.8	Ideenmanagement und Kreativitätsförderung.....	61
4.8.1	Möglichkeiten der Kreativitätsförderung	61
4.8.2	Instrumente zur Ideengewinnung / Denk- und Kreativitätstechniken	63
4.8.3	Ideenfindung und Strukturierung mit Checklisten	63
4.9	Umsetzung der Innovationskultur – Unternehmenskultur und Identifikation	66
4.9.1	Werte und Ziele.....	66
4.9.1.1	Werthierarchie.....	66
4.9.1.2	Wertewandel - Materielle und postmaterielle Werte	68
4.9.2	Einstellungen / Attitüden	69
4.9.2.1	Attitüden-Konzeption.....	69
4.9.3	Identifikation durch Motivation	71
4.9.4	Unternehmenskultur.....	74
4.9.4.1	Corporate Cultures.....	74
4.9.4.2	Konsistenz-Ansatz	76
4.9.4.3	Entscheidungsorientierter Kulturansatz	84
4.9.4.4	Manifestation der internen Kultur.....	88

5 Ideenmanagement und Kontinuierlicher Verbesserungsprozess KVP	89
5.1 Übersicht - Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	89
5.2 Grundlagen und Entwicklung des KVP	93
5.3 Voraussetzungen für Ideenmanagement und KVP	95
5.4 Zielsetzungen	96
5.5 Der Ideenfindungs- und Verbesserungsprozess	98
5.6 Qualitätsmanagement	104
5.7 Verbesserung und Organisation	106
5.8 Nutzen / Chancen	107
5.9 Mögliche Fehler / Risiken	108
5.10 Kaizen	109
6 Ideenmanagement und KVP – Praktische Anwendung	113
6.1 Gründe für Verbesserungen	113
6.2 Umsetzungsmerkmale - Mitarbeiter	114
6.3 Realisierungsvarianten	114
6.3.1 Experten- Impus- oder Betriebs-KVP	114
6.3.2 Mitarbeiter-KVP	115
6.3.3 Implementierung	117
6.4 Realisierung in der Managementpraxis	118
6.5 Erfolgsfaktoren	120
6.6 Supply Chain	125
7 Ideenmanagement und Change Management	131
7.1 Globalisierung und Veränderungsprozesse	131
7.2 Das innovationsfreundliche Unternehmen als anpassungsfähiges, offenes sozio-technisches, lernfähiges System	137
7.3 Change Management	148

7.3.1	Definition und Entstehung des Change Management	148
7.3.2	Ziele und organisatorische Voraussetzungen des Change Management.....	151
7.3.3	Der Change Prozess.....	152
7.3.4	3-Phasen-Modell von Lewin.....	152
7.3.5	5-Phasen-Modell des Change Management	154
7.3.6	7-Phasen-Modell des Change Management und Akzeptanz der Beteiligten	158
7.3.7	Harte und Weiche Faktoren – Die Bedeutung der Emotion im Change-Prozess.....	163
7.3.8	PDCA-Lern-Zyklus / Deming-Kreis	165
7.4	Gezielte Veränderung durch Change Management	168
8	Ideenmanagement und Organisationsentwicklung	175
8.1	Organisationsentwicklung als geplanter Wandel	175
8.2	Innovationsteam- / Projektmanagement und Organisationswandel.....	178
8.2.1	Produkt- / Kunden- / Projektmanagement-Organisationen	178
8.2.2	Strategische Geschäftseinheit / SGE-Organisation / Divisions.....	181
8.2.3	Parallel-Hierarchie / Fellow-Projektsystem	183
8.2.4	Projekt-Team / Task-forces.....	184
8.2.5	Innovationsprozesse und Parallelorganisation	187
8.2.6	Mischform der Organisationsstruktur.....	190
8.2.7	Organisationswandel und Anpassungsprozesse.....	193
8.3	Dynamik Promotoring.....	199
8.4	Anforderungen an die Organisationsentwicklung	201
8.5	Kulturwandel - Teamentwicklung und Akzeptanz	207

9 Ideenmanagement und Lernende Organisation	209
9.1 Lernende Organisation und Innovation als Schlüsselqualifikationen des Unternehmens.....	209
9.2 Förderung des Kreativität und Organisationales Lernen	210
9.2.1 Lernarten.....	211
9.2.2 Denk- / Lernstrategien	214
9.2.3 Lerninhalte	217
9.2.4 Integrierte Lernsysteme	219
9.2.5 Lernprozesse / Lernebenen	222
9.2.6 Lernziele und Lernkontrolle.....	226
10 Ideenmanagement und Lean Management	229
10.1 Lean-Konzept	229
10.2 Schlankes Unternehmen und Lösungsansätze.....	234
10.3 Lean-Vision.....	236
11 Ideen- und Change Management in der Praxis.....	243
11.1 Kontinuierliche Verbesserungsprozesse / Kommunikationsqualität / Informationsnetzwerke.....	243
11.2 Total Quality Management TQM	249
11.3 Business Reengineering	254
11.4 Change Management als Daueraufgabe	257
12 Ideen- und Wissensmanagement bei evolutionärer Führung	259
12.1 Management des Wissens bei fortgeschrittener Globalisierung	259
12.2 Learning Communities	266
12.3 E-Learning-Systeme.....	267
12.3.1 Blended Learning – Verbindung des multimedialen Lernen mit traditionellem Unterricht nutzt Lehrenden und Lernenden.....	267

12.3.2 Emloyability-Sicherung als Managementaufgabe – Die Relevanz neuer Wissensangebote für die lernende Organisation in der Praxis	274
12.4 Vom strategischen Management zur ganzheitliche evolutionären Führung – Anpassungsfähigkeit des innovativen Managements bei Instabilität	277
13 Mitarbeiter- und Kundenorientierte Organisationskultur	283
Schlussbetrachtung	293

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Innovationsprozess im Modell (5-Phasen-Modell).....	31
Abb. 2	Innovationsmanagement.....	31
Abb. 3	Die Wissenstreppe nach North	34
Abb. 4	Stoßrichtungen der Innovationsstrategie	36
Abb. 5	Betriebliches Vorschlagswesen BVW und Ideenmanagement – Historische Entwicklung	38
Abb. 6	Beziehungskontext des Ideenmanagements	55
Abb. 7	Entwicklungspotenziale des Ideenmanagements	57
Abb. 8	Erweiterter Bezugsrahmen des Ideenmanagements	58
Abb. 9	Exemplarische Ideenkarte	64
Abb. 10	Ablauf eines Qualitätszirkel-Meetings.....	64
Abb. 11	Checkbox: Ideenmanagement.....	66
Abb. 12	Wert-Hierarchie nach Bernthal.....	67
Abb. 13	Materielle und postmaterielle Werte nach Inglehart	68
Abb. 14	Merkmale von Einstellungen / Attitüden	70
Abb. 15	Die Komponente des Attitüden-Konzepts nach Rosenberg und Hovland	71
Abb. 16	Kulturtypen-Matrix nach Deal und Kennedy'.....	75
Abb. 17	Typologisierung von Unternehmenskulturen nach Heinen	85
Abb. 18	Unternehmenskultur im System unter Variablen-Sichtweise nach Heinen	86
Abb. 19	Unternehmenskultur im System unter entscheidungsorientierter Sicht nach Heinen	87
Abb. 20	Manifestation der internen Kultur'	88
Abb. 21	KVP-Ablauf nach PDCA-Zyklus.....	101

Abb. 22	Bestimmung und Analyse von Zahlen, Daten (ZDF) und Fakten im KVP	103
Abb. 23	Bestimmung des Verbesserungspotenzials im KVP.....	103
Abb. 24	Der Kaizen-Schirm.....	110
Abb. 25	KVP-Lösungsansatz Beispiel: Ganzheitliche Vorgehensweise von Score Consulting	121
Abb. 26	KVP in der Supply Chain	127
Abb. 27	Verbesserungsprozess	128
Abb. 28	Abgrenzung von System-Umweltbeziehungen Umwelt-Systeme / Organisations-Subsysteme	139
Abb. 29	Verhaltenswissenschaftliche Abgrenzung nach Pfeffer.....	145
Abb. 30	Verhaltensebenen und Management.....	146
Abb. 31	5-Phasen-Modell des Change Management	154
Abb. 32	7-Phasen-Modell des Change Management	159
Abb. 33	Klassifizierung der Beteiligten – Sachliche und persönliche Chancen und Risiken, Einstellung und Engagements zum Change	161
Abb. 34	Bedeutung der Emotion im Veränderungsprozess	164
Abb. 35	PDCA-Lern-Zyklus/Deming-Kreis	166
Abb. 36	Change Management: Interdependenz der Beziehungen im SMS-Modell	169
Abb. 37	Simultan-Management-Aufgaben des Wandels	171
Abb. 38	Stadien des Wandels, Verhaltensprozesse und -ergebnisse des Simultan-Managements	172
Abb. 39	Mischform von Produkt- und Kundenmanagement-Organisation.....	180
Abb. 40	Gestaltungsmöglichkeiten der Projektmanagement-Organisation.....	181
Abb. 41	Sekundärorganisation strategischer Geschäftseinheiten / Divisionen in der dualen Organisation	183
Abb. 42	Charakteristika einer Task-force	186

Abb. 43	Parallelorganisation / Primär- und Sekundärorganisation im Vergleich	188
Abb. 44	Vor- und Nachteile unterschiedlicher Formen der Unternehmensstruktur	192
Abb. 45	Einflusspotential – Basis der Früherkennung für das Krisenvermeidungsmanagement	194
Abb. 46	Neun-Punkte-Managementregeln / Zielkatalog für Organisationsveränderungen der National Training Laboratories NTL.....	197
Abb. 47	Unterschiede zwischen strukturellem und kulturellem Wandel nach Dyer.....	198
Abb. 48	Anforderungen an den Dynamik-Promotoren nach Pümpin als Simultan-Management-Strategie im Unternehmenskulturwandel	200
Abb. 49	Praktizierte Matrixformen	204
Abb. 50	Verhaltensregeln für die erfolgreiche Umsetzung des Kulturwandels nach Peters	208
Abb. 51	Lernarten.....	212
Abb. 52	Phasenschema des Lernens von Begriffen, Theorien und Modellen	214
Abb. 53	Systematischer Ablauf von Problemlösungsprozessen.....	215
Abb. 54	Kognitive Determinanten des organisationalen Lernens	216
Abb. 55	Kognitive Aufarbeitung von Erfahrungen und neues Wissen des organisationalen Lernens	216
Abb. 56	Personelle Voraussetzungen des organisationalen Lernens.....	217
Abb. 57	Einfluss der Art der Machtausübung auf die Lernprozesse und Anpassungsveränderungen der Organisation	220
Abb. 58	Die Lernprozesse der Organisation	221
Abb. 59	Modell integrierter Lernsysteme im Simultan Management System	226
Abb. 60	Das Modell des Deutero-Learning	227
Abb. 61	Wettbewerbsturbulenzen des Wandels der 90er Jahre.....	230

Abb. 62	Prinzipien zur Realisierung der Lean-Strategie im Simultan-Management	231
Abb. 63	Erfolgsfaktoren des Lean-Management im SMS – Simultan-Management-System.....	237
Abb. 64	Maßnahmen zur Realisierung der human-orientierten Personalführung.....	239
Abb. 65	SMS-Informationssystemnetzwerk	244
Abb. 66	SMS Informationssystemnetzwerk im Modell	245
Abb. 67	TQM Total Quality Management als übergeordnete Führungsaufgabe und SMA-Ergebniskontrolle im SMS Simultan-Management-System	252
Abb. 68	Was kostet ein Studium	263
Abb. 69	Säulen der modernen Wissensgesellschaft.....	265
Abb. 70	„Szenario für Blended Learning“	269
Abb. 71	Musterkalkulation-Vergleich Präsenztraining – Blended Learning. Stand 2003	271
Abb. 72	Vergleich Blended-Learning mit E-Learning „Mehr Lösungskompetenz“	276
Abb. 73	Vergleich Blended-Learning mit E-Learning „Schnellere Arbeit“	277
Abb. 74	Anforderungen an innovative wissenserzeugende Unternehmungen	279
Abb. 75	Evolutionäre Führung im SMS	280
Abb. 76	Anforderungen an die Organisation eines Spitzenunternehmens nach Robert Waterman	283
Abb. 77	Fundamentale Erfolgsfaktoren für Unternehmungen nach Waterman.....	285

1 Einleitung

In den Unternehmen und Organisationen werden ständig neue Ideen hervorgebracht. Jedoch versickern viele Ideen infolge fehlender Systematik bzw. falscher systematischer Ordnung. Durch verlorene Ideen werden oft Innovationen verhindert. Das Ideenmanagement und das dazugehörige Betriebliche Vorschlagswesen BVW sind wahre „Ideenmaschinen“, die wichtigsten Quellen für neue Ideen und Verbesserungsvorschläge. Deshalb sollten sich die Unternehmen nicht die Chance entgehen lassen, die Ideen und Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter aufzugreifen, sie zu sammeln und zu nutzen.¹ Für den Innovationsprozess ist das Ideenmanagement von zentraler Bedeutung. Es dient der Findung, Gestaltung, Entwicklung und Lenkung von Ideen. Geistesblitze und kreative Momente sind zu respektieren und für das Unternehmen nutzbar zu machen.² Im Innovationsprozess innerhalb des Unternehmens stellen die tätigen Personen die Innovatoren, die letztlich die gewünschten Innovationen entwickeln. Demnach bedeutet Unternehmertum „marktgerichtete kreative Wertgenerierung.“³

„Wie werden Ideen zielgerichtet entwickelt? Basis dazu bieten die Erkenntnisse aus der Innovationsstrategie bezüglich der Suchfelder und der strategischen Bedeutung der Technologie- und Markttrends. Diese Rahmenbedingungen geben die Leitplanken für die Ideenwahl.“⁴

„Das Ideenmanagement stellt ein integriertes Konzept dar, welches das Betriebliche Vorschlagswesen, das Patentwesen, Qualitätszirkel, Projektteams,

¹ Vgl.: <http://www.business-wissen.de/arbeitstechniken/ideenmaschine-das-betriebliche-vorschlagswesen-als-quelle-fuer-neue-ideen/> - Stand: 10.01.2013.

² <http://www.kmu.admin.ch/themen/01254/01262/01283/01300/index.html?lang=de> – Stand: 08.01.2013.

³ <http://www.kmu.admin.ch/themen/01254/01262/01283/01300/index.html?lang=de> – Stand: 08.01.2013.

⁴ <http://www.kmu.admin.ch/themen/01254/01262/01283/01300/index.html?lang=de> – Stand: 08.01.2013.

teilautonome Arbeitsgruppen, den Kontinuierlichen Verbesserungsprozess etc. zu einem ganzheitlichen Konzept zusammenfasst.“⁵

Innovationen sind für den nachhaltigen Unternehmenserfolg von zentraler Bedeutung. Dieser Sachverhalt gilt für alle Unternehmen. Diese wirtschaften zunehmend im Kontext von Globalisierung, Wissensintensivierung und verkürzten Produktlebenszyklen. Es zeigt sich, dass ein optimales Innovationsmanagement zunehmend zum strategischen Wettbewerbsvorteil wird. Für das Innovationsmanagement bedarf es eines Innovationspromotors. Dieser dient dem einzelnen Projektleiter wie auch der Geschäftsführung als Hinweisgeber und Prozessunterstützer. Der „Sinn einer solchen individualisierten Form der Innovationsunterstützung, (besteht in) ihrer Ausbildung und ihrer Etablierung“.⁶

Die Unternehmen sind auf Innovationen angewiesen. Diese entstehen oft aufgrund von zündenden Ideen. Das Ideenmanagement ist hilfreich um diese Ideen aufzuspüren und zu verwerten. Ideenmanagement und Betriebliches Vorschlagswesen sind Quellen für neue Ideen.⁷ Ideenmanagement gibt Antworten darauf, wo man die bedeutenden Ideen im Unternehmen, außerhalb des Unternehmens und vor allem für das Unternehmen findet. Es zeigt Lösungen auf, wie man mit den Ideen effizient umgeht, bzw. wie man diese Ideen erfolgreich nutzt und in die Tat umsetzt. Hierzu müssen die Ideen gesammelt und strukturiert werden. Es sollte möglichst effizient und einfach über die Ideen entschieden werden, ohne dass Barrieren der Bürokratie entstehen, welche – wie oft in der Praxis, den Mut zur Unterbreitung einer Idee bzw. eines Vorschlags verhindern oder dass die Ideen lediglich gesammelt und verwaltet, aber nicht gebührend genutzt werden. Es sollten alle relevanten Informationen, welche unternehmensintern und extern gesammelt wurden verfügbar und abrufbar sein. Sie bilden wichtige Entscheidungsgrundlagen für das Ideenmanagement und darüber hinaus für das gesamte Innovationsmanagement. Für das Ideenmanagement kann sich der Einsatz einer geeigneten Software durchaus als hilfreich erweisen. Sie ermöglicht, dass die Informationen den ggf. auch dezentralen, befugten Entscheidern unkompliziert und schnell zu-

⁵ Tom, Norbert: Vom Betrieblichen Vorschlagswesen zum ganzheitlichen Ideenmanagement. (Institut für Organisation und Personal) IOP Referat. Universität Bern, 16.10.2003.: <http://www.iop.unibe.ch/Dateien/referate/VBW-Ideenmanagement-20031016ah.pdf> – Stand: 04.01.2013.

⁶ <http://www.ideenmanagementdigital.de/inhalt.html> – Stand: 06.01.2013.

⁷ Vgl.: <http://www.business-wissen.de/arbeitstechniken/ideenmaschine-das-betriebliche-vorschlagswesen-als-quelle-fuer-neue-ideen/> - Stand: 10.01.2013.

gänglich gemacht werden können. Durch die geeignete Software kann vor allem verhindert werden, dass Informationen über Ideen verloren gehen oder der Überblick über eine Fülle von Ideen und Vorschlägen, welche sich mit der Zeit ansammeln, verloren geht.

Häufig kommen die neuen Ideen von den Mitarbeitern. Diese Ideen sollen mit dem Betrieblichen Vorschlagswesen erschlossen werden. Im Rahmen des Ideenmanagements und Innovationsmanagements werden die Ideen verwertet und ggf. umgesetzt.⁸

„Wie werden Ideen zielgerichtet entwickelt? Basis dazu bieten die Erkenntnisse aus der Innovationsstrategie bezüglich der Suchfelder und der strategischen Bedeutung der Technologie- und Markttrends. Diese Rahmenbedingungen geben die Leitplanken für die Ideenwahl.“⁹

Das Ideenmanagement greift auf verschiedene Konzepte zurück und beinhaltet das Betriebliche Vorschlagswesen BVW, den Kontinuierliche Verbesserungsprozess KVP, Kreativitätstechniken usw.¹⁰

„Das Ideenmanagement stellt ein integriertes Konzept dar, welches das Betriebliche Vorschlagswesen, das Patentwesen, Qualitätszirkel, Projektteams, teilautonome Arbeitsgruppen, den Kontinuierlichen Verbesserungsprozess etc. zu einem ganzheitlichen Konzept zusammenfasst.“¹¹

Ideenmanagement beinhaltet:¹² *Kreativitätstechniken, Vorschlagswesen, Kaizen und Patentwesen.*

⁸ Vgl.: <http://www.business-wissen.de/arbeitsstechniken/ideenmaschine-das-betriebliche-vorschlagswesen-als-quelle-fuer-neue-ideen/> - Stand: 10.01.2013.

⁹ <http://www.kmu.admin.ch/themen/01254/01262/01283/01300/index.html?lang=de> – Stand: 08.01.2013.

¹⁰ Vgl.: <http://www.business-wissen.de/arbeitsstechniken/ideenmaschine-das-betriebliche-vorschlagswesen-als-quelle-fuer-neue-ideen/> - Stand: 10.01.2013.

¹¹ Thom, Norbert: Vom Betrieblichen Vorschlagswesen zum ganzheitlichen Ideenmanagement. (Institut für Organisation und Personal) IOP Referat. Universität Bern, 16.10.2003.: <http://www.iop.unibe.ch/Dateien/referate/VBW-Ideenmanagement-20031016ah.pdf> – Stand: 04.01.2013.

¹² Vgl.: Thom, Norbert: Vom Betrieblichen Vorschlagswesen zum ganzheitlichen Ideenmanagement. (Institut für Organisation und Personal) IOP Referat. Universität Bern, 16.10.2003.: <http://www.iop.unibe.ch/Dateien/referate/VBW-Ideenmanagement-20031016ah.pdf> – Stand: 04.01.2013.

Ideenmanagement und Innovationsmanagement sind eng miteinander verbunden.¹³ In der Managementpraxis besteht der folgende Begriff von „Ideenmanagement“:

„Praktiker verstehen unter der Bezeichnung „Ideenmanagement“ eher eine informelle, flexible, spontane, unbürokratische und administrativ unaufwändige Form des früheren Betrieblichen Vorschlagswesens. Die Mitarbeiterführung steht im Vordergrund.“¹⁴ Wesentliche Bestandteile des Ideenmanagements sind:

- Betriebliches Vorschlagswesen BVW,
- Patentwesen,
- Qualitätszirkel,
- Projektteams,
- teilautonome Arbeitsgruppen,
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess KVP / Kaizen
- Kreativitätstechniken
- Innovationsförderung
- Lernende Organisation

¹³ Vgl.: <http://www.business-wissen.de/arbeitsstechniken/ideenmaschine-das-betriebliche-vorschlagswesen-als-quelle-fuer-neue-ideen/> - Stand: 10.01.2013.

¹⁴ Thom, Norbert: Vom Betrieblichen Vorschlagswesen zum ganzheitlichen Ideenmanagement. (Institut für Organisation und Personal) IOP Referat. Universität Bern, 16.10.2003.: <http://www.iop.unibe.ch/Dateien/referate/VBW-Ideenmanagement-20031016ah.pdf> – Stand: 04.01.2013.

2 Grundlagen des Ideenmanagements

2.1 Definition Ideenmanagement

„Ideen werden oft geboren; doch allein aufgrund der fehlenden Einordnung und Systematik bleiben viele gleich auf der Strecke.“¹⁵

„Die Idee ist der Ursprung des Handelns...“¹⁶ - Das Ideenmanagement und das dazugehörige Betriebliche Vorschlagswesen BVW gelten als „Ideenmaschinen“, sie sind bedeutende Quellen für neue Ideen und Verbesserungsvorschläge. Aus diesem Grund sollten sich die Unternehmen nicht die Chance entgehen lassen, die Ideen und Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter aufzugreifen, sie zu sammeln und zu nutzen.¹⁷

Im Innovationsprozess ist das Ideenmanagement von zentraler Bedeutung. Es dient der Findung, Gestaltung, Entwicklung und Lenkung von Ideen. Die relevante Ausgangsfragestellung lautet:

„Wie entstehen Geistesblitze und kreative Momente, respektive wie werden sie nutzbar gemacht?“¹⁸

Zwischen Ideen und Phantasie steht eine enge Verbindung. Der Begriff „Phantasie“ ist vom griechischen Wort „phantasia“ abgeleitet. „Phantasia“ lässt sich als "geistiges Bild" übersetzen. Aufgrund der Phantasie wird dem Menschen

¹⁵ <http://www.kmu.admin.ch/themen/01254/01262/01283/01300/index.html?lang=de>
– Stand: 08.01.2013.

¹⁶ <http://www.business-wissen.de/arbeitsstechniken/ideenmaschine-das-betriebliche-vorschlagswesen-als-quelle-fuer-neue-ideen/> - Stand: 10.01.2013.

¹⁷ Vgl.: <http://www.business-wissen.de/arbeitsstechniken/ideenmaschine-das-betriebliche-vorschlagswesen-als-quelle-fuer-neue-ideen/> - Stand: 10.01.2013.

¹⁸ <http://www.kmu.admin.ch/themen/01254/01262/01283/01300/index.html?lang=de>
– Stand: 08.01.2013.

das Kreieren von alternativen Entwürfen zur wahrgenommenen Wirklichkeit ermöglicht.¹⁹

Im Innovationsprozess innerhalb des Unternehmens stellen die tätigen Personen die Innovatoren, die letztlich die gewünschten Innovationen entwickeln. Demnach bedeutet Unternehmertum „marktgerichtete kreative Wertgenerierung.“²⁰

„Wie werden Ideen zielgerichtet entwickelt? Basis dazu bieten die Erkenntnisse aus der Innovationsstrategie bezüglich der Suchfelder und der strategischen Bedeutung der Technologie- und Markttrends. Diese Rahmenbedingungen geben die Leitplanken für die Ideenwahl.“²¹

Der Fokus richtet sich auf die folgenden Fragestellungen:²²

„Wer liefert Ideen?

Wie kann Kreativität gefördert werden?

Welche Instrumente zur Ideengewinnung gibt es und wie tauglich sind sie?“²³

„Das Ideenmanagement stellt ein integriertes Konzept dar, welches das Betriebliche Vorschlagswesen, das Patentwesen, Qualitätszirkel, Projektteams, teilautonome Arbeitsgruppen, den Kontinuierlichen Verbesserungsprozess etc. zu einem ganzheitlichen Konzept zusammenfasst.“²⁴

¹⁹ Vgl.: <http://www.kmu.admin.ch/themen/01254/01262/01283/01300/index.html?lang=de> – Stand: 08.01.2013.

²⁰ <http://www.kmu.admin.ch/themen/01254/01262/01283/01300/index.html?lang=de> – Stand: 08.01.2013.

²¹ <http://www.kmu.admin.ch/themen/01254/01262/01283/01300/index.html?lang=de> – Stand: 08.01.2013.

²² Vgl.: <http://www.business-wissen.de/arbeitsstechniken/ideenmaschine-das-betriebliche-vorschlagswesen-als-quelle-fuer-neue-ideen/> - Stand: 10.01.2013.

²³ <http://www.kmu.admin.ch/themen/01254/01262/01283/01300/index.html?lang=de> – Stand: 08.01.2013.

²⁴ Tom, Norbert: Vom Betrieblichen Vorschlagswesen zum ganzheitlichen Ideenmanagement. (Institut für Organisation und Personal) IOP Referat. Universität Bern, 16.10.2003.: <http://www.iop.unibe.ch/Dateien/referate/VBW-Ideenmanagement-20031016ah.pdf> – Stand: 04.01.2013.

2.2 Definition Betriebliches Vorschlagswesen BVW

Beim Betrieblichen Vorschlagswesen (BVW) handelt es sich um ein partizipatives bzw. mitarbeitereinbeziehendes Optimierungssystem einer Organisation, mit welchem das Ziel der Nutzung des Ideenpotenzials sämtlicher Mitarbeiter verfolgt wird, um eine Quelle neuer Ideen.²⁵ Hierbei wird neben dem Ideenpotenzial der Führungspersonen bzw. Manager und der Experten vor allem auch das der Mitarbeiter genutzt.

„Betriebliches Vorschlagswesen ist eine Verfahrensweise, die Mitarbeiter dazu ermutigen soll, Ideen oder Vorschläge zu entwickeln, die den Arbeitsprozess verbessern. Belohnt wird dies in Form mit Geschenken oder Geld. Ziel eines betrieblichen Vorschlagswesens ist die Förderung von Mitarbeiterbeteiligung, kreativem Denken und ständiger Verbesserung. Der Erfolg kann an der Beteiligungsquote gemessen werden oder durch den Grad an Kostenersparnis, aber es kann auch eine nicht kalkulierbare vorteilhafte Auswirkung auf Verkauf, Kundentreue, Mitarbeiterengagement und Motivation haben.“²⁶

Das Betriebliche Vorschlagswesen ist ein Teilbereich des Ideenmanagements. Das Betriebliche Vorschlagswesen zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass die Mitarbeiter Ideen und Verbesserungsvorschläge einreichen können. Für die eingebrachten Vorschläge bekommen Sie u. U. eine Prämie bzw. Vergütung. Eine solche Prämie kann auch eine Ausschüttung in Höhe eines bestimmten Teils der durch den Vorschlag erzielten Einsparung sein.

„*Begriff:* System der organisatorischen Behandlung und Belohnung von technischen und nichttechnischen (z.B. kaufmännischen) Verbesserungen aus dem Kreis der Arbeitnehmer mit dem Ziel, die Leistungen des Betriebs ständig zu verbessern.

Mitbestimmungsrecht:

- a) Hinsichtlich der *Grundsätze über das betriebliche Vorschlagswesen* besteht ein erzwingbares Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats in sozialen Angelegenheiten (§ 87 I Nr. 12 BetrVG).

²⁵ Vgl.: <http://www.business-wissen.de/arbeitstechniken/ideenmaschine-das-betriebliche-vorschlagswesen-als-quelle-fuer-neue-ideen/> - Stand: 10.01.2013.

²⁶ <http://www.onpulson.de/lexikon/482/betriebliches-vorschlagswesen/> - Stand: 04.01.2013.

b) Für *technische Verbesserungsvorschläge* ist das Mitbestimmungsrecht i.d.R. auf die Regelung organisatorischer Fragen beschränkt, da im Übrigen eine gesetzliche Regelung über die Arbeitnehmerabfindung besteht. Das Mitbestimmungsrecht greift ein, sobald für eine allg. Regelung des betrieblichen Vorschlagswesens ein Bedürfnis besteht; es erstreckt sich auf Fragen der Organisation des betrieblichen Vorschlagswesens und die Aufstellung allg. Grundsätze für die Bemessung der Prämien, nicht unmittelbar auf deren Höhe und Zahlung im Einzelfall.“²⁷

2.3 Bedeutung von Ideen / Ideenmanagement / Innovationen / Innovationspromotoren - Ansatzpunkte des Ideenmanagements

Innovationen sind für den nachhaltigen Unternehmenserfolg von zentraler Bedeutung. Dieser Sachverhalt gilt für alle Unternehmen. Diese wirtschaften zunehmend im Kontext von Globalisierung, Wissensintensivierung und verkürzten Produktlebenszyklen. Es zeigt sich, dass ein optimales Innovationsmanagement zunehmend zum strategischen Wettbewerbsvorteil wird. Für das Innovationsmanagement bedarf es eines Innovationspromotors. Dieser dient dem einzelnen Projektleiter wie auch der Geschäftsführung als Hinweisgeber und Prozessunterstützer. Der „Sinn einer solchen individualisierten Form der Innovationsunterstützung, (besteht in) ihrer Ausbildung und ihrer Etablierung“.²⁸

Die Unternehmen sind auf Innovationen angewiesen. Diese entstehen oft aufgrund von zündenden Ideen. Das Ideenmanagement ist hilfreich um diese Ideen aufzuspüren und zu verwerten. Ideenmanagement und Betriebliches Vorschlagswesen sind Quellen für neue Ideen.²⁹ Ideenmanagement gibt Antworten darauf, wo man die bedeutenden Ideen im Unternehmen, außerhalb des Unternehmens und vor allem für das Unternehmen findet. Es zeigt Lösungen auf, wie man mit den Ideen effizient umgeht, bzw. wie man diese Ideen erfolgreich nutzt und in die Tat umsetzt. Hierzu müssen die Ideen gesammelt und strukturiert werden. Es sollte möglichst effizient und einfach über die Ideen entschieden werden, ohne dass Barrieren der Bürokratie entstehen, welche – wie oft in der Praxis, den Mut zur Unterbreitung einer Idee bzw. eines

²⁷ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/betriebliches-vorschlagswesen.html>
– Stand: 04.01.2013.

²⁸ <http://www.ideenmanagementdigital.de/inhalt.html> – Stand: 06.01.2013.

²⁹ Vgl.: <http://www.business-wissen.de/arbeitsstechniken/ideenmaschine-das-betriebliche-vorschlagswesen-als-quelle-fuer-neue-ideen/> - Stand: 10.01.2013.

Vorschlags verhindern oder dass die Ideen lediglich gesammelt und verwaltet, aber nicht gebührend genutzt werden. Es sollten alle relevanten Informationen, welche unternehmensintern und extern gesammelt wurden verfügbar und abrufbar sein. Sie bilden wichtige Entscheidungsgrundlagen für das Ideenmanagement und darüber hinaus für das gesamte Innovationsmanagement. Für das Ideenmanagement kann sich der Einsatz einer geeigneten Software durchaus als hilfreich erweisen. Sie ermöglicht, dass die Informationen den ggf. auch dezentralen, befugten Entscheidern unkompliziert und schnell zugänglich gemacht werden können. Durch die geeignete Software kann vor allem verhindert werden, dass Informationen über Ideen verloren gehen oder der Überblick über eine Fülle von Ideen und Vorschlägen, welche sich mit der Zeit ansammeln, verloren geht. Es bestehen drei wesentliche Ansatzpunkte des Ideenmanagements:

- Erschließung und Nutzung der Ideenquellen
- Erhöhung der Qualität und Verbesserung
- Effizient über Ideen entscheiden
- Ergebnis/Leistungsfähigkeit messen
- Steigerung von Engagement, Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit

Erschließung und Nutzung der Ideenquellen:

Faktisch beginnt jede Innovation mit einer Idee. Aus diesem Grund sind Ideenquellen von großer Bedeutung. Die Ideenquellen sind zu erschließen und zu nutzen. Hierzu sind die Ideen im Idealfall bereits dort zu sammeln, wo sie entstehen.³⁰ Ideen entstehen sowohl am Arbeitsplatz, bei der Fortbildung, in Meetings bzw. Sitzungen, Workshops, im Betrieb und auch außerhalb, bei Lieferanten, Kunden usw. Im Idealfall steht für das Ideenmanagement ein System zur Verfügung, welches die Ideen und Vorschläge, welche auf allen erdenklichen Wegen kommuniziert werden erfasst und speichert. Dies gilt sowohl für Gesprächsnotizen, Skizzen, Pläne, schriftliche Dokumente bzw. deren elektronische Erfassung, Patente, Internet, Intranet, E-Mails, SMS, Telefax, erfasste Telefonate usw. Neben den internen sind vor allem auch die externen Ideenquellen mit ein zu beziehen. In das Ideenmanagement sind dem entsprechend Feedbacks – bspw. von Kunden und Lieferanten, Retouren, Beschwerden, Reklamationen, Stornierungen, Nachbesserungen, Reparaturen,

³⁰ Vgl.: <http://www.business-wissen.de/arbeitstechniken/ideenmaschine-das-betriebliche-vorschlagswesen-als-quelle-fuer-neue-ideen/> - Stand: 10.01.2013.

Garantiefälle, Kulanzfälle und auch Erfahrungsberichte bzw. Reports zu integrieren. Auch die Ergebnisse von Umfragen und Anregungen sind mit einzubeziehen. Die Mitarbeiter, Kunden Lieferanten usw. können gezielt nach Ideen und Verbesserungsvorschlägen gefragt werden. Die Suche nach Ideen und Lösungsvorschlägen kann sich an Themen oder konkreten Problemen orientieren. Die Befragung ist im direkten Gespräch, schriftlich oder über das Intranet, Internet oder in Workshops etc. möglich. Das so gesammelte Wissen, die Ideen, Vorschläge oder Auffassungen können zu einem wichtigen Fundus und zur Initialisierung von Innovationen und Verbesserungen genutzt werden. Der Kreativität sind keine Grenzen gesetzt. Die Ideen fließen in den Innovationsprozess und lassen sich auch für die Zukunft speichern.

Erhöhung der Qualität und Verbesserung:

Durch den interdisziplinären Austausch lässt sich die Kreativität fördern. Ideen lassen sich mit virtuellen Teams verdichten. Die Ideen können bspw. nach Themen gespeichert werden. In kreativen Räumen ist es möglich, dass sich verschiedene Komitees, Teams oder Abteilungen austauschen und vernetzen. Auf diese Weise lassen sich Synergieeffekte gewinnen. Sie ergänzen sich nicht nur mit Ideen oder Vorschlägen, sondern können im Idealfall gemeinsam die zündende, innovative Idee generieren und konkretisieren. Im Ideenraum ist es den Teilnehmern möglich, an den Ideen weiterzuarbeiten. Die Vorschläge und Ideen lassen sich bewerten und diskutieren. Vor allem lassen sich auf diese Weise Wissen und Erfahrungen teilen. Dies ermöglicht die qualitative Weiterentwicklung der Ideen und Vorschläge. Bei diesen Prozessen ist es oft sinnvoll, weitere Experten, Partnerunternehmen oder Fokusgruppen heranzuziehen, was sich auch über separate Plattformen abwickeln lässt.³¹

Effizient über Ideen entscheiden:

Für die Vernetzung der Ideen können entsprechende Softwareprogramme sehr hilfreich sein. Das Ziel besteht darin, möglichst effizient und einfach über die Ideen zu entscheiden. Es sollten keine Barrieren der Bürokratie entstehen, welche die Entscheidungen verhindern oder verzögern. Für eine optimale Entscheidungsgrundlage ist es wichtig, dass alle relevanten Informationen, welche unternehmensintern und extern gesammelt wurden verfügbar und abruf-

³¹ Vgl.: <http://www.business-wissen.de/arbeitstechniken/ideenmaschine-das-betriebliche-vorschlagswesen-als-quelle-fuer-neue-ideen/> - Stand: 10.01.2013.

bar sind.³² Diese Entscheidungsgrundlagen sind für das Ideenmanagement und darüber hinaus für das gesamte Innovationsmanagement relevant. Durch den Einsatz einer geeigneten Software wird es möglich, dass die Informationen den ggf. auch dezentralen, befugten Entscheidern unkompliziert und schnell zugänglich gemacht werden können. Durch die geeignete Software kann vor allem verhindert werden, dass Informationen über Ideen verloren gehen oder der Überblick über eine Fülle von Ideen und Vorschlägen, welche sich mit der Zeit ansammeln, verloren geht. Durch die Systeme werden ähnliche oder nahe liegende Ideen und Vorschläge automatisch vernetzt. Dadurch wird den Mitarbeitern und Teammitgliedern die gemeinsame Arbeit wesentlich erleichtert. Intelligente Systeme können entlang der Unternehmenstrategie fortlaufend die wertvollsten Ideen identifizieren.

Ergebnis/Leistungsfähigkeit messen:

Im Rahmen des Ideenmanagements ist das Ergebnis bzw. die Leistungsfähigkeit des Betrieblichen Vorschlagswesens zu messen. Die Messung kann mittels der nachfolgend aufgeführten Benchmarking-Kennzahlen erfolgen:³³

- Eingereichte Verbesserungsvorschläge je Mitarbeiter und Jahr (in Euro)
- Beteiligungsquote (Anteil der Mitarbeiter, welche Verbesserungsvorschläge einreichen) (i. v. H.)
- Wirtschaftlicher Nutzen je Verbesserungsvorschlag (in Euro)
- Wirtschaftlicher Nutzen je Mitarbeiter (in Euro)
- Annahmquote (Anteil der verwerteten Verbesserungsvorschläge) (i. v. H.)
- Durchlaufzeit (Zeit von Verbesserungsvorschlagseingang bis -abschluss) (in Tagen)³⁴

Steigerung von Engagement Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit:

³² Vgl.: <http://www.business-wissen.de/arbeitstechniken/ideenmaschine-das-betriebliche-vorschlagswesen-als-quelle-fuer-neue-ideen/> - Stand: 10.01.2013.

³³ Vgl.: Koblank, Peter: BVW-Benchmarking. Mit wenigen, einfachen Kennziffern zu aussagefähigen Ergebnissen. EUR. impulse 12/2002, erw. Fassg. 2012.

³⁴ Vgl.: Koblank, Peter: BVW-Benchmarking. Mit wenigen, einfachen Kennziffern zu aussagefähigen Ergebnissen. EUR. impulse 12/2002, erw. Fassg. 2012.

Im Rahmen eines erfolgreichen Ideenmanagements werden die Ideen der Mitarbeiter entdeckt und das Innovationspotenzial effizient eingeschätzt. Dies beinhaltet u. a. neben der systematischen Erfassung, den Bewertungs- und Auswahlprozessen auch der aktiven Integrierung der Mitarbeiter in Problemstellungen und Soll-Zustände, auf die im Ideenfindungs- und –entwicklungsprozess hinzuarbeiten ist.³⁵

Es gilt, auch das Engagement der Mitarbeiter und die Innovationskraft insgesamt zu steigern. Zudem sollte im Rahmen des Ideenmanagements das Wissen erhalten bleiben. Es besteht die Aufgabe der Anziehung von Talenten. Hierfür ist eine transparente Einbeziehung der Mitarbeiter notwendig. Geeignete Instrumente sind automatische Feedbacks, Prämien oder Ideenwettbewerbe.

2.4 Definition - Kontinuierlicher Verbesserungsprozess KVP

„Sobald sie den Status quo als „gut genug“ akzeptieren, schauen sie als Manager nur noch in den Rückspiegel. Um wettbewerbsfähig zu bleiben müssen sie ihr Tun permanent hinterfragen.“

Michael Dell

Für den Begriff des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses KVP liegen verschiedene Definitionsversuche vor:

„Kontinuierliche Verbesserung ist die kleinschrittige Optimierung von Verfahren und Produkten, um die Qualität zu steigern und Abfall bzw. Ausschuss zu reduzieren. Dieser Ansatz gehört zur Philosophie des Total-Quality-Management und der »schlanken« Produktion (Lean Production). Durch die fortlaufende Beobachtung und Revision der Verfahren senkt die Verbesserung des Produkts unter Umständen auch die Kosten. Kaizen wurde zur Grundlage vieler kontinuierlicher Verbesserungsstrategien und ist für viele Angestellte ein Synonym für ein konsequentes Innovationsmanagement.“³⁶

³⁵ Vgl.: <http://www.business-wissen.de/arbeitsstechniken/ideenmaschine-das-betriebliche-vorschlagswesen-als-quelle-fuer-neue-ideen/> - Stand: 10.01.2013.

³⁶ <http://www.onpulson.de/lexikon/2612/kontinuierliche-verbesserung/> - Stand: 28.03.2012.

Unter KVP versteht sich „die kontinuierliche Verbesserung des derzeitigen Zustandes in kleinen Schritten unter Einbeziehung aller Personen – also Mitarbeiter und Vorgesetzte. Ausgangspunkt für die Verbesserung ist die Erkenntnis, dass es keinen Betrieb und keinen Prozess ohne Probleme oder Störungen gibt und, dass der aktuelle Status immer verbessert werden kann.“³⁷

„Als Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (kurz KVP, engl. Continuous Improvement Process) wird die innere Einstellung aller Beteiligten eines Unternehmens in Bezug auf eine fortlaufende Verbesserung sämtlicher Unternehmensprozesse und -bereiche verstanden. KVP ist als Bestandteil der ISO 9001 dem Qualitätsmanagement zuzuordnen und vergleichbar mit der japanischen Qualitätsphilosophie Kaizen. Es wurde in den 1950er Jahren vom amerikanischen Physiker William Edwards Deming entwickelt.“³⁸

„KVP bedeutet im deutschen Sprachgebrauch Kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Synonym wird in der ITIL-Nomenklatura dazu Continual Service Improvement - CSI verwendet. Das Continual Service Improvement ist für die ständige Verbesserung von Prozessen verantwortlich. Hierzu wird kontinuierlich gemessen, und verbessert. Geachtet wird darauf das sowohl das Richtige gemacht wird (Efficiency), und dass dieses auch wirkungsvoll umgesetzt wird (Effectiveness). Das hierbei auch die Kosteneffizienz des IT-Services im Fokus steht, sei ausdrücklich erwähnt. Methodisch wird hier auch auf die Erkenntnisse aus dem PDCA-Zyklus zurückgegriffen. Das Prinzip selbst ist seit den Publikationen von Edward Deming bekannt und fand schon Anwendung in vielen anderen Standards, wie

- ISO 9001:2000
- BS 7799
- ISO 27001
- CobIT
- CMM bzw. CMMI^{39 40 41}

³⁷ <http://www.sichttaschen.eu/kontinuierliche-verbesserung/definition>
– Stand: 25.03.2012.

³⁸ <http://www.onpulsion.de/lexikon/6651/kontinuierlicher-verbesserungsprozess/>
– Stand: 29.03.2012.

³⁹ <http://4whatitis.ch/index.php?page=1261> – Stand: 02.04.2012.

„KVP

- ist ständige Verbesserung in kleinen Schritten
- endet nicht an Gruppen-oder Bereichsgrenzen
- ist fester Bestandteil der täglichen Arbeit
- ist das Ergebnis eines ständigen Engagements
- geschieht durch Beseitigung offensichtlicher Verschwendung
- ist Abwerfen von Ballast
- bedeutet Veränderung und bedeutet Gewohntes aufzugeben
- zielt auf konsequente Erhöhung der Kundenzufriedenheit Kunde ist immer der nächste Nutzer (Arbeitsplatz oder Endkunde)⁴²

„KVP ist die europäische Methode des KAIZEN. Es wird u.a. bei Mercedes Benz, VW und Porsche aber auch zahlreichen weiteren großen und mittleren Betrieben eingesetzt. Zunächst fand KVP im Produktionsbereich Anwendung und wird heute zunehmend auch im Dienstleistungsbereich eingesetzt.“⁴³

„Das Prinzip der Kontinuierlichen Verbesserung (KVP) geht zurück auf die Unternehmensphilosophie von Deming, der Verbesserung als einen permanenten Prozess verstand, den er in dem sog. Deming-Kreis oder PDCA-Zyklus veranschaulichte. KVP wird mit gleicher inhaltlicher Bedeutung im englischen Sprachraum mit "Continuous Improvement Process (CIP)", in Japan mit "Kaizen" bezeichnet.“⁴⁴

„Hinter dem Kürzel KVP (manchmal auch KIP genannt) steht der kontinuierliche Verbesserungsprozess, eine brauchbare Übertragung des Begriffs Kaizen ins Deutsche. KEP steht für kontinuierlicher Erneuerungsprozess, was dem

⁴⁰ Dugmore, Lacey: A Managers Guide to Servicemanagement, 2.nd Ed., BSI Standards, 2006.

⁴¹ Office of Government Commerce: ITIL Lifecycle Publication Suite: Service Strategy WITH Service Design AND Service Transition AND Service Operation AND Continual Service Improvement, Stationary Books, 2007.

⁴² <http://www.kvp-kaizen.de/html/definition.html> – Stand: 26.03.2012.

⁴³ QM-Lexikon http://www.quality.de/lexikon/kontinuierlicher_verbesserungsprozess.htm – Stand: 26.03.2012.

⁴⁴ <http://www.quality.de/lexikon/kvp.htm> – Stand 27.03.2012.

Kaikaku entspricht. Es ist jedoch zu empfehlen, die japanischen Begriffe zu verwenden, weil sie der Komplexität der Methoden eher Rechnung tragen.⁴⁵

„KVP

- ist das nie endende Bemühen, am eigenen Arbeitsplatz durch ständige Verbesserungen auch in kleinsten Schritten zum Erfolg des Unternehmens und damit zur Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes beizutragen.
- bedeutet die ständige Verbesserung der eigenen Arbeit im individuellen Arbeitsbereich des Einzelnen wie der Gruppe. Methodisch unterstützt wird die Durchführung von KVP vorwiegend im Rahmen der Gruppe. KVP erfährt in der Durchführung durch Gruppen erst den eigentlichen Gewinn.
- erfolgt in der Produktion, wo KVP zuerst weite Verbreitung fand, sowie in administrativen und kaufmännischen Bereichen.⁴⁶

„KVP ist die permanente Verbesserung von Produkten, Prozessen und Verhaltensweisen in kleinen und kleinsten Schritten. KVP richtet sich in erster Linie auf die Erhöhung des Kundennutzens und die Verbesserung des Betriebsergebnisses durch Beeinflussung verschiedener betrieblicher Kernkennziffern. Die detaillierten Ziele können dabei von Unternehmen zu Unternehmen durchaus variieren. Es soll kein Tag ohne irgendeine Veränderung im Unternehmen vergehen.“⁴⁷

„Die Verpflichtung zur kontinuierlichen Verbesserung ist Gegenstand eines jeden Managementsystems. Ziel dabei ist es, ständig den Ist-Zustand im Arbeits- Gesundheits- und Umweltschutz zu hinterfragen, Verbesserungspotenziale zu ermitteln und Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen abzuleiten.“⁴⁸

“Im Rahmen von Kaizen kam in den 80er Jahren auch der Begriff KVP von Japan nach Deutschland. KVP oder der kontinuierliche Verbesserungsprozess bezeichnet die stetige Verbesserung der Produkt-, Prozess- und Servicequalität. Dabei arbeiten die Mitarbeiter eigenständig in ihren Abteilungen und Teams an laufenden Verbesserungen in ihrem Verantwortungsbereich und in

⁴⁵ <http://www.quality.de/lexikon/kvp.htm> – Stand: 27.03.2012.

⁴⁶ <http://www.jp-consulting.de/Managementberatung-Fachinformation/Kaizen-KVP-kontinuierlicher-Verbesserungsprozess-E1161.htm> – Stand: 29.03.2012.

⁴⁷ <http://www.ma-t.de/kvp-ursprung-philosophie.htm> – Stand: 02.04.2012.

⁴⁸ <http://beispielhochschule.agu-hochschulen.de/index.php?id=411>
– Stand: 27.03.2012.

ihrem Umfeld. Die kleinen Verbesserungen stehen im Vordergrund. Um wirtschaftliche Erfolge aus KVP zu erzielen, ist es wichtig, diesen Prozess in die allgemeine Unternehmenskultur zu etablieren. Dazu müssen die entsprechenden Rahmenbedingungen, wie Bereitstellung von Arbeitszeit, Weiterbildungsmaßnahmen, Implementierung in Arbeitsabläufe und Prozesse und vor allem die Umsetzung der Ideen, geschaffen werden. Die öffentliche Anerkennung dient dazu, die Mitarbeiter für weitere Verbesserungen zu motivieren.“⁴⁹

Ein weiterer relevanter Begriff ist der des Qualitätsmanagements.

„Als Qualitätsmanagement werden Anwendungen von Maßnahmen zur Sicherstellung der Produktion von qualitativ hochwertigen Produkten bezeichnet.“⁵⁰

2.5 Kaizen

Zwischen Kaizen und dem Kontinuierlichen Verbesserungsprozess KVP besteht ein gewisser Beziehungskontext. Häufig werden die beiden Begriffe Kaizen und KVP synonym verwendet, was zwar thematisch nicht falsch aber bei genauerer Betrachtung der Beziehungszusammenhänge nicht ganz korrekt erscheint. Der aus dem Japanischen abgeleitete Begriff Kaizen bedeutet ständige Verbesserung.

„Häufig wird Kaizen jedoch als Managementkonzept verstanden, das in umfassender Weise alle Bestrebungen zur Verbesserung betrieblicher Leistungsstandards unter dem begrifflichen Dach Kaizen zusammenfaßt. Man spricht auch vom Kaizen - Schirm, unter dem die verschiedenen Methoden vereint sind.“⁵¹

Alle Bestrebungen zur Verbesserung der betrieblichen Leistungsstandards weisen eine Gemeinsamkeit aus: Sie Betonen das prozesshafte Denken. Durch die ständige Verbesserung aller Prozesse werden Leistungssteigerungen ermöglicht. Die Voraussetzung der Wirksamkeit dieser KVP - Konzepte

⁴⁹ http://www.arbeitsratgeber.com/kvp_0246.html – Stand: 08.04.2012.

⁵⁰ <http://www.onpulson.de/lexikon/4004/qualitaetsmanagement/>
- Stand: 01.04.2012.

⁵¹ <http://www.jp-consulting.de/Managementberatung-Fachinformation/Kaizen-KVP-kontinuierlicher-Verbesserungsprozess-E1161.htm> – Stand: 29.03.2012.

und Tools besteht in der jeweiligen Kulturveränderung. Diese stellt eine grundlegende Herausforderung wirkungsvoller KVP Ansätze dar.⁵²

Die KVP Ansätze lassen sich als Teil eines umfassend verstandenen Qualitätsmanagements (QM) auffassen. Sie können auch als „aktiv gelebte Idee des "Lernenden Unternehmens" bzw. der Lernenden Organisation aufgefasst werden.⁵³

„Ob als KVP bezeichnet oder als konsequent voran getriebener Prozess der dauerhaften Innovation von innen heraus praktiziert, ohne dies unter der offiziellen Bezeichnung KVP zu betreiben: Hat sich das Gedankengut von KVP erst als Teil des Arbeitsprozesses aller Mitarbeiter etabliert, kommt die Entwicklung eines Unternehmens meist deutlich voran - es gibt in der Praxis beeindruckende Erfolge als Beleg dafür. Bei KVP geht es darum, bestehende Arbeitsabläufe i. S. der Prozessoptimierung systematisch und ständig zu verbessern. Dies heißt für Mitarbeiter aller Ebenen eine große Herausforderung. Denn es bedeutet, den bestehenden Zustand immer wieder in Frage zu stellen, sich mit Erreichtem nie zufrieden zu geben.“⁵⁴

2.6 Innovationsmanagement und Innovationsprozess

„Innovationsmanagement ist eine betriebliche Kerntätigkeit, die im Wesentlichen an den Eigenschaften einer Innovation ausgerichtet ist und damit Managementaspekte verbindet. Der Begriff der Innovation lässt sich aus dem lateinischen Wortstamm novus ableiten und umschreibt die Einführung von etwas Neuem. Im betriebswirtschaftlichen Sinn ist dieses Neue enger zu fassen. Es bedarf der unternehmerischen Relevanz, um eine Neuerung im betriebswirtschaftlichen Sinn als Innovation bezeichnen zu dürfen.“⁵⁵

Der Zweck des betrieblichen Innovationsmanagement besteht in der Erzielung einer Wertsteigerung des Unternehmens auf der Grundlage von Innovations-

⁵² Vgl: <http://www.jp-consulting.de/Managementberatung-Fachinformation/Kaizen-KVP-kontinuierlicher-Verbesserungsprozess-E1161.htm> – Stand: 29.03.2012.

⁵³ Vgl: <http://www.jp-consulting.de/Managementberatung-Fachinformation/Kaizen-KVP-kontinuierlicher-Verbesserungsprozess-E1161.htm> – Stand: 29.03.2012.

⁵⁴ <http://www.jp-consulting.de/Managementberatung-Fachinformation/Kaizen-KVP-kontinuierlicher-Verbesserungsprozess-E1161.htm> – Stand: 29.03.2012.

⁵⁵ Vgl.: Wirtschaftslexikon Gabler: Innovationsmanagement: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/innovationsmanagement.html> - Stand: 14.10.2010.

prozessen.⁵⁶ Der Zweck des Innovationsmanagements kann mittels neuartiger Kombination von Mitteln und Zwecken erreicht werden. Diese Neuartige Kombination zeigt sich in:⁵⁷

- der Gestaltung eines neuen Produktes,
- der Gestaltung eines neuen Prozesses im Sinn eines technischen Verfahrens,
- der Gestaltung einer neuen Dienstleistung,
- der Gestaltung einer neuen internen wie externen Organisation, etwa eines Unternehmensnetzwerks sowie
- der Gestaltung einer Kombination aus dem Vorgenannten.

Joseph Schumpeter⁵⁸ hatte bereits auf die Zwecke des Innovationsmanagements hingewiesen. Schumpeter charakterisierte das Innovationsmanagements auch im Sinne einer „kreativen Zerstörung“, bzw. als Ablösung eines Bestehenden durch etwas Besseres.

Die Zwecke des Innovationsmanagements sind von der Zeit und der Branche abhängig. Es ist maßgeblich welche Zwecke auf welche Weise und in welcher Intensität verfolgt werden. Dies lässt sich am Beispiel der Werkzeugmaschinenindustrie verdeutlichen. Früher positionierten sich die zugehörigen Unternehmen in erster Linie mit Produktinnovationen am Markt. Heute sind es neue Dienstleistungen wie bspw. Auslastungsgarantien oder Fernwartung, welche bedeutend sind. Dies führte mit der Zeit in zahlreichen Unternehmen zu einer Umstellung des Innovationsmanagements.

Beim Begriff Technologiemanagement steht die ressourcenorientierte Betrachtung im Vordergrund, entsprechend jener, ein Unternehmen sich in erster Linie durch die Weiterentwicklung und Neukombination von Ressourcen den Herausforderungen des Marktes stellen sollte. In diesem Kontext werden Res-

⁵⁶ Vgl.: Herstatt, C. / Verworn, B.: „Modelle des Innovationsprozesses“, Arbeitspapier Nr. 6, September 2000

⁵⁷ Vgl.: Wirtschaftslexikon Gabler: Innovationsmanagement: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/innovationsmanagement.html> - Stand: 14.10.2010.

⁵⁸ Schumpeter, Joseph Alois, 1883–1950, österreichischer Nationalökonom.

sources als Produktionsfaktoren aufgefasst, welche im Anschluss an die Durchführung von Veredelungsprozessen:⁵⁹

- über Relevanz für Absatzmärkte verfügen,
- eine Behauptung gegenüber Konkurrenten ermöglichen und
- im Wettbewerbsvergleich heterogen sind.

Technologiemanagement bezieht sich in erster Linie auf die Bereitstellung sowie Weiterentwicklung der technologieorientierten Ressourcen, Dagegen bezieht sich Innovationsmanagement auf den Aspekt einer vollkommen neuartigen Kombination von Ressourcen. Die zwei Arten des Managements berühren und überschneiden sich teilweise. Dies gilt hauptsächlich, wenn im Zusammenhang mit einer Innovation der Einsatz von neuartigen Ressourcen gefragt ist. Im Rahmen des Innovationsmanagement erfolgt die Konkretisierung der klassischen Managementfunktionen im Unternehmen zwecks der Gestaltung und Bereitstellung von Innovationen.⁶⁰ Zu den klassischen Managementfunktionen gehören:⁶¹

- Ethik,
- Politik,
- Planung
- Kontrolle,
- Führung,
- Organisation,
- Führungskräfteentwicklung.

Ethik bezieht sich auf das der Organisation zugrunde liegende Wertesystem. Es werden zwei Anforderungen an die Innovationsethik gerichtet:

- das Management hat einen Ausgleich zwischen der Ethik und der Unternehmensethik herbeizuführen.

⁵⁹ Vgl.: Wirtschaftslexikon Gabler: Innovationsmanagement: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/innovationsmanagement.html> - Stand: 14.10.2010.

⁶⁰ Vgl.: Herstatt, C. / Verworn, B.: „Modelle des Innovationsprozesses“, Arbeitspapier Nr. 6, September 2000

⁶¹ Vgl.: Wirtschaftslexikon Gabler: Innovationsmanagement: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/innovationsmanagement.html> - Stand: 14.10.2010.

- das Management hat die Mitglieder der Organisation auf die Positiven Aspekte von Neuerungen einstimmen. Dadurch soll die Innovationsbereitschaft gefördert werden.

Die Umsetzung der Innovationspolitik erfolgt durch die Grundsatzplanung in verschiedenen Bereichen. Die Grundsatzplanung thematisiert bspw. die Inanspruchnahme von staatlichen Förderungen für Innovationsprojekte. Dies bedarf der Bestimmung in welchem Ausmaß Innovationsprojekte durch staatliche Förderung erfolgen sollen.⁶²

Die Grundlage des Innovationsmanagements bildet der Innovationsprozess. Damit Innovationen am Markt eingeführt und etabliert werden können, bedarf es im Unternehmen der Abfolge von gewissen Schritten bzw. Phasen. Es bedarf grundsätzlich einer innovationsfördernden Kultur. Zudem bedarf es eines Innovationsprozesses, welcher bestimmt ist. Erforderlich ist auch eine auf die Möglichkeiten und Bedürfnisse des Unternehmens ausgerichtete Innovationsstruktur.

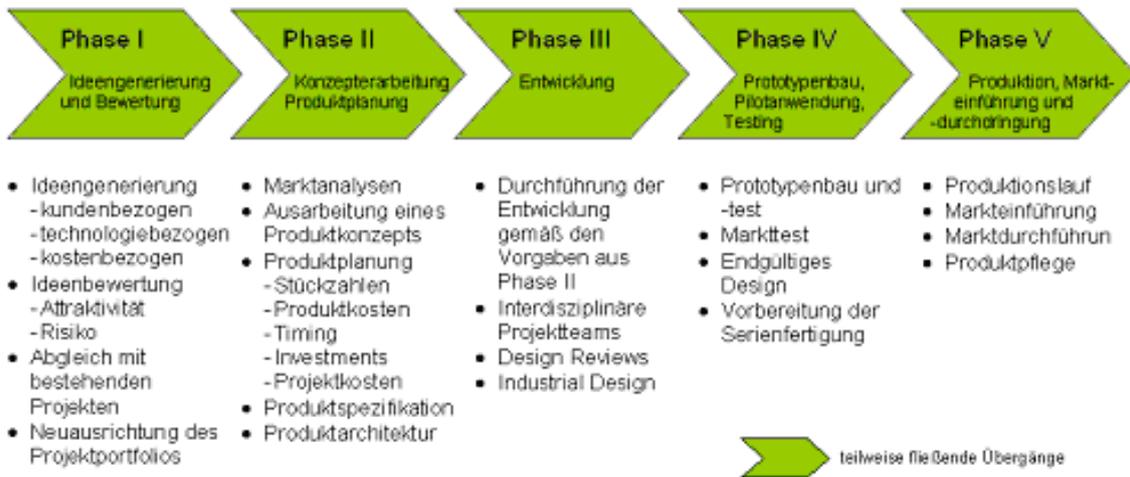
Für das Innovationsmanagement stellen Modelle für den Innovationsprozess eine wichtige Grundlage dar. Viele Unternehmen berücksichtigen dies und haben zum Zweck der Standardisierung ihrer Innovationsaktivitäten passende Prozessmodelle entwickelt. Theoretische Modelle und die wissenschaftliche Literatur können wichtige Hinweise dazu bereitstellen.⁶³

In der folgenden Abbildung wird exemplarisch ein fünfphasiger Prozess mit Erläuterungen zu den einzelnen Phasen aufgezeigt. Es ist zu berücksichtigen, dass die Ideenentwicklung nicht ausschließlich von Internen getragen wird. Vielmehr wird auch zunehmend externes Wissen und Know-how verwertet.

⁶² Vgl.: Wirtschaftslexikon Gabler: Innovationsmanagement: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/innovationsmanagement.html> - Stand: 14.10.2010.

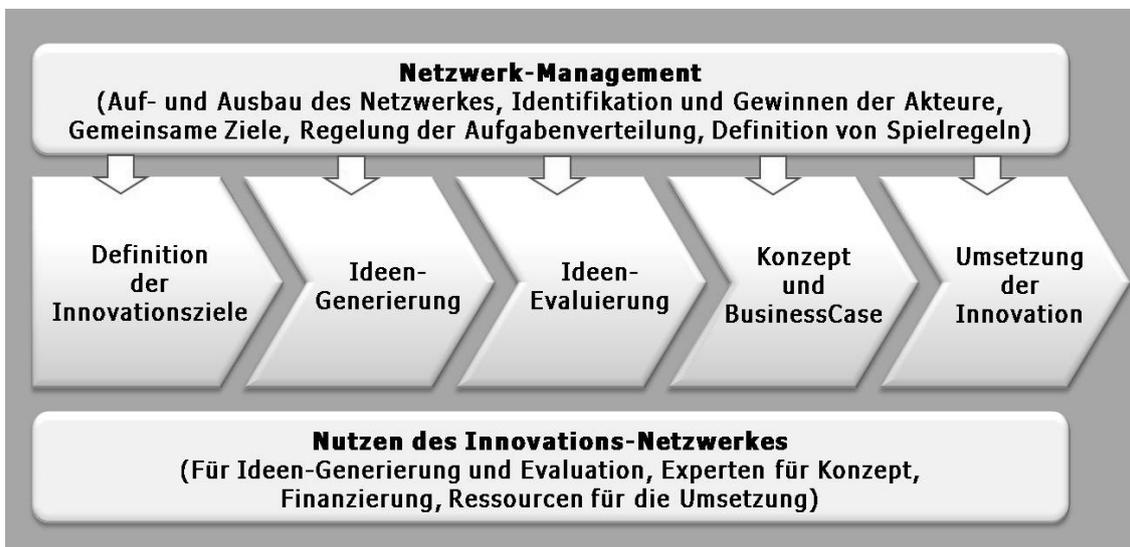
⁶³ Vgl.: Herstatt, C. / Verworn, B.: „Modelle des Innovationsprozesses“, Arbeitspapier Nr. 6, September 2000

Abb. 1 Innovationsprozess im Modell (5-Phasen-Modell)⁶⁴



Die Innovationsplanung und -Kontrolle stellt ein wesentliches Element des Innovationsmanagements dar. Für das Unternehmen bzw. einen Unternehmensbereich ist langfristige Innovationsportfolio, festzulegen und zu kontrollieren. Die Ebene einzelner Projekte erfordert die Planung des Verlaufs und die entsprechende Kontrolle. Die Innovationsplanung ist abzustimmen mit anderen Planungen des Unternehmens. Bspw. mit der Absatz-, Produktions- und Personalplanung.

Abb. 2 Innovationsmanagement⁶⁵



⁶⁴ Quelle: Herstatt, C. / Verworn, B.: „Modelle des Innovationsprozesses“, Arbeitspapier Nr. 6, September 2000

⁶⁵ Quelle: http://www.innovation-point.at/media/images/innovations_netzwerke_2.png&imgrefurl - Stand: 15.10.2010.

Die Innovationsführung im Sinn der persönlichen Beeinflussung eines Mitarbeiters oder einer Gruppe setzt häufig an der Personalstruktur an. Es gilt, in Innovationsbereichen hoch- und höchstspezialisierte Fachkräfte zu führen. Gleichzeitig ist eine verbindende Schnittstelle unter verschiedenen Kulturen zu bilden. In diesem Rahmen ist vor allem die Verbindung von Marketing- und F&E-Kultur bedeutend.⁶⁶

Die Innovationsorganisation bezieht sich im Unterschied zu den Bereichen der betrieblichen Organisation in der Anforderung an die Neuartigkeit, Flexibilität und Rekonfigurierbarkeit der betroffenen Einheiten. Im Rahmen der Innovationsorganisation gilt es, die rollenbezogenen Rahmenbedingungen festzulegen, welche die Innovation ermöglichen.

Die Innovationsführungskräfteentwicklung ist in erster Linie geprägt vom Konzept der Dual Ladder. Hierbei tritt zur üblichen Linie der Führungskräfte eine Linie höchstqualifizierter Fachkräfte. Dies hat den Vorteil, dass sich verschiedene Problemkreise unter den beiden Linien thematisieren lassen.⁶⁷

Zwischen Innovationsmanagement und Wissensmanagement besteht eine enge Verbindung. Der Innovationsprozess erfordert das Management von Wissen. Hierzu sind das entsprechende Wissen und Kompetenzen erforderlich.⁶⁸ Gleichzeitig entsteht im Verlauf des Innovationsprozesses neues Wissen, bspw. in der Neuentwicklung.

Bei der Betrachtung des Wissensmanagements im Sinne der Lernenden Organisation wird deutlich, wie eng die Begriffe Wissen und Innovation zusammenhängen. Sowohl das Wissensmanagement wie auch das Innovationsmanagement, zielen auf Verbesserungen ab und nutzen dazu Potenziale.

Im Rahmen des Innovationsmanagements werden die Prozesse und Rahmenbedingungen organisiert, damit Innovationen, also neue bzw. neuartige oder signifikant verbesserte Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Strukturen hervorgerufen werden.

Das Wissensmanagement greift auf das Wissen der Organisation und der Mitarbeiter zurück. Dadurch sollen die Kompetenz sowie die Qualität der Handlungen gestärkt bzw. optimiert werden. Dadurch werden die Aktivitätsergeb-

⁶⁶ Vgl.: Wirtschaftslexikon Gabler: Innovationsmanagement: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/innovationsmanagement.html> - Stand: 14.10.2010.

⁶⁷ Vgl.: Wirtschaftslexikon Gabler: Innovationsmanagement: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/innovationsmanagement.html> - Stand: 14.10.2010.

⁶⁸ Vgl.: North, K.: Wissensorientierte Unternehmensführung – Wertschöpfung durch Wissen. Wiesbaden, 2002

nisse verbessert. Die Verbesserung ist im Sinne einer kleinen Verbesserung oder auch eine radikale Erneuerung möglich. Es gilt, dass je neuer, aktueller, relevanter, innovativer und umfangreicher die Verbesserung ist, desto mehr sich die Wissensmanagement und Innovationsmanagement sich annähern.⁶⁹

Das Wissen hat die Besonderheit, dass es in den handelnden Personen gebunden ist. Ideen können für sich noch nichts bewegen, denn sie können nur durch Personen übernommen, nachgeahmt und entsprechend weiterentwickelt werden.

Durch das Innovationsmanagement wird es möglich, Projekte schneller zum Erfolg zu führen. Den Mitarbeitern sollte es jedoch möglich sein, auf internes und externes, neues, implizites und relevantes Wissen zurückgreifen zu können. Dazu sind Ideen und Wissen rasch und effektiv zu organisieren. Das Wissen und die Ideen sind in konkrete Vorhaben und Projekte umzusetzen. Es gilt, Fähigkeiten, Kompetenzen und Ressourcen optimal zu organisieren. Es stehen verschiedene Methoden für gezielte Projekte zur Verfügung, u. a:

- Technologie-Tracking,
- Technologie-Transfer,
- Kreativitätstechniken,
- Value Management,
- Roadmapping,
- Entwurfstechniken,
- Rapid Prototyping,
- Technologie Support.

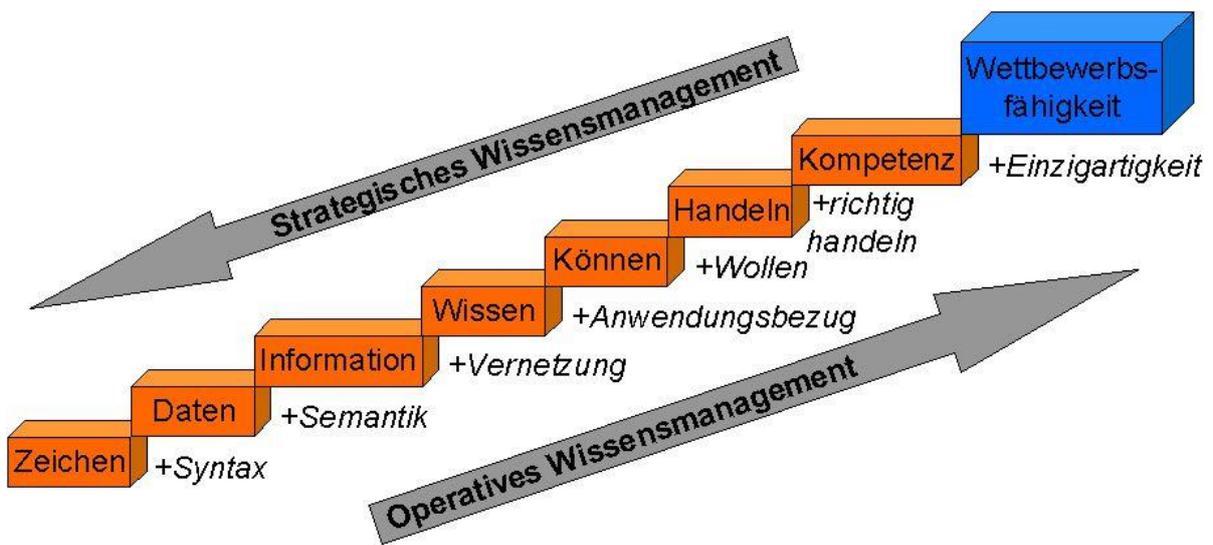
Damit Innovationen hervorgebracht werden ist es erforderlich, dass das Wissen und die Fähigkeiten sämtlicher Projektbeteiligten aktiviert und Synergien genutzt werden.

Das Grundwesen und die Bestimmung des Wissensmanagements lässt ich – wie in der nachfolgenden Darstellung, durch die Wissenstreppe von Klaus North⁷⁰ veranschaulichen.

⁶⁹ Vgl.. <http://www.inknowaction.com/blog/?p=386> - Stand: 16.10.2010.

⁷⁰ Vgl.: North, K.: Wissensorientierte Unternehmensführung – Wertschöpfung durch Wissen, Wiesbaden, 2002

Abb. 3 Die Wissenstreppe nach North⁷¹



Es zeigt sich, wie Wissen sich zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit nutzen lässt. Die Wettbewerbsfähigkeit basiert auf Einzigartigkeit. Die Einzigartigkeit kann durch die Hervorbringung von Innovationen gewonnen werden.

Innovationsmanagement und Wissensmanagement sind grundsätzlich auch vor dem Hintergrund des Change Management zu betrachten. Aufgrund der gegenwärtigen und auch zukünftigen Situation am Arbeitsmarkt sind Flexibilität sowie permanente Umdenkprozesse erforderlich.

Die Organisationsentwicklung wird zunehmend von Change-Prozessen begleitet. Dies gilt auch für die Personalentwicklung. Im Rahmen der Organisations- und Personalentwicklung sind ständig effizientere Maßnahmen gefragt, welche dazu beitragen, die Organisation und die darin wirkenden Menschen – sowohl Mitarbeiter wie auch Führungskräfte, an die Veränderungen anzupassen. Dadurch werden auch an das Wissensmanagement hohe Anforderungen gestellt.

Die Organisations- und Personalentwicklung stellen bedeutende vernetzte Elemente des Human Resource Managements dar. Die Unternehmensführung steht vor der Aufgabe, einen optimalen Rahmen für die erforderlichen perso-

⁷¹ Quelle: North, K.: Wissensorientierte Unternehmensführung – Wertschöpfung durch Wissen, Wiesbaden, 2002. Quelle: <http://www.inknowaction.com/blog/?p=386> - Stand: 16.10.2010.

nellen wie organisatorischen Lernprozesse zu schaffen. Die Lernende Organisation ermöglicht, die Entwicklung von Fachkompetenz, Methodenkompetenz sowie sozialer Kompetenz. Sie schafft den Rahmen für die erforderlichen Lernprozesse und die Entstehung sowie Anwendung von Wissen für neue bzw. verbesserte und optimierte Produkte und Prozesse – also die Basis für Innovationen.

Hinsichtlich des Innovationsmanagements richten erfolgreiche innovative Unternehmen ihre Innovationen konsequent auf unterschiedliche Felder aus.

Ein weiteres Beispiel stellt Ryanair. Die Billigfluglinie hat ihr Geschäftsmodell-Innovation etabliert. Die Basis des Geschäftsmodells bildet die Fokussierung auf Kundenbedürfnisse „Günstiger Flug“ sowie „Direktflüge zwischen den Städten“. Dazu kommt ein konsequentes Kostenmanagement entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Zur Kostenoptimierung tragen bspw. die Minimierung der Flugzeug-Reinigungskosten bei. So wird auf Sitztaschen verzichtet, Sitzlehnen sind nicht verstellbar, Bezugstoffe abwaschbar.⁷² Neuerdings wird sogar über Stehplätze im Flugzeug nachgedacht.

Professionelles Management des Innovationsprozesses ist eine Frage der Ausrichtung. Im Kontext der generischen Ausrichtung als Prozess-, Geschäftsmodell- und / oder Produktinnovator können neun Stoßrichtungen für die Innovationsstrategie lokalisiert werden:⁷³

⁷² Vgl.: <http://hlp-online.de/fix/wordpress/wp-content/uploads/2008/03/prasentation4.png&imgrefurl> - Stand: 15.10.2010.

⁷³ Vgl.: <http://hlp-online.de/fix/wordpress/wp-content/uploads/2008/03/prasentation4.png&imgrefurl> - Stand: 15.10.2010.