

**IT-gestütztes betriebliches Vorschlagswesen**

# Praktisches Ideenmanagement

Von **Torsten Krämer** und **Marc Lappe**

*Mit betrieblichen Verbesserungsvorschlägen (VV) erzielen Unternehmen pro Jahr Einsparungen in zweistelliger Millionenhöhe. Das stellt ein enormes Potenzial zur Steigerung von Effizienz und Wirtschaftlichkeit dar, nicht nur in wirtschaftlich schwierigen Zeiten.*

**Z**iel des Betrieblichen Vorschlagswesens (BVW) ist das Generieren von nutzenstiftenden Ideen und Verbesserungsvorschlägen im Unternehmen. Grundsätzlich läuft das BVW dabei nach folgendem Prozess ab:

**Der generische BVW-Prozess**

- **Ideensammlung:** Mitarbeiter erhalten über Hierarchie- und Bereichsgrenzen hinweg die Möglichkeit, Ideen zu erfassen. Dieser Abschnitt ist massgeblich durch die Kreativität der Mitarbeiter gekennzeichnet.
- **Ideen-Communities:** Ideengeber können sich in dieser frühen Phase Kollegen oder Experten suchen und mit diesen ihre Ideen diskutieren sowie reifen lassen. Im Vordergrund steht hierbei die Kollaboration der Mitarbeiter.
- **Ideenevaluierung:** Stage-Gate-orientierter, mehrstufiger Bewer-

tungs- und Auswahlprozess. Im Vordergrund steht hierbei die Strukturiertheit der Evaluierung.

- **Projektierung:** Die durch die Evaluierung ausgewählten Ideen werden in Form von Projekten umgesetzt. Im Vordergrund steht hierbei die zielgerichtete Umsetzung.
- **Rückkopplung:** Aufgebaute Fachexpertise in laufenden Projekten ist für neue Ideen nutzbar. Im Vordergrund steht hierbei die Kollaboration der Mitarbeiter.
- **Controlling:** Durchgängige Überwachung der Ideen-Pipeline durch Kennzahlen und Berichte. Im Vordergrund steht hierbei die Effizienz des BVWs.

Um diesen Prozess mit einem grossen Mengengerüst an Ideen zu realisieren, ist eine Tool-seitige Unterstützung unverzichtbar. Das nachfolgende Fallbeispiel erläutert die IT-seitige Umsetzung des Prozesses auf Basis von Standard-Microsoft-Technologien.

**Fallbeispiel Pharma-Konzern**

Ein Unternehmen der Pharma-Branche mit weltweiter Präsenz und mehr als 100'000 Mitarbei-

tern in 20 Ländern hat für sein BVW eine durchgängige, skalierbare Tool-Lösung gesucht. Dabei geht es pro Jahr um ca. 400'000 Ideen. Zunächst wurde eine Evaluierung gestartet, bei der Kernanforderungen an eine IT-Unterstützung besonders für die Ideensammlung und -entwicklung definiert wurden:

- **Bündelung und Zentralisierung** des Ideenpotenzials aller Mitarbeiter (über alle Funktionsbereiche, Hierarchieebenen und Standorte hinweg).
- **Umsetzbarkeit** eines Rechte- und Rollenkonzepts (Single-Sign-On, nutzer- und hierarchieabhängige Sichten und Berechtigungen)
- **Prozessautomatisierung** und Workflow-Unterstützung.
- **Schnittstellenunterstützung** (insbesondere zu Drittsystem wie ERP-System, Projektcontrolling u.Ä.).
- **Eignung und potenzielle Übertragbarkeit** auch auf die Bereiche Kontinuierlicher Verbesserungs-

prozess (KVP) und Innovationsmanagement (Ausbaustufe 2 und 3).

Für die Pilotstellung wurde eine IT-Architektur ausgewählt, die folgende Standard-Microsoft-Server-Systeme kombiniert (Grafik 1):

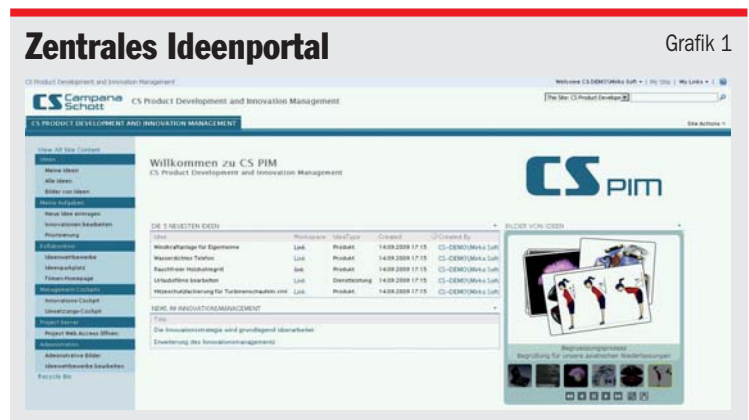
- **Microsoft Office SharePoint Server 2007 (MOSS)** als Content-Management-System mit rollen- und prozessgesteuerten InfoPath-Formularen (wurde bereits als Dokumentenmanagement- und Kollaborationslösung in einzelnen Unternehmensbereichen verwendet).
- **Microsoft Office Performance-Point 2007 (PPS)** für das Controlling.
- **Microsoft SQL Server 2005 (MSS)** als Datenbank für alle Systeme (ein SQL-Server-Cluster war als zentrale Datenbank-Plattform bereits vorhanden).
- **Microsoft Office Project Server 2007 (MOPS)** für das Projektmanagement (bereits in der IT im Einsatz).

Der Lösungsansatz bildet den BVW-Prozess wie folgt ab:

**Ideensammlung**

Für den kreativen Prozess des Ideensammelns können alle Mitarbeiter per Webbrowser auf ein zentrales Ideenportal zugreifen. Dieses dient als Sammelort für alle Ideen im Unternehmen. Laufende Ideenwettbewerbe, strategische Suchfelder oder Ankündigungen helfen auf der Startseite

**Dipl.-Kfm. Torsten Krämer, Dipl.-Kfm. Marc Lappe**, Unternehmensberatung, Campana & Schott-Unternehmensgruppe Frankfurt, Berlin, Köln, München, Paris, Wien, Zürich, Campana & Schott Verwaltungs- und Beteiligungsgesellschaft mbH, Gräfstasse 99, D-60487 Frankfurt a.M., [www.campana-schott.com](http://www.campana-schott.com)



Grafik 1

bei der Orientierung (Grafik 1). Neue Ideen können die Mitarbeiter über ein Browser-basiertes Formular anlegen (Trichter #1). Hier werden zunächst nur Rumpfdaten eingetragen (kurze inhaltliche Beschreibung sowie die nutzniessende Organisationseinheit). Die Personaldaten des

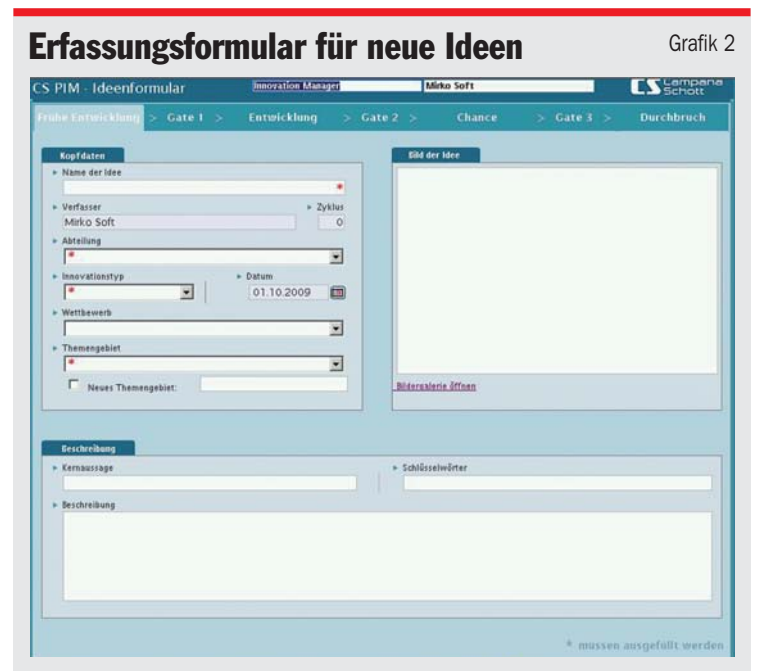
durch die Community, Beiträge in den Foren).

Ist der VV so weit gereift, dass er eingereicht und in den Evaluierungsprozess übergeben werden kann, geschieht dies durch den Ideengeber per Knopfdruck im Formular. Daraufhin benachrichtigt das System einen Ideenmanager per E-Mail, dass eine neue Idee eingereicht wurde. Die Phase der Ideensammlung schliesst durch eine Qualitätsprüfung ab. Hierbei kann der Ideenmanager auf das bereits erstellte Formular zugreifen und prüfen, ob die Idee bereits in ähnlicher Form vorliegt, generell sinnvoll ist sowie ob die Daten formal richtig erfasst wurden.

Für jede Idee wird separat ein Formular angelegt, welches aus mehreren Seiten besteht. Diese Seiten werden prozessgesteuert nacheinander aufgedeckt und durch die jeweilige Rolle (zum Beispiel Gutachter oder Ideenmanager) bearbeitbar. Über rollenbezogene Berechtigungen wird systemseitig gewährleistet, dass jede Rolle nur die für sie autorisierten Daten/Seiten des Formulars einsehen kann. So sieht der Ideenmanager in diesem Prozessschritt neben den bisherigen Eingaben des Ideengebers einen neuen Abschnitt mit der Möglichkeit, einen Kommentar zu verfassen sowie die Idee an einen Gutachter zu übergeben, abzulehnen oder an das Ideenteam zurückzugeben.

**Ideenevaluierung**

Nachdem der Ideenmanager die Idee für die Evaluierung freigeschaltet hat, fragt er ein Gutachten bei einem Fachexperten an, der per E-Mail automatisch informiert wird. Die Gutachter können über diese E-Mail sowie über eine Übersicht der ihnen zugewiesenen Ideen im Ideenportal direkt auf den Ideenarbeitsbereich zu-



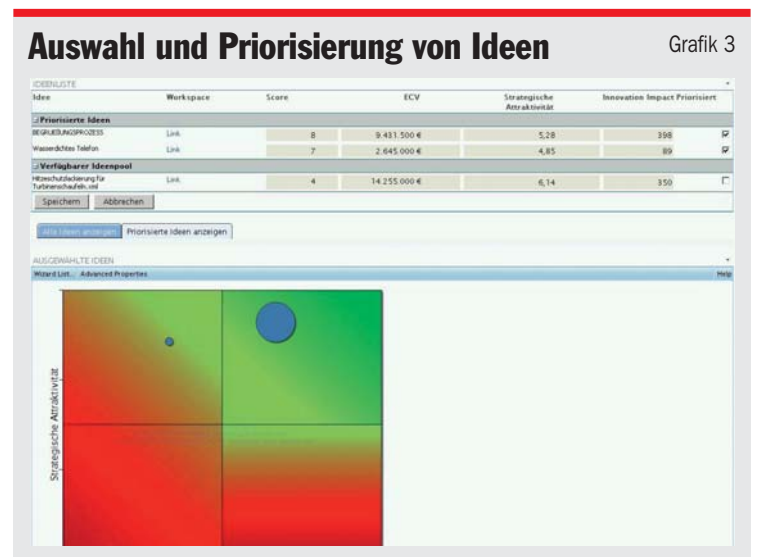
Grafik 2

greifen und von dort das nun um einen Gutachterbereich automatisch erweiterte Formular öffnen.

Der Gutachter erstellt ein Gutachten zur Idee und bewertet dabei u.a. quantitative Daten, wie Return on Investment, Amortisationsdauer, Vergleich einmaliger/laufender Kosten mit einmaligen/laufenden Einsparungen sowie qualitative Daten, wie Tragweite, Umsetzbarkeit/Machbarkeit des Vorschlags und Strategieunterstützung. Hieraus wird ein Ideen-Impact (Kennzahl) ermittelt (Trichter #3) und eine Prä-

mienempfehlung ausgesprochen. Die Prämienhöhe errechnet sich als Vorschlag automatisch aus den zuvor gemachten Angaben und auf Basis weiterer Kriterien, wie Ausführlichkeit der Ideenskizze, Nachvollziehbarkeit des Lösungsweges, u.a. Die so gesammelten Daten werden alle im Ideenformular erfasst, wobei alle Berechnungen automatisch im Formular erfolgen (Grafik 2).

Ist die Evaluierung abgeschlossen, erhält der Ideenmanager eine E-Mail und kann auf Basis der Ergebnisse über das Ver-



Grafik 3

**Alle Mitarbeiter sind angesprochen**

Ideengebers (Name, Org.-Einheit, Personalnummer usw.) werden automatisch ermittelt und im Formular vermerkt. Die Schwelle zur Teilnahme am BVW ist durch intuitive, leicht zu bedienende Formulare sehr niedrig.

Bevor der Ideengeber die Idee in den Evaluierungsprozess übergibt, kann er den Vorschlag zunächst zur Diskussion in die Ideen-Community geben (Trichter #2). Hierfür wird vom System pro Idee automatisch ein virtueller Arbeitsraum angelegt. In diesem kann der Ideengeber ein Ideen-Team zusammenstellen, welches die Idee gemeinsam diskutieren und bearbeiten kann. Die Suchfunktion hilft ihm dabei, geeignete Experten und ähnliche Ideen über Themengebiete und Schlüsselwörter im Unternehmen zu finden. In den Ideenarbeitsbereichen stehen dem Ideenteam folgende Funktionalitäten zur Verfügung:

- Feste Verknüpfung zum eigentlichen Formular.
- Informationsanreicherung (Dokumente können in einer eigenen Ideenbibliothek hinzugefügt werden).
- Kommunikation mit dem Ideenteam (Foren für Diskussionen rund um die Idee, Wikis für Wissensaustausch).
- Kommunikation mit der Ideen-Community (Bewertung der Idee

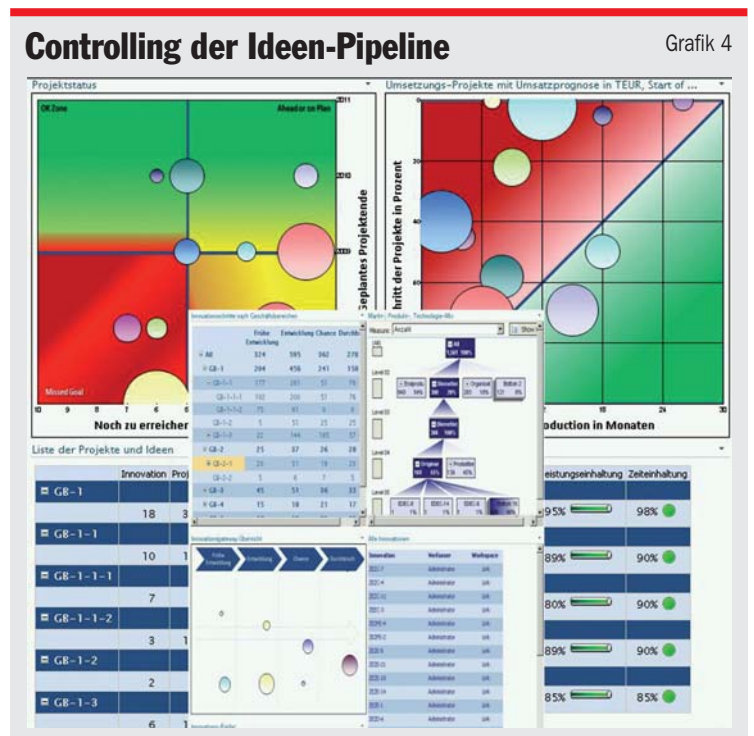
werfen oder Voranschreiten der Idee entscheiden. Beim Voranschreiten wird die Prämienhöhe festgelegt und dem Ideengeber/-team gutgeschrieben. Eine abgelehnte Idee wird auf dem «Ideenparkplatz» aussortiert, wobei alle erhobenen Daten erhalten bleiben und zu einem späteren Zeitpunkt erneut in den Bewertungsprozess eingebracht werden können. Rücksprünge im Prozess aufgrund von unzureichenden Angaben sind möglich.

Die Ideenevaluierung endet mit einer finalen Auswahl in einer Kommission. Hierfür können die Teilnehmer eine Liste aller Ideen, die zur Entscheidung anstehen, über das Ideenportal einsehen. Filterungen, Gruppierungen und Sortierungen nach verschiedenen Kennzahlen werden unterstützt.

In der Liste können nun die Ideen von den Teilnehmern per Mausklick aktiviert/deaktiviert werden. Im Sinne eines Szenariomodells werden die aktivierten Ideen in einem Portfoliodiagramm (Grafik 4) dargestellt und Auswirkungen unterschiedlicher Auswahlen sichtbar. Zusätzlich kann die Kommission auf die Berichte und bereits gesammelten Informationen im Ideenportal zurückgreifen. Die Ideenauswahl wird durch «Speichern» automatisch für die Umsetzung freigegeben, während die deaktivierten Ideen auf den «Ideenparkplatz» transferiert werden (Grafik 3).

### Projektierung

Im Rahmen der Projektierung (Trichter #4) werden für die zuvor freigegebenen Ideen durch ein



Anzeige

Change-Board Umsetzungsprojekte entwickelt. Dabei werden alle Tätigkeiten und Aufgaben für die Umsetzung der Idee strukturiert und geplant. Während der Umsetzung kann das Projektteam auf den Ideenarbeitsbereich zurückgreifen, um bis dahin erstellte Unterlagen zu nutzen. Rückmeldungen aus laufenden Projekten («Lessons learned») können für nachfolgende Ideen im Ideenportal zugänglich gemacht werden (Trichter #5).

### Begleitendes Controlling

Die Effizienz des Prozesses kann von Ideenmanagern durch Kennzahlen (zum Beispiel Durchlaufzeiten, bilanzwirksamer Nutzen) überwacht werden. Hierzu stehen neben Listen auch zwei zentrale Management-Cockpits zu Verfügung, die eine Überwachung der Ideen-Pipeline von der Idee bis zur Umsetzung ermöglichen:

- Das Ideen-Cockpit bietet einen Überblick über den Status und Fortschritt der Ideen im Evaluierungsprozess.
- Das Umsetzungs-Cockpit ermöglicht die Überwachung der

Umsetzungsprojekte, wobei Kennzahlen aus dem Projektmanagement ausgelesen werden (Grafik 4).

### Fazit

Die Teststellung der vorgestellten Lösung verlief zur vollkommenen Zufriedenheit des Unternehmens. Die Lösung greift auf Standard-Software und auf bereits bestehende Server-Infrastrukturen zurück, die sich im Unternehmen bereits bewährt haben. Für die Mehrheit der eingesetzten Softwarekomponenten waren daher bereits ausreichend Lizenzen vorhanden. Die aufgrund der eingesetzten IT-Architektur vorhandene Flexibilität und Anpassbarkeit stellt eine optimale Ausgangsbasis für eine Ausweitung auf das KVP und Innovationsmanagement dar. Zukünftig wird für Mitarbeiter dann nicht mehr die Schwierigkeit bestehen, für ihre Ideen den passenden Prozess und das richtige Tool auszuwählen. Es ist geplant, dass die Ideen über alle drei Teilbereiche zentral gesammelt werden. ■