

# Ideen- und Innovationsmanagement auf Basis von SharePoint – eine Fallstudie

Torsten Krämer und Helge Höhn

Ideen- und Innovationsmanagement sind anerkannte strategische Erfolgsfaktoren. Allerdings werden die einzelnen Disziplinen innerhalb von Unternehmen unterschiedlich interpretiert. Mitarbeiter sehen sich deshalb mit der Aufgabe konfrontiert, ihre Vorschläge erst einmal der richtigen Disziplin zuzuordnen, bevor sie sie offiziell dokumentieren können. Diese Hürde reduziert die Anzahl der abgegebenen Ideen und schadet dem Unternehmen langfristig. Dieser Artikel präsentiert ein multidimensionales Trichtermodell, das einen einzigen Einstiegspunkt für alle Ideen im Unternehmen bereitstellt.

□ Keywords: Ideenmanagement, Innovationsmanagement, Betriebliches Vorschlagswesen, Forschung und Entwicklung, Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Microsoft SharePoint Server

## Sichtweisen auf das Ideen- und Innovationsmanagement

Wissenschaftliche Veröffentlichungen im Ideen- und Innovationsmanagement definieren die Begriffswelt hierarchisch. Innovationsmanagement wird als Königsdisziplin definiert, dem alle anderen Disziplinen, wie das Ideenmanagement als Teildisziplin, untergeordnet sind. In der Praxis haben verantwortliche Manager jedoch häufig eine andere Sichtweise. Gemeinsam mit unseren Kunden haben wir diese in der in Abbildung 1 dargestellten Begriffswelt zusammengefasst.

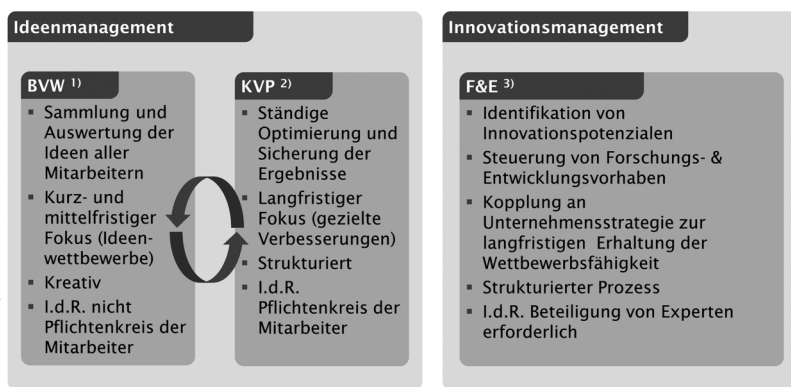


Abbildung 1: Ideen- und Innovationsmanagement – Abgrenzung in der Praxis

Ideen- und Innovationsmanagement werden in dieser Sichtweise als zwei ebenbürtige Disziplinen angesehen, die einen unterschiedlichen Fokus haben. Auf der einen Seite wird der Begriff Innovationsmanagement mit Forschung & Entwicklung gleichgesetzt – also mit dem Generieren von neuen Produkt- und Dienstleistungsinnovationen bzw. der Identifikation neuer Innovationspotenziale. Das Innovationsmanagement

ist üblicherweise anhand eines strukturierten Prozesses aufgebaut, an die Unternehmensstrategie gekoppelt und bedarf der Beteiligung von Experten. Auf der anderen Seite wird das Ideenmanagement als ein Oberbegriff angesehen, der Betriebliches Vorschlagswesen und Kontinuierliche Verbesserungsprozesse zusammenfasst. Im Gegensatz zur Generierung neuer Produkte oder Dienstleistungen liegt beim Betrieblichen Vorschlagswesen ein kurz- bzw. mittelfristiger Fokus zugrunde, der sich auf interne Verbesserungen bezieht (z. B. Einsparungen bei der Produktion, Optimierung Unternehmensinterner Prozesse). Die Ideenfindung läuft meist kreativ ab und gehört i.d.R. nicht zum Pflichtenkreis der Mitarbeiter. Im Gegensatz hierzu bezeichnet der Kontinuierliche Verbesserungsprozess die nach strukturierten Prozessen ablaufende, ständige Optimierung von Vorgängen im Unternehmen. Der Fokus ist langfristig auf gezielte Verbesserungen des Unternehmens gerichtet und liegt i.d.R. im Pflichtenkreis der Mitarbeiter.

## Ganzheitliches Modell für das Ideen- und Innovationsmanagement

Unter der Annahme, dass Prozesse für sowohl das Ideenmanagement als auch das Innovationsmanagement etabliert sind, ergeben sich für Verantwortliche aus Unternehmen, in denen die vorderstehende praktische Sichtweise (vgl. Abbildung 1) gelebt wird, folgende organisatorische Herausforderungen:

- *Mitarbeiter können ihre Ideen nicht zentral und einheitlich kommunizieren.* Bevor eine Idee kommuniziert werden kann, muss ein Mitarbeiter zunächst die Disziplin seiner Idee identifizieren. Eine zentrale Anlaufstelle für Ideen jeglicher Art ist üblicherweise nicht vorhanden. Unterschiedliche IT-Systeme bzw. Formen der Ideenabgabe stellen zusätzliche Hindernisse dar (digital oder auf Papier, Ort der Abgabe).
- *Fehlende Schnittstellen und unflexible Prozesse verursachen unnötige Zurückweisungen oder Ablehnungen von Ideen.* Bei der Abgabe neuer Ideen wählen Mitarbeiter oftmals die falsche Disziplin. Ideen, die z. B. im Betrieblichen Vorschlagswesen abgegeben werden, inhaltlich allerdings der Forschung & Entwicklung zugehörig wären, werden von Quality Gates innerhalb der Prozesse abgelehnt. Eine Weiterleitung der Idee in die richtige Disziplin ist in der Regel weder im Prozess vorgesehen noch von IT-Systemen unterstützt.
- *Ein interdisziplinärer Wissenstransfer innerhalb des Ideen- und Innovationsmanagements findet nicht statt.* Während der Entstehung, Bewertung und Umsetzung von Ideen werden viele Informationen gesammelt (z. B. Einsparungspotenzial, Marktakzeptanz). Das Potenzial eines solchen Informations-Pools wird jedoch von den meisten Unternehmen aus mangelnder Prozess- oder IT-Unterstützung nicht genutzt.

Das Management steht also vor der Herausforderung, sämtliche identifizierten Einzelprozesse in einem ganzheitlichen sowie mehrdimensionalen System zu vereinen. Ein mögliches System hat Campana & Schott basierend auf den allgemeinen Best Practices für Prozesse im Ideen- und Innovationsmanagement und im Dialog mit seinen Kunden entworfen. Das Ergebnis ist das in Abbildung 2 dargestellte, multidimensionale Trichtermodell, in dem die verschiedenen Spuren des Ideen- und Innovationsmanagements in einem einheitlichen Ansatz, einer mehrspurigen „Autobahn der Kreativität“, vereint werden.

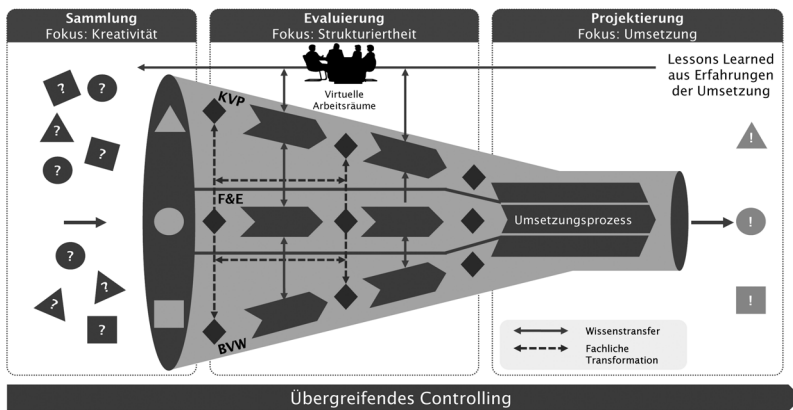
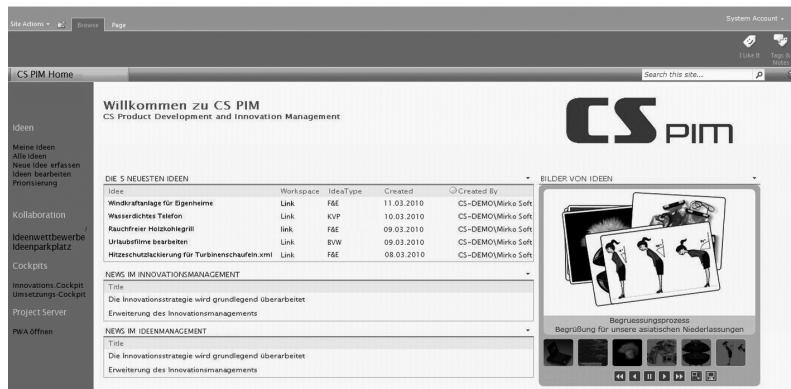


Abbildung 2:  
Der generische, multidimensionale Trichter für das Ideen- und Innovationsmanagement

In der ersten Phase (Ideensammlung) finden Ideengeber eine zentrale Anlaufstelle vor, über die sie ihre Ideen kommunizieren können. Dabei spielt es keine Rolle, welcher Disziplin die Idee zugeordnet sein wird. Alleine die Kreativität des Mitarbeiters und die Generierung vieler Ideen mit Potenzial stehen im Vordergrund. Der Erstprüfer der Idee verteilt die gesammelten Ideen im Sinne einer „Ideenweiche“ nach der Erfassung in die zugehörige Disziplin. Somit müssen sich nicht die einzelnen Mitarbeiter mit der Zuordnung der Idee in die richtige Disziplin befassen, denn diese Aufgabe übernehmen Experten im Unternehmen.

In der Evaluierung müssen die Ideen nach verschiedenen Kriterien (vgl. Kapitel 4) bewertet und beurteilt werden. Wird in einem Quality Gate festgestellt, dass die Ideenweiche die Idee

Abbildung 3:  
Zentrales Ideenportal



der falschen Disziplin zugeordnet hat, erfolgt ein direkter Wechsel in das Quality Gate der richtigen Spur. Somit finden auch zunächst falsch einsortierte Ideen Beachtung, wodurch der Organisation und dem Mitarbeiter zusätzlicher Aufwand und Frustration erspart bleiben. Parallel zu den Quality Gates wird der Reifegrad von Ideen innerhalb der Evaluierung durch die Beteiligung der Ideen-Community maßgeblich erhöht (prinzipiell alle Mitarbeiter eines Unternehmens). Zu diesem Zweck sieht das Modell virtuelle, Ideenbezogene Arbeitsräume zum zentralen Informationsaustausch und zur Informationsentwicklung vor. Das vermeidet die Bildung von Wissensinseln und schafft Informationstransparenz.

Nach erfolgreicher Evaluierung laufen alle Spuren in der letzten Phase (Projektierung) zusammen. Für jede Idee wird ein Umsetzungsprojekt gebildet. Die während der Evaluierung und der Umsetzungsprojekte gewonnenen Erfahrungen werden gesammelt und als aufbereitete Informationen innerhalb des gesamten Prozessmodells zu Verfügung gestellt. Ein übergreifendes Controlling macht den Trichter transparent. Verschiedene Kennzahlen bieten einen Überblick über den Status und Fortschritt der Ideen sowie der Umsetzungsprojekte. Ideen- und Innovationsmanager können negativen Entwicklungen somit frühzeitig entgegenwirken.

### IT-seitige Abbildung des Modells auf Basis von Microsoft SharePoint Server

Das in Kapitel 2 beschriebene multidimensionale Trichtermodell wurde für einen Kunden, einen pharmazeutischen Konzern mit weltweiter Präsenz sowie mehr als 100.000 Mitarbeitern in 20 Ländern, IT-gestützt umgesetzt.

Die marktüblichen Standard-Systeme weisen häufig eine starke Spezialisierung auf eine bestimmte Disziplin im Ideen- und Innovationsmanagement auf und können somit die in Kapitel 3 formulierten Herausforderungen aufgrund ihrer mangelnden Flexibilität nicht meistern. Die notwendige Flexibilität bietet Microsoft SharePoint Server, der für den Lösungsansatz ausgewählt wurde. Die im Trichtermodell formulierten drei Phasen der Ideensammlung, Evaluierung und Projektierung werden wie folgt abgebildet:

### Ideensammlung

Für den kreativen Prozess des Ideensammelns greifen alle Mitarbeiter standortübergreifend per Webbrowser auf ein zentrales Ideenportal zu. Dieses dient als Sammellort für alle Ideen im Unternehmen. Laufende Ideenwettbewerbe, eine Übersicht vorhandener Ideen, aktive Suchfelder oder strategische Ankündigungen der Unternehmensleitung helfen auf der Startseite bei der Orientierung. Dabei spielt es aufgrund der Browser-Unabhängigkeit von Microsoft SharePoint Server keine Rolle, dass in den unterschiedlichen Standorten des Unternehmens verschiedene Webbrowser benutzt werden.

Eine neue Idee können die Mitarbeiter über ein webbasiertes Formular anlegen. Hierbei erfasst der Mitarbeiter zunächst nur Rumpfdaten, wie z. B. eine kurze inhaltliche Beschreibung der Idee. Bevor der Mitarbeiter die Idee in den Evaluierungsprozess übergibt, kann sie durch die Ideen-Community diskutiert und bewertet werden. Hierfür wird vom System automatisch je Idee ein virtueller Arbeitsraum angelegt. In diesen Arbeitsräumen kann der Ideengeber ein Ideen-Team mit relevanten Experten zusammenstellen, welches die Idee gemeinsam diskutieren und bearbeiten kann. Die Suchfunktionalität von SharePoint unterstützt ihn beim Identifizieren relevanter Experten. Die im Ideenportal integrierte Web 2.0 Funktionalität bietet die Möglichkeit, Ideen zu bewerten oder durch Verschlagwortung (sogenanntes „tagging“) untereinander zu vernetzen. Diskussionsforen und Wikis unterstützen beim aktiven Meinungsaustausch und Wissenstransfer.

Hat eine Idee einen ausreichend hohen Reifegrad erreicht, kann sie von dem Ideen-Team über das Formular per Knopfdruck an den Evaluierungsprozess übergeben werden. Ein automatisierter Benachrichtigungsprozess teilt dem Erstprüfer der Idee (die „Ideenweiche“) mit, dass eine neue Idee vorliegt. Aufgrund seiner fachlichen Kenntnisse kann der Erstprüfer nun die Idee der entsprechend richtigen Disziplin zuordnen, indem er entscheidet, ob die Idee eher dem

BVW, den KVP oder der F&E zugehörig ist. Nach dieser fachlichen Vorsortierung wird das entsprechend der Einordnung zuständige erste Quality Gate über das Vorliegen einer Idee per E-Mail informiert. Die Ideenmanager im ersten Quality Gate prüfen zunächst die Qualität, indem sie auf das bereits erstellte Ideen-Formular zugreifen. Sie überprüfen, ob die Idee bereits in ähnlicher Form vorliegt, generell sinnvoll ist sowie die Daten formal richtig erfasst wurden. Ein wesentlicher Vorteil bei der Benutzung von InfoPath-Formularen besteht dabei darin, dass die verschiedenen Seiten der Formulare prozessgesteuert nacheinander aufgedeckt und basierend auf dem jeweiligen Rollenkonzept je nach Benutzer bearbeitet werden können. Zum Beispiel sehen die Ideenmanager im ersten Quality Gate neben den bisher erfassten Daten des Ideengebers einen rollenspezifischen Abschnitt. Hierüber kommentieren sie Ideen, verschieben Ideen in eine andere Disziplin, lehnen Ideen ab oder schicken sie zur Überarbeitung an das Ideen-Team zurück. Bei der Verschiebung der Idee in eine andere Disziplin verändert sich die Formularstruktur entsprechend der neuen Disziplin und das zuständige Quality Gate in Form eines Fachgremiums wird per E-Mail informiert. Dieses prüft die Eignung der Idee für ihren Teilbereich und leitet die Idee entweder weiter oder schickt sie bei Nichteignung an das Ideen-Team zurück.

## Ideenevaluierung

Nach der Freigabe durch das erste Quality Gate wird der für die Idee zuständige Fachbereich automatisch per E-Mail informiert. Je nach Disziplin wird die Idee von den Evaluierern nach quantitativen Daten, wie Return On Investment, Amortisationsdauer, Vergleich einmaliger/laufender Kosten mit einmaligen/laufenden Einsparungen sowie qualitativen Daten, wie Tragweite, Umsetzbarkeit/Machbarkeit des Vorschlags und Strategieunterstützung bewertet. Die im Formular implementierte Berechnungslogik ermittelt auf Basis dieser Daten eine Kennzahl („Ideen-Impact“) und vergibt eine Ideen-Punktezahl, die dem Ideen-Team gutgeschrieben wird. Mitarbeiter können diese Punkte in einem Prämienshop gegen Sachprämien eintauschen. Dabei stehen Schnittstellen zu Drittsystemen wie SAP zur Verfügung.

Abbildung 4: Erfassungsformular für neue Ideen

Sind sämtliche Bewertungsschritte abgeschlossen, erhalten die Ideenmanager im zweiten Quality Gate automatisch eine E-Mail, um auf Basis der Bewertungen über das Verwerfen, Voranschreiten oder Weiterleiten der Idee in eine andere Disziplin zu entscheiden. Die Ideenmanager haben letztendlich die Chance, eine Idee vor der Priorisierung und finalen Entscheidung in eine andere Disziplin zur weiteren Bewertung weiterzuleiten.

## Projektierung

Sind Ideen für die Umsetzung freigegeben, wird auf Basis der gesammelten Daten (z. B. Start-Endzeitpunkt, Aufwand etc.) durch einen Workflow automatisch ein Projekt in einem Projektmanagement System (in diesem Fall Microsoft Project Server) angelegt. Während der Durchführung des Umsetzungsprojektes kann das Projektteam auf den Ideen-Arbeitsbereich zurückgreifen und die erstellten Unterlagen nutzen. Rückmeldungen aus laufenden Projekten („Lessons learned“) werden für nachfolgende Ideen im Ideenportal zugänglich gemacht.

## Begleitendes Controlling

Die Effizienz des Prozesses gewährleisten Business Intelligence-Funktionalitäten, die die Fortschritte

der Ideen überwachen und visualisieren. Mit den in SharePoint integrierten Performance Point Services wurden hierzu Management-Cockpits erstellt, die eine Überwachung der Ideen-Pipeline von der Idee bis zur Umsetzung ermöglichen. Grundlage für die Darstellungen in den Cockpits sind berechnete Kennzahlen (z. B. Durchlaufzeiten, bilanzwirksamer Nutzen). Die Performance Point Services bieten darüber hinaus Schnittstellen zu dem Projekt Management-System und sind somit in der Lage, aus diesen Kennzahlen auszulesen und in Diagrammen darzustellen.

## Fazit

Durch die IT-seitige Abbildung des mehrdimensionalen Trichtermodells konnte für den Kunden ein einheitliches Portal zum Ideen- und Innovationsmanagement implementiert werden. Somit können die Mitarbeiter alle Ideen in einem zentralen System erfassen. Durch die Möglichkeit, Ideen sowie Informationen über die verschiedenen Disziplinen weiterzureichen, werden Informationen über das gesamte Ideen- und Innovationsmanagement gespeichert und angereichert. Die Flexibilität der SharePoint-Technologie ermöglicht dem Kunden, Anpassungen an Formularen oder Listen ohne Programmierung selbstständig vorzunehmen.

Weitere Unternehmensprozesse konnten ohne Weiteres in das Microsoft SharePoint Server-Portal integriert werden (IT-Demand-Management, Capacity Management sowie Project Approval Management). Das einheitliche Look & Feel, eine intuitiv bedienbare Benutzeroberfläche mit ansprechenden Formularen führten zu einer hohen Benutzerakzeptanz bei dem Kunden. Zukünftig ist geplant, weitere Unternehmensprozesse mit Microsoft SharePoint Server umzusetzen und in das bestehende Portal zu integrieren.

## Kontakt:

Campana & Schott Beteiligungs- und Verwaltungsgesellschaft mbH  
Gräfstraße 99, 60487 Frankfurt am Main  
Telefon +49 (69) 97 78 83-0  
Fax +49 (69) 97 78 83-33  
www.campana-schott.com

Dipl.-Kfm. Torsten Krämer, Campana & Schott, Consultant, torsten.kraemer@campana-schott.com  
Torsten Krämer absolvierte an der Johann Wolfgang Goethe-Universität in Frankfurt am Main sein Studium der Wirtschaftswissenschaften mit Schwerpunkt in Wirtschaftsinformatik. Als Berater bei Campana & Schott hat er sich auf die fachliche und technische Unterstützung von Unternehmensprozessen insbesondere des Ideen- und Innovationsmanagements spezialisiert.

Dipl.-Wirtsch.-Inf. Helge Höhn, Campana & Schott, Consultant, helge.hoehn@campana-schott.com  
Helge Höhn hat an der Technischen Universität in Darmstadt studiert. Er ist seit 2007 bei Campana & Schott tätig. Als Berater ist er fachlich besonders für das Innovationsmanagement und die Aufbereitung und Darstellung von Daten durch Business-Intelligence-Lösungen und technisch für die Systeme Microsoft SharePoint Server und Microsoft SQL Server zuständig.

Campana & Schott ist ein international tätiges Beratungsunternehmen für Projektmanagement und Prozessoptimierung. Mit unserer erfolgswirksamen Kombination aus Management- und Technologieberatung verbessern und automatisieren wir Geschäftsabläufe. Unsere Kunden sind vorwiegend multinationale Unternehmen aus allen Branchen. Campana & Schott-Unternehmensgruppe  
Frankfurt | Berlin | Köln | München | Paris | Wien | Zürich