

Swetlana Franken  
David Brand

# Ideenmanagement für intelligente Unternehmen



PETER LANG

Internationaler Verlag der Wissenschaften

## Inhaltsverzeichnis

Einleitung .....	1
1. Intelligentes Unternehmen .....	3
1.1    Konzept des intelligenten Unternehmens .....	4
1.1.1 Unternehmen als Handlungseinheit.....	4
1.1.2. Zur Anwendbarkeit von Intelligenztheorien auf ein Unternehmen ....	6
1.1.3. Komponenten der Unternehmensintelligenz.....	10
1.1.4. Der Weg zum intelligenten Unternehmen .....	14
1.2. Individuelle Intelligenzen als Basis für intelligentes Unternehmen .....	16
1.2.1. Wissen und Kreativität interner Akteure .....	16
1.2.1.1. Individuelles Wissen und seine Merkmale .....	17
1.2.1.2. Beschreibendes, prozessuales und emotionales Wissen .....	18
1.2.1.3. Explizites und implizites Wissen .....	19
1.2.1.4. Kreativität der Belegschaft.....	21
1.2.2. Externe Intelligenz relevanter Stakeholder .....	23
1.2.2.1. Überblick über die Stakeholder.....	23
1.2.2.2. Kunde als Mitentwickler neuer Produkte .....	24
1.2.2.3. Intelligenz der Lieferanten, Abnehmer und Wettbewerber .....	25
1.2.2.4. Weitere externe Ideenquellen.....	25
1.3. Von individuellen Intelligenzen zu einem intelligenten Unternehmen ...	26
1.3.1. Wissensarbeit in Unternehmen.....	27
1.3.1.1. Kollektives Wissen .....	27
1.3.1.2. Ansätze über die Wissensarbeit .....	29
1.3.1.3. Praktische Gestaltung der Wissensarbeit .....	31
1.3.2. Ideenmanagement als Gestaltungsinstrument eines intelligenten Unternehmens .....	32
1.3.2.1. Wie entsteht ein neues Wissen? .....	33
1.3.2.2. Erschließung der individuellen Ideenpotenziale .....	35
1.3.2.3. Rahmenbedingungen für kollektive Intelligenz .....	36
2. Genese des Ideenmanagements.....	41
2.1. Der Begriff „Ideenmanagement“ .....	41
2.2. Das betriebliche Vorschlagswesen.....	42

2.2.1. Der Verbesserungsvorschlag .....	45
2.2.2. Ziele des Vorschlagswesens .....	47
2.2.3. Aufbau des BVW .....	49
2.2.3.1. Gutachter .....	49
2.2.3.2. Bewertungskommission .....	50
2.2.3.3. BVW-Beauftragter .....	51
2.2.4. Der Ablauf des BVW .....	51
2.2.5. Varianten des betrieblichen Vorschlagswesens .....	52
2.2.5.1 Vorgesetztenmodell .....	53
2.2.5.2. Patenmodell .....	54
2.3. Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess .....	55
2.3.1. Kaizen als Ursprung des KVP .....	55
2.3.1.1. Total Quality Management und KVP .....	57
2.3.1.2. Lean Production .....	59
2.3.2. Merkmale und Ziele des KVP .....	59
2.3.2.1. Problemorientierung .....	59
2.3.2.2. Kundenorientierung .....	60
2.3.2.3. Prozessorientierung .....	60
2.3.2.4. Mitarbeiterorientierung .....	60
2.3.2.5. Managementorientierter Ansatz .....	61
2.3.2.6. Personenorientierter Ansatz .....	62
2.3.2.7. Gruppenorientierter Ansatz .....	62
2.3.3. PTCA-Zyklus .....	64
2.3.4. Gruppenkonzepte .....	65
2.3.4.1. Qualitätszirkel .....	65
2.3.4.2. Teilautonome Arbeitsgruppen .....	67
2.3.5. Innovation in Verbindung mit KVP .....	68
2.4. Ideenmanagement vs. Innovationsmanagement .....	70
2.4.1. Der Begriff „Innovation“ .....	71
2.4.2. Der Begriff „Innovationsmanagement“ .....	73
2.4.3. Innovationsprozess .....	74
2.4.4. Zusammenspiel zwischen Ideen- und Innovationsmanagement .....	78
2.4.4.1. Ideenwettbewerb .....	80
2.4.4.2. Communities of Practice .....	81
2.5. Die modernen Ideenmanagementkonzepte .....	82
2.5.1. Ansätze über Ideenmanagement .....	82
2.5.2. Das Konzept eines ganzheitlichen Ideenmanagements .....	85

2.5.3. Auswirkungen des ganzheitlichen Ideenmanagements auf die Unternehmensintelligenz.....	87
3. Praktische Gestaltung des ganzheitlichen Ideenmanagements .....	89
3.1. Erschließung der Ideenpotenziale der eigenen Belegschaft.....	90
3.1.1. Zielsetzung .....	91
3.1.1.1. Die Bedeutung der Unternehmensvision für Ideenmanagement .....	92
3.1.1.2. Strategien und Ziele des Ideenmanagements .....	94
3.1.2. Ermächtigung .....	97
3.1.2.1. Übertragung von Verantwortung und Macht.....	97
3.1.2.2. Erschaffen von Zeit- und Freiräumen für Ideenarbeit .....	100
3.1.3. Befähigung .....	102
3.1.3.1. Kreativitäts- und Kommunikationskompetenzen .....	102
3.1.3.2. Kreativitätsfördernde Arbeitsbedingungen und Kultur .....	108
3.1.4. Motivation .....	111
3.1.4.1. Intrinsische Motivation zur Ideenarbeit .....	112
3.1.4.2. Extrinsische Motivation zur Ideenarbeit .....	113
3.2. Erschließung externer Ideenquellen .....	115
3.2.1. Mit Kunden zu Innovation .....	117
3.2.2. Unternehmenskooperationen in der Ideenarbeit .....	126
3.2.2.1. Vertikale Kooperationen .....	129
3.2.2.2. Horizontale Kooperationen .....	129
3.2.2.3. Diagonale Kooperationen .....	131
3.2.2.4. Lösung aus dem Internet.....	132
3.3. Praktische Organisation des Ideenmanagements .....	132
3.3.1. Die Rolle der Manager in der Ideenarbeit.....	133
3.3.2. Organisatorische Eingliederung des Ideenmanagements.....	137
3.3.3. Zukunfts- und Trendforschung .....	140
3.3.4. Einbindung der Ideenarbeit in die Zielvereinbarungen (MbO und BSC) .....	151
3.3.5. Aktive Kommunikationspolitik in Bezug auf die Ideenarbeit .....	154
3.3.6. Gewinnung, Verdichtung, Umsetzung und Bewahrung von Ideen .....	156
3.3.7. Gruppenkonzepte im Ideenmanagement.....	161
3.3.7.1. Die traditionellen Gruppenkonzepte .....	161
3.3.7.2. Ideenworkshop .....	163
3.3.7.3. Communities in der Ideenarbeit .....	167
3.3.7.4. Foren und Blogs in der Ideenarbeit.....	168

4. Best Practices des Ideenmanagements .....	171
4.1. Ideenmanagement in deutschen Unternehmen .....	172
4.2. Ideenmanagement bei der Deutschen Post World Net.....	177
4.2.1. Geschichte des Ideenmanagements bei der Post.....	179
4.2.2. Integration von BVW und KVP .....	182
4.2.3. Technische Unterstützung der Einreichung .....	184
4.2.4. Ideenmanagement mit messbaren Resultaten .....	185
4.3. Ideenmanagementmodelle in der deutschen Automobilindustrie.....	186
4.3.1. Ideenprogramm der Audi AG .....	187
4.3.2. Ideenmanagement bei der Volkswagen AG.....	192
4.3.3. Ideenmanagementkonzept bei der BMW Group .....	196
4.3.4. Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Ideenmanagementmodelle.....	201
4.4. Ideenmanagement bei der Evonik Degussa GmbH .....	203
4.4.1. Ein kurzes Unternehmensportrait.....	203
4.4.2. Unternehmensstrategie .....	204
4.4.3. Innovationsfördernde Unternehmenskultur .....	205
4.4.4. Ideenmanagement als Instrument zur Unternehmens- Zielerreichung .....	207
4.4.5. Ideenmanagement als Kombination aus BVW, KVP und Gruppenarbeit am Beispiel eines Pilotbetriebes am Standort Wesseling .....	208
4.4.6. Effektives Anreizsystem .....	212
4.4.7. Wirksames Marketing für Ideenarbeit (Degussa Ideenwettbewerb).....	214
4.4.8. Initiative Linking Knowledge zum Wissensaustausch .....	216
4.4.9. Mit Ideen in die Zukunft .....	219
5. Handlungsempfehlungen für Praktiker .....	221
5.1. Wodurch wird die Intelligenz Ihres Unternehmens bestimmt? .....	221
5.2. Komponenten des ganzheitlichen Ideenmanagements .....	223
5.2.1. Ideenpotenzial der Belegschaft nutzen .....	223
5.2.2. Externe Intelligenz erschließen .....	225

5.3. Praktische Maßnahmen für die Einführung bzw. Umgestaltung des Ideenmanagements .....	227
5.3.1. Richtungweisende Rolle des Top Managements .....	228
5.3.2. Optimale organisatorische Eingliederung des Ideenmanagements .....	228
5.3.3. Systematische Zukunftsforschung .....	229
5.3.3. Integration von Ideenmanagement in das Zielsystem des Unternehmens.....	230
5.3.4. Kommunikation von Ideenmanagement .....	231
5.3.5. Praktische Organisation der Einreichung, Verdichtung, Umsetzung und Bewahrung von Ideen .....	231
5.3.6. Gruppenkonzepte und Wissensaustausch fördern .....	232
6. Fazit und Ausblick: mit Ideenmanagement in die Zukunft .....	235
Literaturverzeichnis .....	237
Stichwortverzeichnis .....	247