

Ideenmanagement – Erfolgsfaktor für ein zukünftiges Wissensmanagement

Wie kann Wissen erfolgreich in einem Unternehmen geteilt und über verschiedene Standorte ausgetauscht werden? Was tun, wenn das traditionelle Vorschlagswesen kein ernstzunehmendes Führungsinstrument mehr darstellt und die Einsparungspotenziale aus den Ideen der Mitarbeiter unzureichend ausgeschöpft werden? Das Competence Center Wissensmanagement und die Volkswagen Bordnetze GmbH haben auf diese Fragen in einem gemeinsamen Projekt Antworten gegeben: Ideenmanagement hilft, Wissen im Unternehmen besser zu verteilen und Einsparungspotenziale gezielt zu nutzen.



Bild 1: Die Bewertung von Ideen als transparenter und fairer Managementprozess



Vom Benchmarking inspiriert Anlass, sich intensiver mit Ideenmanagement zu beschäftigen, war das Ergebnis des groß angelegten Benchmarking-Projekts bei der Volkswagen Bordnetze Gruppe (VWBN) unter der Leitung des Informationszentrums Benchmarking (IZB) am Fraunhofer IPK in Berlin. Ein wesentliches Ziel war die Vernetzung der 13 Standorte und die stärkere Einbindung der Zentrale in der Rolle des Koordinators der Ideenmanager in den Standorten. Wie in vielen anderen Unternehmen wurde auch bei VWBN, einer internationalen Unternehmensgruppe der Automobilzuliefererindustrie mit rund 9.000 Mitarbeitern, das traditionelle Verbesserungswesen kaum gelebt. Zwar konnte auch bisher das Potenzial der Mitarbeiter auf anderen Wegen, wie z. B. mit dem kontinuierlichen Verbesse-

rungsprozess (KVP) oder Qualitätszirkeln, annähernd aufgespürt werden, jedoch stand seine Nutzung nicht im Fokus der Führungsaufgaben. Intransparente und unpersönliche Prozesse, beispielsweise keine Nachverfolgungsmöglichkeiten für den Einreicher, schriftliche Rückmeldungen und wenig Feedback, behinderten den Ideenfluss. Für eine zügige Bearbeitung und ein konsequentes Controlling fehlten außerdem passende Instrumente. Die Folge: Die Mitarbeiter waren demotiviert.

Der Blick über den Teller führt zum neuen Ideenmanagement

Ähnlich wie beim Benchmarking-Projekt ließ sich VWBN von Best Practices anderer Unternehmen inspirieren und entwickelte mit Hilfe

und auf Grund der Erfahrungen des Competence Center Wissensmanagement endlich ein passendes Konzept mit den vier zentralen Faktoren »Kennen«, »Können«, »Sollen« und »Wollen«.

Das motivierte, zumal nun der Ansprechpartner und Koordinator – eine neue, zentrale Position in Wolfsburg – die Anregungen sammelt und bündelt und mit Hilfe des neu definierten Prozesses sowie einer unterstützenden, einfachen Software für einen reibungslosen Ideenprozess sorgt. Mit diesem Prozess ist zukünftig der Wissenstransfer auch zwischen den Standorten sichergestellt – von der Einreichung einer Idee bis zu ihrer Umsetzung! Erste Erfolge in den Standorten zeichnen sich bereits ab: Die neu informierten und motivierten Mitarbeiter reichen

Ihre Ansprechpartner

Dipl.-Psych. Ina Finke
Tel.: +49 (0) 30 / 3 90 06 – 264
Fax: +49 (0) 30 / 3 93 25 03
E-Mail: ina.finke@ipk.fraunhofer.de

Herr Jürgen Klöpffer
VW Bordnetze GmbH
E-Mail: juergen.kloepffer@wbn.de
www.vw-bordnetze.de



Bild 2: Ideenmanagement in der Volkswagen Bordnetze GmbH: Weltweiter Wissenstransfer

bereits viel mehr Ideen ein als zu Beginn des Projekts. Zudem konnte die Motivation durch ein starkes Einbeziehen der Führungskräfte weiter gesteigert werden. Denn sie haben in speziellen Schulungsmaßnahmen gelernt, wie sie in persönlichen Gesprächen Ideen entwickeln und positive oder negative Rückmeldungen an ihre Mitarbeiter geben können. Darüber hinaus haben sie sich endlich intensiv mit dem Ideenprozess auseinandergesetzt und erfahren, wo sie den Prozess gezielt unterstützen können.

und Standorten geordnet werden. Dank einer zentralen Ideen-Datenbank kann effizient recherchiert und schnell auf bereits bewährte Lösungen zugegriffen werden. Ein standortübergreifendes Netzwerk an Ideenmanagern fördert zusätzlich den gezielten Austausch zwischen den verschiedenen Standorten.

Der Mix aus Motivation und strukturierter Prozess begeistert die Mitarbeiter: »Ideen zu haben, macht wieder Spaß!« ist das einstimmige Feedback. Denn jetzt werden ihre zusätz-

Faktor	Maßnahme	Ziel
Kennen	Informationsblätter, Infolyer, Poster, Aushänge, Mails	Aufmerksamkeit erzeugen, Ziele transparent machen, gemeinsames Verständnis schaffen
Können	Schulungen mit praxisnahen Übungen	Qualifizierung von Multiplikatoren, Sicherheit im Umgang mit dem neuen System erreichen
Sollen	Verfahrensanweisung, Reporting zur Geschäftsleitung, Software	Steuerung und Controlling ermöglichen, Prozesstransparenz herstellen
Wollen	Wettbewerbe, Tombola (»Ideen-Monat«), immaterielle Anreize, Ideenwerkstätten	Spaß im Umgang mit dem Ideenmanagement erzeugen, Räume für neue Ideen schaffen

Erste Schritte in Richtung Wissensmanagement

Die zentral gesammelten Ideen bilden die Grundlage des Wissensmanagements, schließlich wird das implizite Erfahrungswissen der Mitarbeiter explizit: Persönliche Erfahrungen mit Problemen bei Arbeitsprozessen oder Verbesserungen des Materialeinsatzes werden dem ganzen Unternehmen zugänglich gemacht. Nun müssen die kostenkenden Ideen systematisch erfasst und nach Projekten, Modellen

lichen Leistungen anerkannt und ihr Einsatz für das Unternehmen bringt endlich einen spürbaren Nutzen, übrigens nicht nur für die Mitarbeiter. Das Management von Ideen ist eine lohnenswerte Strategie, um neues Wissen zu erzeugen: Innovationen werden beschleunigt und relevantes Wissen an die entsprechenden Stellen im Unternehmen weitergegeben. Eine Studie des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft (dib e. V.) bei 365 Unternehmen beziffert Einsparungen durch ein professionel-

Managing Ideas – A Crucial Factor for the Success of Future Knowledge Management

How can knowledge be successfully shared across a company and how can it be exchanged across different locations? What to do, if the traditional employee suggestion system no longer is the serious management instrument it was supposed to be and if the saving potentials stemming from the ideas of the employees are utilized inadequately? The Competence Centre Knowledge Management and the Volkswagen Bordnetze GmbH have addressed these questions in a joint project: idea management helps to distribute knowledge more efficiently in a company and it helps to utilize saving potentials systematically. Volkswagen Bordnetze GmbH was inspired by looking at best practices of other companies. In cooperation with the Competence Centre Knowledge Management a structured concept was developed, starting exactly with what had been neglected in the past. In promoting the four core factors »knowing«, »being able to«, »having to« and »wanting« it proved possible to rebuild the motivation on the side of the employees.



Bild 3: Ideen laufen zusammen. Die Vernetzung der Ideen bei Volkswagen Bordnetze.

les Ideenmanagement im Wert von 1,20 Mrd. Euro für das Jahr 2004 (dib-Report 2004). Es lohnt sich also!

Quelle: dib-Report (2004): Ideenmanagement/BWV in Deutschland. Jahresbericht des Deutschen Institutes für Betriebswirtschaft Frankfurt a. M.