

Anja Müller Düsseldorf

Viele Unternehmenslenker hatten es befürchtet, nun gibt es Belege: Die Pandemie hat eine Kreativitätslücke in die deutschen Unternehmen geschlagen. Das Arbeiten im Homeoffice, Kurzarbeit, die Entzerrung von Schichten – all das diente einem Ziel: Kontakte vermeiden. Doch ohne Kontakte gedeihen Ideen schlechter. Der aktuelle Ideenmanagementreport 2022, der dem Handelsblatt exklusiv vorliegt, zeigt: Die Zahl der Ideen ist 2021 im Vergleich zu 2019 um knapp 43 Prozent gesunken.

Dabei sind die Unternehmen gerade in der aktuellen Situation von Klimakrise, Inflation, Digitalisierung und Krieg in der Ukraine darauf angewiesen, dass mehr Mitarbeitende mitdenken – um Kosten und Ressourcen zu sparen und Geschäftsmodelle zukunftsfest zu machen. Doch wie gelingt es Unternehmen, Mitarbeitende zu Mitdenkern zu machen? Befördert ein gutes Ideenmanagement die Unternehmenskultur, oder ist es umgekehrt?

Das Handelsblatt hat sich bei Unternehmen umgehört, die ihr Ideenmanagement bereits neu aufgestellt haben. Mit überraschenden Erkenntnissen.

Vor der Pandemie reichten 14 von 100 Mitarbeitenden Ideen ein, 2021 waren es nur noch acht. Auch was die Häufigkeit der Ideen pro Mitarbeitenden betrifft, verzeichnet der Report einen Rückgang. Schon vor der Pandemie reichten Mitarbeitende alle fünf Jahre eine Idee ein. „Da ist noch viel Luft nach oben“ sagt Roland Rausch, Geschäftsführer des Zentrums für Ideenmanagement und einer der Autoren des Reports. „Der pandemiebedingte Verlust von Innovationskultur in Deutschland muss beunruhigen.“

Der Report, an dem sich rund 100 Unternehmen beteiligten, große wie mittelständische aus insgesamt 14 Branchen, wird in den nächsten Tagen der Bundesregierung zugestellt. Es sei enorm wichtig, dass Unternehmen und Politik die Weichen für mehr Ideen stellen, sagt Rausch. Dafür brauche es zweierlei: „Erstens, dass die Besteuerung und Sozialversicherungspflicht von Prämien für Ideen abgeschafft werden, und zweitens, dass Ideenmanagement als positive Veränderung aus eigener Kraft als Kernthema in der deutschen Bildungspolitik verankert wird.“

### Ideenmanagement birgt Potenzial in Milliardenhöhe

Das Potenzial des Ideenmanagements ist enorm: Pro Idee entsteht im Schnitt ein umgerechneter Jahresnettonutzen von rund 5800 Euro. Dieser kann darin bestehen, dass man so viel Kosten im ersten Jahr spart oder so viel an zusätzlichem Gewinn im ersten Jahr ausweisen kann.

Für die rund 45,5 Millionen Erwerbstätigen ergibt sich laut Ideenmanagementreport ein theoretisches Verbesserungspotenzial von 11,8 Milliarden Euro. Allein im öffentlichen Dienst mit seinen rund fünf Millionen Beschäftigten könnten durch Ideen zusätzliche 1,3 Milliarden Euro gehoben werden. Der Zusatznutzen durch bessere Prozesse, mehr Klimaschutz oder durch Qualitätssteigerungen sowie eine bessere Umsetzung neuer Geschäftsmodelle ist dabei noch gar nicht mit eingerechnet. Ein bislang ungehobener Schatz.

Immerhin ist die Umsetzungsquote der eingereichten Ideen nur leicht von 41 auf 40 Prozent gesunken, der jährliche Nettonutzen sogar um ein Viertel gestiegen. Die Qualität der Ideen hat also während der Pandemie offenbar



Bild: Deutsches Institut für Ideen- und Innovationsmanagement GmbH

weniger gelitten als die Quantität. Und: Offenbar erkennen immer mehr Unternehmen das Potenzial des Ideenmanagements. Fast 70 Prozent sind gerade dabei, in ihr Ideenmanagement zu investieren.

Betriebliches Vorschlagswesen hieß das Wortungetüm früher, auch als kontinuierlicher Verbesserungsprozess ist es in den Unternehmen etabliert. Das Problem: Bislang wurden in vielen Unternehmen nur Ideen verarbeitet und mit Prämien belohnt, wenn die Ideen außerhalb des täglichen Arbeitsbereichs liegen. „Die Konsequenz“, sagt Rausch, „Mitarbeitende dürfen dort, wo sie sich am allerbesten auskennen, keine Ideen einreichen.“ Das senke den Nutzen.

Doch wie befördert man Ideen? Das Handelsblatt hat Unternehmen, Experten und Wissenschaftler befragt und die Ergebnisse in sieben Tipps zusammengefasst.

#### 1. Alle Ideen zentral sammeln

Für alle Ideen von Mitarbeitenden braucht es eine zentrale Anlauf- und



Der pandemiebedingte Verlust von Innovationskultur in Deutschland muss beunruhigen.

Roland Rausch  
Geschäftsführer  
Zentrum für  
Ideenmanagement

Sammelstelle. Diese muss gewährleisten, dass alle Ideen angeschaut werden und die Ideengeber zeitnah eine Rückmeldung erhalten. Das hat schon der Erfinder des Ideenmanagements, Alfred Krupp, vor 150 Jahren so vorgesehen.

„Vor mehr als zehn Jahren hatten wir ein in die Jahre gekommenes betriebliches Vorschlagswesen, mit einer angestaubten Datenbank, in der Verbesserungsvorschläge verwaltet wurden“, erinnert sich Gabi Meyr, die vor zehn Jahren ein weltweites Ideenmanagement im Technologiekonzern Rohde & Schwarz im Rahmen einer Kulturinitiative eingeführt hat. Für Rohde & Schwarz sei es wichtig gewesen, dass man ein für die eigene Unternehmenskultur passendes Konzept entwarf. Erst nachdem Ziele und Prozess definiert waren, habe man sich um die Software gekümmert, sagt die Münchenerin. „Und nicht umgekehrt.“

Die Ideenmanagement-Plattform sollte möglichst einfach für alle Mitarbeitenden erreichbar und Ideen und deren Entscheidungen sollten transparent sein. Darüber hinaus sollten Ide-

en gemeinsam bearbeitet und weiterentwickelt werden können. Heute können Mitarbeitende mit Ideen, wie beim Meilensammeln der Lufthansa, sogenannte Statuspunkte auf einem virtuellen Konto sammeln. Mit diesen können sie an Events teilnehmen, so zum Beispiel ein gemeinsames Essen in einer Lounge in der Allianz Arena. Zusätzlich gibt es Prämienpunkte, die sich am Return on Investment der umgesetzten Ideen festmachen und die Mitarbeitende in Geld- oder Sachprämien eintauschen können.

Auch beim Autozulieferer Brose werden alle Ideen auf einer Plattform gesammelt, ob sie dem betrieblichen Vorschlagswesen entspringen, also außerhalb der Arbeitszeit erdacht werden, oder ob sie während der Arbeitszeit als sogenannte kontinuierliche Verbesserung entstehen. Der Vorteil: Keine Idee geht verloren, jeder Vorschlag wird bearbeitet, sagt Projektleiter Bernd Schell. Das betriebliche Vorschlagswesen in dem Familienunternehmen ist schon 53 Jahre alt. Es war die damalige Chefin, Gisela Brose, die es initiierte. Doch zuletzt war es in die Jahre gekommen, Schell nahm sich vor drei Jahren des Themas an. Täglich sind es mehr als 60 Ideen, die bei Brose allein über das Vorschlagswesen eingehen. Auf's Jahr gerechnet sind das über 13.000 Ideen. Neben dem Projektleiter gibt es bei Brose an jedem Standort sogenannte Ideas-Koordinatoren, die immer ansprechbar für Verbesserungsvorschläge sind. Regelmäßig werden kleine Feiern zu den umgesetzten Ideen abgehalten.

#### 2. Passgenaue Ansprache

Was alle befragten Unternehmen vereint: Die meisten Ideen kommen aus der Produktion. Doch gerade dort haben viele Ideengeber keine digitalen Zugänge; trotzdem sollen sie die Möglichkeit haben, ihre Ideen einzureichen.

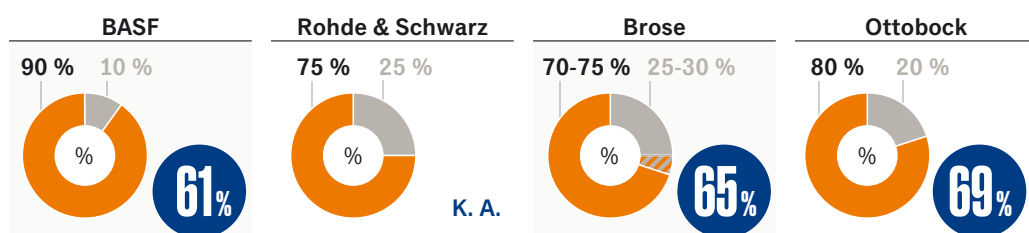
Anja Rupprecht verantwortet das Ideenmanagement für die deutschen Standorte beim Prothesenhersteller Ottobock. Auch bei diesem Familienunternehmen kommen die meisten Ideen aus der Fertigung, berichtet Rupprecht: Die Mitarbeitenden dort seien „größtenteils noch nicht digital unterwegs, die anderen fast nur noch digital“. Daher müsse

## Pandemie stellt Ideenmanagement vor Herausforderungen

Report-Bericht	2019	2020	2021	Veränderung 2019 zu 2021
<b>Beteiligungsquote<sup>1</sup></b>	14 %	11 %	8 %	-42,9 %
<b>Ideenquote<sup>2</sup></b>	0,20	0,15	0,12	-40,0 %
<b>Umsetzungsquote</b>	42,0 %	44,3 %	41,0 %	-2,4 %
<b>Nettonutzen je Idee in Euro</b>	4.613 €	4.659 €	5.803 €	+25,8 %
<b>Durchlaufzeiten in Tagen</b>	105	121	112	+6,7 %

### Woher kommen die meisten Ideen:

■ Produktion ■ Andere Bereiche ■ Realisierungsquote



1) Zahl der Ideengeber von 100 mögl. Ideengebern; 2) Zahl an Ideen pro Mitarbeiter  
HANDELSBLATT

Quelle: Deutscher Ideenmanagement-Report



Bild: Deutsches Institut für Ideen- und Innovationsmanagement GmbH

man „sehr unterschiedlich auf die Zielgruppen zugehen“.

Bei Brose gibt es zum Beispiel die sogenannte „Fünf-Minuten-Karte“, auf der die Mitarbeitenden ihre Ideen kurz aufschreiben können. Damit möglichst viele Mitarbeitende wissen, wie sie ihre Ideen einbringen können, wird bei Brose das Ideenmanagement bereits beim Willkommensgespräch für die Auszubildenden als Teil der Unternehmenskultur vorgestellt.

### 3. Prämien als Incentives für eine breite Beschäftigungsgruppe

Die Höhe der Prämien kann sehr unterschiedlich ausfallen, bei Rohde & Schwarz etwa sind sie nicht gedeckelt. „Je näher die Idee am eigenen Aufgabengebiet liegt, desto geringer fällt die Prämie aus“, erklärt Gabi Meyr, die das Ideenmanagement bei dem Familienunternehmen verantwortet. Der Grund: Im eigenen Aufgabengebiet gehört die Verbesserung zur normalen Aufgabenbeschreibung. Die Prämien lägen zwischen 20 und 50.000 Euro pro Idee.

Prämien seien das einzige Mittel, das nicht Tantiemen berechtigten Mitarbeitenden eine Möglichkeit gibt, durch eigeninitiatives, unternehmerisches Handeln Geld dazuzuverdienen, sagt der Geschäftsführer des Zentrums für Ideenmanagement, Rausch. In Zeiten von zehn Prozent Inflation könnte das besonders wertvoll sein. „Den Anreiz sollte man vor allem in diesen Zeiten nicht unterschätzen.“

### 4. Für die richtige Arbeitsumgebung sorgen – und Nähe

Nähe spielt eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung von Ideen. Die Forschungsergebnisse von Maria Roche, Assistant Professor an der Harvard Business School, zeigen auf, „Ideen und Kooperation gelingen am besten, wenn möglichst unterschiedliche Menschen ziemlich nah beieinander sitzen. Unsere Forschung zeigt: Es sind nur 20 Meter!“ Das hat sie vor allem bei Start-ups untersucht, die in Coworking-Spaces neben anderen Start-ups arbeiten. Bei den Gafas, also Google, Apple, Microsoft und Amazon gehöre das Managen und Fördern von Ideen in den Unternehmen zur DNA.

Doch inwieweit lassen sich diese Ergebnisse auf die aktuelle Situation mit hybridem oder komplettem Remote-Arbeiten übertragen? Roche findet: „Es kommt darauf an.“ Wer auf den persönlichen Austausch angewiesen sei, brauche Nähe, die mit Videomeetings nicht erzeugt werden könne. Geht es dagegen um das alleinige Tüfteln oder um Aufgaben, die einfach abgearbeitet werden, dann sei hybrides oder komplettes Remote-Arbeiten besser möglich. Mittelständler sollten am besten aktiv Nähe schaffen, so Roche, „mit gemeinsamen Mittagessen über Abteilungs- und Altersgrenzen hinweg könnte man viele Ideen auf den Weg bringen“.

### 5. Das Ideenmanagement mit Nachhaltigkeit verbinden

Neben den aktuellen Herausforderungen ist ein Thema für die allermeisten Unternehmen eine zentrale Herausforderung: Klimaschutz und Ressourcenschonung. Daher ist es für nahezu jedes Unternehmen auch sinnvoll, das Ideenmanagement nachhaltig auszurichten. BASF hat das bereits getan. Ideen, die CO<sub>2</sub> sparen, werden bei BASF besonders beachtet. Das Ergebnis: 12.000 Tonnen weniger CO<sub>2</sub> allein im Jahr 2021. Kai Axenath, Leiter des Ideenmanagements am Standort Ludwigshafen bei BASF, zählt zusammen: Der Jahresnettonutzen bei BASF habe in den vergangenen Jahren regelmäßig zwischen 20 und 35 Millionen Euro gelegen. Und: „Der nachhaltige Nutzen ist daher weit höher, da die Ideen in der Regel über viele Jahre wirken.“

Ein Beispiel: In zahlreichen Produktionsbetrieben im BASF-Werk Ludwigshafen gibt es Fackeln, über die bei Bedarf überschüssiges Gas verbrannt wird. Dank der Idee einiger Mitarbeiter kann die Fackel in einer Anlage nun mit deutlich weniger Druck betrieben werden. „Das spart Gas und CO<sub>2</sub>“, sagt Axenath.

### 6. Gute Unternehmenskultur fördert das Ideenmanagement

Bei Rohde & Schwarz startete das Ideenmanagement im Rahmen einer Unternehmenskulturinitiative. Schon daran zeigt sich, dass beides zusammengehört. Auch bei Ottobock verlaufen die Transformationen im Gleichschritt.

Rupprecht hat in den vergangenen zehn Jahren bei Ottobock beobachtet, dass auch das Ideenmanagement sich stetig ändert: „Zunächst ging es um Quantität, dann um Qualität, jetzt steht Kollaboration im Zentrum des Ideenmanagements.“ Daher gibt es bei Ottobock auch einmal pro Woche Meetings in den Teams mit wechselnden Mitarbeitenden, sodass mindestens alle paar Wochen jeder in Kontakt mit dem Ideenmanagement kommt.

Ganz wichtig sei, betont Rupprecht, „auch die Führungskräfte zu schulen, damit sie Ideen auch leichter und schneller beurteilen können“.

Bei BASF ist die Beteiligungsquote von 18 Prozent vor der Pandemie auf 16 Prozent im Jahr 2021 gesunken. „Wir haben den Abwärtstrend inzwischen gestoppt“, so Axenath. Auch da-

**Prothesenhersteller Ottobock:** Die meisten Mitarbeiterideen kommen aus der Fertigung.

bei kann die Unternehmenskultur helfen. „Das Ideenmanagement rentiert sich zigfach, da wir für einen relativ geringen Einsatz Ideen und dadurch Nutzen bekommen, der sonst wahrscheinlich nie sichtbar geworden wäre.“ Axenath ist überzeugt: „Es gilt beides: Das Ideenmanagement verbessert die Unternehmenskultur, und eine gute Unternehmenskultur verbessert das Ideenmanagement.“

### 7. Ideenmanagement als Werkzeug zur Weiterbildung

Bis 2030 werden rund vier Millionen Beschäftigte in Deutschland vor einem disruptiven Umbruch ihrer Aufgaben und Qualifikationen stehen, hat das McKinsey Global Institute im vorigen Jahr ermittelt. Das sind rund zehn Prozent aller Erwerbstätigen hierzulande. Dies führe zu einer Bildungsexplosion in Betrieben und Einrichtungen. Bildungsurlaub und Weiterbildungen mit langer Vorlaufzeit seien dann nicht mehr passend, sagt Rausch. „Plattformen, die auch das Ideenmanagement beherbergen, könnten diese Lücke in Echtzeit schließen.“

Anzeige

20.10.2022 / Berlin

# HANDELSBLATT DIALOG ZUR ENERGIEVIELFALT

HYBRID-EVENT

## Allianzen für eine klimaneutrale Wirtschaft

Die aktuelle politische Lage zeigt: Die Dekarbonisierung der deutschen Wirtschaft muss deutlich beschleunigt werden. Dabei ist klar, dass diese Jahrhundertaufgabe nur mit neuen Allianzen möglich ist. Wir machen diese Allianzen sichtbar und diskutieren gemeinsam mit internationalen Expert:innen aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und NGOs.

**Seien Sie dabei – live oder digital.**



**Michael Kellner MdB**  
Parlamentarischer Staatssekretär, Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz



**Prof. Dr. Andreas Löschel**  
Lehrstuhlinhaber, Umwelt-/Ressourcenökonomik & Nachhaltigkeit, Ruhr-Universität Bochum



**Sabine Nallinger**  
Vorständin, Stiftung KlimaWirtschaft



**Dr. Nina Scheer MdB**  
Mitglied, Bundestagsausschuss für Klimaschutz und Energie

Jetzt anmelden:  
[www.handelsblatt.com/energievielfalt](http://www.handelsblatt.com/energievielfalt)



In Kooperation mit:

en2x

Handelsblatt Dialog