

**WRB-Blog Nr. 21/14: Norbert Thom, Prof. h.c. Dr. h.c. mult.  
Emeritus, Universität Bern, zum Thema: «Ideenmanagement»**



Bei Managementkonzepten gibt es Mythen und Moden. Viele "Allheilmittel" verlieren schnell im gnadenlosen Alltagstest an Attraktivität. Nicht so das Vorschlagswesen, das sich heute vorzugsweise Ideenmanagement (IM) nennt. Alle Mitarbeitenden können durch konstruktive Ideen zur Verbesserung betrieblicher Prozesse und Produkte/Dienstleistungen beitragen. Dieses Grundkonzept ist seit über 250 Jahre in Europa nachweisbar. Es gab erste Vorläufer (Untertanen-Vorschlagswesen) bereits um 1750 bei den Dogen in Venedig oder am schwedischen Königshof.

Die erste Anwendung in der Industrie stammt aus dem Jahre 1872 mit Alfred Krupp in Deutschland als Pionier. Die Schuhfabrik Bally führte um 1900 ein Vorschlagswesen ein. Schon 1927 waren die PTT-Betriebe und die SBB mit dabei. Diese Bundesbetriebe haben viele Mutationen am Konzept vorgenommen und verfügen heute über ein gutes Ideenmanagement (Die Schweizerische Post) oder ein erfolgreiches KAIZEN-Konzept (SBB). Auch in bürokratiegefährdeten Grossunternehmen ist ein solches Konzept zur Aktivierung aller Mitarbeitenden wirksam, insbesondere wenn die unternehmerische Ausrichtung Kostenreduktionsdruck auslöst und mehr Kundenorientierung erfordert.

In den Bundes- und Kantonsverwaltungen hat das IM hingegen keine grosse Akzeptanz gefunden. Dies ist primär kulturell bedingt: die dortigen Anreizsysteme belohnen zu wenig Ideen der Mitarbeitenden zur Wirtschaftlichkeitsverbesserung und Qualitätssteigerung. Erhaltung und Steigerung der zugewiesenen Budgets dominieren.

Auch wenn in einer Institution künstliche Wände (sogar "Silos") zwischen den Berufsgruppen errichtet werden, sind kaum Ideen zur übergreifenden Prozessoptimierung willkommen. Zu denken ist z.B. an manche Spitäler mit ihren Grenzen zwischen Ärzteschaft, Pflegenden, Verwaltenden und Technikern.

Ganz anders kann es im wettbewerbsintensiven Milieu vieler KMU aussehen. Erreichen sie eine gewisse Grössenordnung und Komplexität, so lässt sich auch hier ein institutionalisiertes IM einrichten. Ein schönes Beispiel aus dem Kanton Bern bietet die Hoffmann Neopac AG, wo sich u.a. der CEO persönlich für das IM engagiert.

Auch ein Blick in die Nachbarschaft bietet Anregungen. So entwickelt die SIGA AG im luzernischen Ruswil ein sehr eindrucksvolles Konzept der regelmässigen Ideentage für alle Mitarbeitenden.

Jedes IM sollte auf die spezifische Situation des jeweiligen Unternehmens angepasst werden. Daher gibt es viele Ausprägungen in der konkreten Form eines IM. Hier liegt die Herausforderung für eine Unternehmensleitung.

In langjähriger Forschung wurden an der Uni Bern (Institut für Organisation und Personal IOP) generelle Erkenntnisse zur Gestaltung eines effizienten IM erarbeitet. 10 dieser Erkenntnisse werden hier zusammengefasst:

1. Entwickeln Sie zündende Werbebotschaften, damit alle wissen: Meine Ideen sind willkommen.
2. Eingereichte Ideen sind schnell und nachvollziehbar zu bearbeiten.
3. Der Weg über die Vorgesetzten ist normal. Wird ihre Kompetenz überschritten, ist eine zentrale Stelle zuständig.
4. Geldliche Anreize müssen angemessen und gerecht sein.
5. Immaterielle Anerkennungen sind sehr wirksam.
6. Einzel- und Gruppenvorschläge lassen sich effizient kombinieren.
7. Elektronische Unterstützung für die Ideenbearbeitung steigert die Effizienz.
8. Holen Sie Ideen bei den Mitarbeitenden direkt ab. Kein passives Abwarten.
9. Versuchen Sie die Weiterentwicklung zu einem Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP).
10. Erarbeiten Sie griffige Erfolgs-Kennziffern (Beteiligungs-, Annahme-, Realisierungsquoten etc.).

Prof. Dr. Norbert Thom

1991 Gründer und 21 Jahre lang Direktor des IOP der Uni Bern ([www.iop.unibe.ch](http://www.iop.unibe.ch)), Verwaltungsrat in innovativen Industriebetrieben (YPSOMED und REHAU Gruppe).

*PS. Den vollen Hintergrund zu diesen Handlungsempfehlungen finden Sie bei: Thom, Norbert/Piening, Anja: Vom Vorschlagswesen zum Ideen- und Verbesserungsmanagement, Bern (Lang Verlag) 2009 (Nachdruck 2010).*



Prof. Dr. Norbert Thom

Prof. h.c. Dr. h.c. mult. Emeritus, Universität Bern