

LEITFADEN INTERNATIONALES IDEENMANAGEMENT

Internationales Ideenmanagement





INHALT

EINFÜHRUNG, MAXIMEN	2
1. GRUNDLEGENDE ASPEKTE UND RAHMENBEDINGUNGEN	3
. Einheitlicher Rahmen, internationale Regelungen	4
. Rechtliche Rahmenbedingungen in anderen Ländern	6
. Sprachen und Übersetzungen	6
. Serviceleistungen der Zentralen	7
. Software	8
2. PRÄMIERUNG IM INTERNATIONALEN IDEENMANAGEMENT	10
. Prämierung innerhalb der jeweiligen Länder	11
. Prämierung mit „Grenzverkehr“	11
. Berücksichtigung von Kaufkraftunterschieden	11
3. DER WEG ZUM INTERNATIONALEN IDEENMANAGEMENT	16
. Vorbereitungen	17
. Interesse wecken	18
. Erste Schritte in einem Land	18
. Implementierung	19
. Mögliche Hemmnisse	22
4. INTERNATIONALES IDEENMANAGEMENT LEBEN UND AM LEBEN HALTEN	23
. Kontakt halten und „Dranbleiben“	24
. Marketing; Kontinuitätssicherung nach den ersten Schritten	26
. Länderübergreifende Mehrfachnutzung	31
. Kennzahlen, Reporting, Benchmarking	34
5. VERZAHNUNG MIT ANDEREN MANagementsYSTEMEN UND FÜHRUNGSINSTRUMENTEN	37
. Ideenmanagement im Kontext Personal, Führung, Kultur	38
. Ideen- und Innovationsmanagement	40
. Verknüpfungen mit Produktionssystemen	43
6. LÄNDERTYPISCHE UNTERSCHIEDUNGEN	45
7. BEISPIELVORSCHLÄGE, BEI DENEN INTERNATIONALITÄT EINE ROLLE SPIELT	49
TEILNEHMENDE UNTERNEHMEN UND MITWIRKENDE BEI DER ERSTELLUNG DIESES LEITFADENS	52

EINFÜHRUNG, MAXIMEN

Länderübergreifende Bezüge und Aktivitäten machen den Unterschied zwischen einem „Internationalen Ideenmanagement“ und einer Ansammlung verschiedener „nationaler Ideenmanagements“ aus. In diesem Sinne haben sich viele international aufgestellte Unternehmen in den letzten Jahren damit auseinandergesetzt, auch das Thema Ideenmanagement in einem internationalen Zusammenhang aktiv wahrzunehmen und zu gestalten. Für die dabei zu bewältigenden grundlegenden Herausforderungen ist es unerheblich, ob Unternehmen nur in wenigen Ländern vertreten sind, oder ob es sich um „Global Player“ handelt.

Der vorliegende Leitfaden basiert auf einem intensiven Erfahrungsaustausch engagierter Ideenmanager aus Unternehmen, die ein Internationales Ideenmanagement aufgebaut haben oder derzeit aufbauen. Die Unternehmen der meisten Teilnehmer haben ihren Stammsitz bzw. ihre Zentrale in Deutschland, einige sind jedoch auch Töchter bzw. im Besitz ausländischer Unternehmen. Diese zweite Auflage des erstmals 2013 erschienen Leitfadens soll weiteren Unternehmen Unterstützung und Anregung bieten. Auch zukünftig wird diese Handreichung weiter ergänzt und aktualisiert.

Im ersten Abschnitt geht es um die Klärung, welche Aspekte des Ideenmanagements international einheitlich und welche eher auf einer länderspezifischen Basis geregelt werden sollten. Diese Frage ist insbesondere auch für Prämienregelungen relevant, mit denen sich der zweite Abschnitt beschäftigt. Der dritte Abschnitt stellt verschiedene Möglichkeiten für konkrete Vorgehensweisen und Instrumente zur Einführung und Kontinuitätssicherung eines Ideenmanagements in anderen Ländern vor. Im vierten Abschnitt werden Verzahnungsmöglichkeiten mit anderen Managementsystemen und Führungsinstrumenten erörtert, die im internationalen Kontext relevant sind. Den Abschluß bildet eine Zusammenstellung länder- bzw. kulturspezifischer Besonderheiten. Quasi als „Zugabe“ sind schließlich an das Ende des Leitfadens einige Beispielvorschläge gestellt, bei denen Internationalität eine Rolle spielt.

Den allgemeinen Ausführungen wurden möglichst viele konkrete Praxisberichte zur Seite gestellt. Dadurch ließen sich Redundanzen nicht immer vermeiden, denn die in Übersichten zusammengetragenen Aussagen entspringen schließlich den einzelnen Beispielen.

Dem Leitfaden seien folgende **Maximen für ein Internationales Ideenmanagement** vorangestellt:

- Keep it simple.
- Act local, think global.
- Local knows what local needs.
- Communicate results, celebrate success.
- Supply / spread successful tools and best practice.
- Keep (personal) contact and join networks.

1. GRUNDLEGENDE ASPEKTE UND RAHMENBEDINGUNGEN





1. GRUNDLEGENDE ASPEKTE UND RAHMENBEDINGUNGEN

Einheitlicher Rahmen, internationale Regelungen

Ein Internationales Ideenmanagement erfordert zunächst einen gemeinsamen Rahmen, der für alle teilnehmenden Länder klärt, was unter einem Ideenmanagement zu verstehen ist. Erst wenn gewisse Grundregeln für länderübergreifende Zusammenhänge definiert sind, macht es Sinn, von einem „internationalen Ideenmanagement“ zu sprechen – anstatt von einer Ansammlung verschiedener „nationaler Ideenmanagements“. Neben der Schaffung einer gemeinsamen Verständigungsbasis hat der Rahmen auch die Funktion, den verschiedenen Standorten bzw. Ländern als Orientierung und Unterstützung bei der jeweils landesspezifischen Ausgestaltung zu dienen.

Zu klären ist also, was einheitlich auf einer internationalen Ebene geregelt werden sollte, und welche Fragen besser der individuellen Beantwortung vor Ort überlassen bleiben.

Als grobe Richtschnur läßt sich vorwegnehmen:

- Der Rahmen sollte Aussagen zum Grundverständnis machen und die grundlegenden Strukturen und Prozesse des Ideenmanagements regeln. Dabei kann er jedoch Freiräume hinsichtlich der konkreten Regelung von Rollen und Zuständigkeiten bieten, etwa um kulturelle Gegebenheiten eines Landes zu berücksichtigen. Falls eine internationale Software genutzt wird, sollten entsprechende Modifikationen in ihr abgebildet werden können.
- Der wichtigste Regelungsbedarf auf landesspezifischer Ebene besteht in der konkreten Ausgestaltung von Werbe- und Anreizinstrumenten. Dabei könnte durchaus die (zentrale, international gültige) Vorgabe sinnvoll sein, dass jeweils alle Standorte eines Landes sich auf ein einheitliches Prämiensystem einigen müssen.

Im Einzelnen spielen folgende Elemente eine Rolle:

- An erster Stelle steht eine grundsätzliche Positionierung und Grundsatzklärung, was unter einem Ideenmanagement zu verstehen ist und wofür es dienen soll. Dies ist auch im Hinblick auf das Commitment der Unternehmensführung unerlässlich. Denkbare Varianten für die strategische

Ausrichtung sind u. a.:

- Fokus auf Stärkung einer Beteiligungskultur („Mitdenken und Mitmachen“ möglichst vieler Mitarbeitender), Förderung von Initiative und Identifikation.
 - Fokus auf Beiträge zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess (auch und gerade in vielen kleinen Schritten).
 - Fokus auf eine Förderung von Produktinnovationen, Stärkung eines innovationsfreundlichen Umfelds für Forschung und Entwicklung.
 - Fokus auf (rechenbare) Einsparungen und Ratio-Beiträge.
- Aus der grundlegenden Positionierung leiten sich wichtige Vorgaben für den Workflow ab, der den Weg vom Anfang einer Idee bis zum Ende (der Umsetzung oder Ablehnung) beschreibt. Häufig ergeben sich Vorgaben für den Workflow bereits durch die Verwendung einer weltweit gleichen Software. Es ist sinnvoll, für alle Mitarbeiter gleiche Zugangs- und Mitwirkungsmöglichkeiten zu eröffnen.
 - Wie der Workflow im Detail geregelt ist, kann von Land zu Land unterschiedlich sein. Länderspezifische Besonderheiten können etwa im unterschiedlichen Verhältnis zwischen zentralen und dezentralen Prozessen bestehen. Da Führungskulturen auch innerhalb desselben Unternehmens oft sehr unterschiedlich sind, kann es sinnvoll sein, dass Vorschläge in einigen Ländern nach dem Vorgesetztenmodell, in anderen Ländern ausschließlich vom jeweiligen Standortleiter oder Geschäftsführer bearbeitet werden.
 - Eine explizite schriftliche Fixierung der (landesspezifischen) Regelungen für die Rollen und Zuständigkeiten im Workflow ist wesentliches Merkmal der Ideenmanagement-Systematik.
 - In Deutschland erfolgt dies oft im Rahmen von Betriebsvereinbarungen. In anderen Ländern dienen hierzu Verfahrens- oder Arbeitsanweisungen, oder es gibt entsprechende (Company) Agreements (die Bezeichnungen variieren je nach Unternehmens-Usancen).
 - Regelungen für Prozesse und Zuständigkeiten sind zwar auch in einer Software implizit festgeschrieben. Das ist jedoch kein Ersatz dafür, diese Regelungen explizit aufzuschreiben und damit auch (zumindest theoretisch) audittierbar zu machen.



- Die grundlegende Positionierung des Ideenmanagements schließt die Definition ein, was überhaupt eine Idee bzw. ein Vorschlag ist. Eine globale Klärung ist Voraussetzung für die internationale Vergleichbarkeit von Kennzahlen.
 - Es gehört zum allgemeinen Verständnis, dass Ideen in irgendeiner Form schriftlich oder elektronisch erfaßt und dokumentiert werden müssen, um „mitgezählt“ zu werden – und sei es nur für die Dauer des Bearbeitungsprozesses.
 - In vielen Unternehmen werden auch Vorschläge, die vollständig zur Arbeitsaufgabe gehören (Prämie = 0 €), in das System aufgenommen, um Defizite im Wissens- bzw. Innovationsmanagement zu vermeiden.
 - Auch im internationalen Kontext ist es Teil der Managementaufgaben, dass Kennzahlen einheitlich definiert, erfaßt und in einer Statistik ausgewertet werden. Die Organisation und Durchführung von regelmäßigem Controlling, Statistiken, Benchmarks ist meist Sache der Zentralen.
 - In der Regel werden global gültige Ziele formuliert, welche Werte der Kennzahlen angestrebt werden. Idealerweise werden Aussagen zu Zielvorstellungen von der Unternehmensführung kommuniziert.
 - Die Definition der Zielwerte für Kennzahlen sollte in einer international einheitlichen Form geschehen. Dabei kann ermöglicht werden, dass jeder Standort für alle oder für einen Teil der Kennzahlen eigene Größenvorstellungen formuliert.
 - Zum Grundverständnis eines Ideenmanagements gehört, dass jede umgesetzte Idee honoriert wird (zumindest, wenn sie nicht Teil der eigenen Arbeitsaufgabe ist).
 - Eine Honorierung kann je nach Landeskultur auch über andere Arten als „Prämien“ erfolgen (z.B. Incentivierung durch Awards, Ehrungen, Parkplatz-Erlaubnis).
 - Während die Prämierungsmethode an sich (z.B. über Punktsysteme) international einheitlich geregelt werden kann, sollten Ausgestaltungen der Prämienarten und -höhe vor Ort erfolgen – etwa indem der Gegenwert eines Punkts je nach Land unterschiedlich festgelegt werden kann, oder indem unterschiedliche Sachprämien angeboten werden (z.B. Reisen in einem Land, Baumaterial in einem anderen). Bei allen Arten von Incentivierungen sind die jeweiligen gesetzlichen Bestimmungen zu beachten, z.B. im Hinblick auf die landesspezifische Besteuerung.
 - Weitere länderspezifische Besonderheiten können auch in zusätzlichen Incentive-Konzepten für Gutachter bestehen.
 - Hilfreich ist eine grundsätzliche Klärung, aus welchem „Topf“ Prämien zu zahlen sind, etwa wenn in der einen rechtlichen Einheit Ideen von Einreichern aus einer anderen rechtlichen Einheit umgesetzt werden. Dieses Thema wird ausführlich im nächsten Abschnitt behandelt.
 - Es bietet sich an, hier eine Verständigung anzustreben, dass jeweils der Nutznießer einer Idee gemäß seiner eigenen Regelung zu prämiieren (besser: „zu honorieren“) hat.
 - Der Aufwand für einen Geldtransfer von einem Land zum anderen sollte allerdings in einem angemessenen Verhältnis zur Prämienhöhe stehen. Auf internationaler Ebene wäre daher zu regeln, dass kleinere Beträge vom Standort des Einreichers aufgebracht werden, auch wenn der Nutzen in einem anderen Standort bzw. Land anfällt.
 - Nicht zuletzt könnte in der Zentrale ein Budget vorgehalten werden, um bei etwaigen auftretenden Konflikten eine pragmatische Lösung zu ermöglichen.
- Die folgenden Faktoren zählen nicht zum Wesenskern eines (internationalen) Ideenmanagements, sind aber für den Erfolg in der Praxis allgemein wichtig und zu berücksichtigen.
- Wünschenswert sind global respektierte Schlüsselpersonen, die sich dafür einsetzen, dass ein Ideenmanagement auch international gelebt wird (als „Schirmherren“, „Sponsoren“, „Machtpromotoren“). Es ist günstig, wenn ...
 - ... diese Person in der globalen Hierarchie möglichst hoch steht.
 - ... die Bedeutung durch global kommunizierte und von maßgeblichen Personen vertretene Guidelines, Mission Statements o.ä. unterstrichen wird.
 - Des weiteren sind Marketing-Maßnahmen erforderlich, um den Antrieb in Motivation umzusetzen (z.B. Corporate Identity für das Ideenmanagement).
 - Auch das Vorhandensein bzw. die Nutzung einer Software ist kein Kernelement des Rahmens. Zwar verfügen die meisten im Ideenmanagement international aufgestellten Unternehmen über eine global einsetzbare Software. Jedoch gibt es verschiedene Länder, zuweilen auch nur einzelne Standorte, die aufgrund ihrer Besonderheiten keine Software nutzen (können), aber ansonsten an allen Aspekten des Ideenmanagements teilnehmen.
- In der Praxis hat es sich bewährt, internationale Regelungen von der Zentrale eher als „Angebote“ und weniger als



„Vorschriften“ vorzubringen. Inhalte grundsätzlich gemeinsam zu erarbeiten, schließt dabei nicht aus, dass einzelne Aspekte nicht doch von der Zentrale verbindlich vorgegeben werden.

Soweit funktionierende Organisationsformen vor Ort bereits vor der Internationalisierung des Ideenmanagements bestanden, sollten sie durch eine internationale bzw. zentrale Regelung möglichst nicht „überfahren“ werden. Aber auch wenn das Ideenmanagement (erst) auf Initiative der Mutter eingeführt wurde, haben in vielen Unternehmen die Standorte anderer Länder mittlerweile mehrjährige eigene Erfahrungen damit gesammelt. Diese Erfahrungen fließen nun zusammen mit daraus resultierenden Anforderungen nach Deutschland zurück.

Das Zusammenführen und Aufgreifen der in verschiedenen Tochterfirmen vorhandenen Ansätze und Erfahrungen ist Teil des Service der Zentrale. Weitere Bestandteile von „zentralen Servicefunktionen“ werden in Abschnitt 3 erörtert.

Rechtliche Rahmenbedingungen in anderen Ländern

Es ist eine Selbstverständlichkeit, dass die in einem anderen Land zur Anwendung kommenden Regelungen mit den dort geltenden Gesetzen nicht im Widerspruch stehen dürfen. Insofern werden die lokalen Partner in der Pflicht gesehen, Regelungen zum Ideenmanagement bei Bedarf so anzupassen, dass sie dem jeweiligen nationalen Rechtssystem genügen (insbesondere den Steuergesetzen im Hinblick auf Prämiensysteme). Auch bei der Handhabung im Einzelfall (z.B. bzgl. der Weitergabe von Informationen oder Zahlungen) sollte die „Hoheit“ hinsichtlich rechtlicher Fragen jeweils im Land des Einreichers belassen werden. Eine entsprechende Vertrautheit mit den jeweils relevanten Gesetzen wird vom lokalen Management erwartet.

Soweit Ideen zu Patenten führen, greift meist die Grundsatzregel, dass diese von Seiten der „Mutter“ angemeldet werden.

Im Kreis der Teilnehmer des Erfahrungsaustauschs ist kein Fall bekannt, in dem nationales Recht Probleme im Hinblick auf angestrebte Regelungen zum Ideenmanagement bereitet

hätte. Insofern empfiehlt es sich, Regelungen möglichst einfach und pragmatisch zu halten (Einzelfallklärungen statt „Rundum-Regelung“).

Sprachen und Übersetzungen

In den meisten Unternehmen wird das Ideenmanagement in den jeweiligen Landessprachen betrieben. Argumente hierfür sind:

- Vermeidung von „Sprach-Hürden“ beim Einreichen, Erhöhung der Akzeptanz bei „normalen“ Mitarbeitern.
- Die meisten Ideen sind lokal begrenzt. Sie können und sollen (aus Motivationsgründen) vor Ort im jeweiligen Land bearbeitet und entschieden werden.

Bei Nutzung einer Software für das Ideenmanagement bedeutet dies, dass dort verwendete Bezeichnungen (z. B. für Schalt- und Anzeigenflächen) übersetzt werden müssen.

- Es hat sich bewährt, die Übersetzung gemeinsam durch den Ideenmanager des jeweiligen Landes und dem Ideenmanager der Zentrale zu erarbeiten. Dadurch wird gleichzeitig eine Schulung des lokalen Ideenmanagers bewirkt, da ihm dabei die Inhalte genau erklärt werden.
- Bei Übersetzungen durch (auch firmeninterne) Übersetzungsdienste besteht das Risiko, dass spezifische Aspekte des Ideenmanagements nicht richtig transportiert werden. Es empfiehlt sich in jedem Fall eine Kontrolle und Nachbesserung durch Personen vor Ort.
- Gute Erfahrungen wurden auch mit Übersetzungen von Praktikanten der Internationalen Studentenorganisation gesammelt.
- Der Google-Übersetzer wurde als geeignet bewertet, um einen ersten Aufschlag zu erstellen, der dann mit vergleichsweise geringem Aufwand gemeinsam mit Personen vor Ort verbessert werden kann (und muß).

Beispiel Deutsche Post DHL Group: Die Software ist in 26 Sprachen der größten Länder verfügbar, in denen das Ideenmanagement eingeführt wurde. Kriterium für die Übersetzung ist eine Mitarbeiteranzahl von mind. 100.

Bei besonders werthaltigen Ideen, die zur Nachnutzung in anderen Ländern geeignet sind, sollten Übersetzungen auf



Englisch angefertigt werden. Um den Austausch hierüber zu erleichtern, wird gefordert, dass die Projektleiter/Ideenmanager vor Ort die englische Sprache beherrschen müssen.

Beispiel SOLVAY GmbH: Im Innoplace kann zwischen verschiedenen Sprachen gewählt werden (siehe S. 43 f). Einreicher können markieren, wenn ihre Idee übersetzt werden soll. In diesem Fall wird automatisch eine E-Mail an das Übersetzungsbüro generiert.

Sofern eine einheitliche Konzernsprache vorgeschrieben ist (wie bei SAP: Englisch), soll diese natürlich auch für Ideen genutzt werden. Vorteile, die sich daraus ergeben, sind:

- Die Bearbeitung von länderübergreifenden Ideen und von Ideen, bei denen die zuständigen Experten in anderen Ländern sitzen, wird erleichtert.
- Die Übertragung und Mehrfachnutzung von Ideen wird erleichtert.

In den meisten Unternehmen und Branchen ist die Anzahl von Ideen, bei denen diese Vorteile greifen würden, allerdings eher gering – ungeachtet der im letzten Abschnitt diskutierten Möglichkeiten zur länderübergreifenden Mehrfachnutzung.

Aber selbst dann, wenn Englisch Konzernsprache ist, muß berücksichtigt werden, dass damit bei weitem nicht alle lokalen Ideenmanager die englische Sprache auch beherrschen. Dadurch bestehen Unsicherheiten, ob entsprechend kommunizierte Informationen und bereitgestellte Unterlagen richtig „ankommen“ und verstanden werden. Dies ist für viele Unternehmen vor allem in Europa ein Problem, auch in Deutschland.

Serviceleistungen der Zentralen

Das Ideenmanagement soll zwar in den einzelnen Ländern möglichst eigenständig funktionieren. Dennoch ist es sinnvoll – und wird auch von Niederlassungen und Töchtern in gewissem Umfang erwartet – von seiten der Zentrale Serviceleistungen anzubieten.

Ein wichtiger Servicebestandteil besteht in der Betreuung der für das Ideenmanagement zuständigen Ansprechpartner

in den ausländischen Standorten. Damit eng verbunden ist die Organisation und Förderung der Kommunikation und des Austauschs zwischen den Standorten und Ländern. Üblich sind zudem die Bereitstellung und Pflege von Infrastruktur (Software), sowie regelmäßige Kennzahlen-Erhebungen und -Auswertungen. Nicht zuletzt geht es auch um die Unterstützung für Marketing- und Schulungsmaßnahmen vor Ort.

Die folgenden Beispiele sind als Anregungen gedacht, die an die spezifischen Anforderungen und Möglichkeiten des eigenen Unternehmens angepaßt werden müssen. Einige Möglichkeiten hierzu sind in nachfolgenden Abschnitten weiter ausgeführt.

- Empfehlungen und Beratung für die Einführung und Pflege eines Ideenmanagements (Standard-Prozess mit Variationsmöglichkeiten).
- Persönliche Betreuung vor Ort (soweit trotz Einsparzwängen bei Reisetätigkeiten möglich).
- Bereitstellung von Trainings- und Marketingmaterial. Bereitstellung von Webbausteinen und Prämierungsbausteinen.
- Bereitstellung einer global nutzbaren Software-Plattform (siehe auch nächsten Abschnitt).
- Bereitstellung von Kommunikationsmedien und -plattformen, z. B. firmeninterne Social Media.
- Bereitstellung von „Ideen-Apps“.
- Regelmäßige Durchführung von globalen oder Regional-konferenzen für Ideenmanager.
- Regelmäßige Durchführungen von Telefon oder Videokonferenzen mit allen Ideenmanagern.
- Organisation und Unterstützung für Marketingmaßnahmen (z. B. Wettbewerbe, Verleihung von Awards, Kampagnen).
- Kennzahlenerhebungen und -auswertungen, z. B. quartalsweise Datenabfrage und Verteilung der Ergebnisse (inkl. Ranking) an die Werksleitungen und an den Vorstand.
- Abfrage von dezentral formulierten Zielen und Visualisierung des Zielerreichungsgrads.
- Befragungen zu Organisationsformen und Einschätzungen bzgl. Ideenmanagement.
- Bereitstellung von Werkzeugen bzw. Durchführung von Projekten zur Unterstützung der Mehrfachnutzung von Vorschlägen.
- Information über positive Ergebnisse von Sonderaktionen, die in einzelnen Ländern bzw. Standorten zur Stimulierung von Vorschlägen durchgeführt wurden.



- Bereitstellung eines zentralen Budgets für länderübergreifend oder global umgesetzte Ideen.

Software

Eine global einsetzbare Software macht zwar noch kein internationales Ideenmanagement aus, kann aber viele Anliegen einer Internationalisierung maßgeblich unterstützen. Anhand von Beispielen werden in folgenden wichtige Gesichtspunkte bzw. Funktionalitäten einer im Internationalen Ideenmanagement eingesetzten Software erörtert.

Startseite:

Beispiel Deutsche Post DHL Group: Die Startseite hat in allen Ländern einen gemeinsamen Text, der von der Zentrale gepflegt wird. Dass hierfür stets Übersetzungsaufwand in 26 Sprachen erforderlich ist, begrenzt die Häufigkeit der zentralen Aktualisierungen. Zusätzlich können auch die lokalen Ideenmanager spezifische Elemente auf die jeweilige Startseite ihres Landes einstellen.

Beispiel GEA Group AG: Die Software berücksichtigt, dass es einen gemeinsamen Rahmen gibt: die „Policy“ definiert das Grundverständnis bzgl. Funktionen/Aufgaben („Sinn & Zweck“) und Prozesse des Ideenmanagements. Daneben ist eine Vielzahl lokaler Regelungen („Rules“) möglich, mit denen die kulturellen und organisationsspezifischen Besonderheiten berücksichtigt werden. Der „Policy“ entsprechend, ist die in 23 Sprachen verfügbare Startmaske überall gleich.

Suchfunktion: Herausforderungen an Suchfunktionen bestehen darin, einen Umgang damit zu finden, dass ...
... zu viele Treffer gefunden werden,
... gleichlautende Begriffe für verschiedene Dinge verwendet werden,
... verschiedene Begriffe (Synonyme) für dieselben Dinge verwendet werden,
... Suchen durch unterschiedliche Sprachen behindert werden (siehe Übersetzungen).

Ansatzpunkte für Abhilfen liegen in:

- Verschlagwortungen bzw. Einordnungen in Klassifikationen

(allerdings sehr aufwendig),

- Verfügbarkeit von logischen Suchoperatoren (AND, OR, NOT),
- Verfügbarkeit von Abo-Funktionen (z.B. analog RSS-Feed).

Beispiel Deutsche Post DHL Group: Es können Ideen (nach Nummern und im Volltext) und Nutzer gesucht werden. Die Suche kann mit Filterfunktionen eingeschränkt werden, z. B. je nach Typ, Status, Einreichzeitraum, Herkunft (Unternehmensbereich, Abteilung, Lokation) der Idee. Für die Anzeige der Treffer können den Ideen Bilder oder Icons zugeordnet werden, was bislang aber kaum genutzt wird.

Kampagnen:

Beispiel Deutsche Post DHL Group: Die Ideenmanager der lokalen Organisationseinheiten können individuelle Kampagnen einstellen. Dabei ist jeweils eingrenzbar, welche Zielgruppe zur Teilnahme eingeladen werden soll. Da operativ tätige Mitarbeiter keinen Zugriff auf YourIdea haben, müssen Kampagnen auch über konventionelle Medien bekannt gemacht werden (Plakate, Info-Monitore vor Ort usw.).

Reporting:

Beispiel Deutsche Post DHL Group: Den Projektadministratoren stehen mehrere Möglichkeiten für Reporting zur Verfügung. So können Ergebnisse von Suchen mit Filterfunktionen direkt nach Excel übertragen werden (z.B. für Auswertung, Visualisierung). Zudem ist eine Funktion verfügbar, mit der Kennzahlen des Ideenmanagements direkt in die lokalen Management-Reports eingefügt werden können. Daneben lassen sich auch Reports definieren, indem individuell interessierende KPIs ausgewählt werden.

Mandanten: Generell wird angestrebt, weltweit einen einzigen Mandanten zu betreiben (zentrale Datenbank „aus einem Guß“ und „unter einem Dach“). Bei getrennten Mandanten kann das Risiko bestehen, dass sich das Ideenmanagement zu schnell in verschiedene Richtungen auseinander entwickelt. Wie groß dieses Risiko tatsächlich ist, hängt von der Konzernstruktur und dem Ausmaß der Eigenständigkeit der verschiedenen Konzerngesellschaften bzw.



Organisationseinheiten ab.

- Dabei sollten innerhalb dieses einen Mandanten für verschiedene Teilgruppen (Länder, Organisationseinheiten) unterschiedliche Prämierungsregeln und Teilprozesse ermöglicht werden.
- Zu beachten bleibt, inwieweit personenbezogene Daten über Ländergrenzen hinweg ausgetauscht werden dürfen.

Beispiel Deutsche Post DHL Group: Die Software ist bislang in 61 verschiedenen Konfigurationen strukturiert („Projekte“ = „Mandanten“), entsprechend den weltweit 61 Organisationseinheiten, die eigenständig ein Ideenmanagement betreiben. Die Ideenmanager einer Organisationseinheit können Vorschläge zur Bearbeitung auch an Entscheidungsträger anderer Organisationseinheiten weiterleiten. Innerhalb jedes „Projekts“/„Mandanten“ gibt es jeweils eine unterschiedliche Vielzahl von Klienten (= Unterorganisationseinheiten).

Beispiel TAKATA AG: Da kyrillische Schriftzeichen zunächst nicht innerhalb des bisher global verwendeten Mandanten integriert werden konnten, wurde für Rußland ein zweiter Mandant angelegt. Im Zuge nächster Updates soll jedoch alle Länder wieder in einem einzigen Mandanten zusammengeführt werden.

Übersetzungen: Die meisten Unternehmen streben eine Bedienung der Software in der jeweiligen Landessprache und -schrift an. Übersetzungen sind sowohl im Hinblick auf die in der Software verwendeten Textelemente relevant, als auch für die Inhalte der gespeicherten Vorschläge (Suchen/Anzeigen).

Übersetzungen für Softwaretexte: Übersetzungen durch externe Dienstleister (aber auch durch den zentralen internen Sprachservice) sind meist unbefriedigend, und bedürfen i. d. R. einer Überarbeitung durch eigene Mitarbeiter aus dem jeweiligen Land.

Beispiel Deutsche Post DHL Group: Alle Textelemente der Software wurden in einer Excel-Datei erfaßt, und sukzessive in die Sprachen der jeweils neu hinzukommenden Länder übersetzt.

Herausforderungen bei Übersetzungen bestanden auch darin, dass zwischen verschiedenen Sparten durchaus Unterschiede im Sprachgebrauch und damit im Verständnis einzelner Begriffe bestehen.

Beispiel TAKATA AG: Die Übersetzungs-Arbeit an den Textelementen der Software wurde gleichzeitig für die Schulung der lokalen Ideenmanager genutzt.

Übersetzungen für Vorschläge: Die zunächst naheliegende Nutzung des Google Translator für eine erste grobe inhaltliche Orientierung kann aus Datenschutzgründen problematisch sein. Schließlich gibt man mit jedem Suchbegriff Daten an Externe, die daraus Rückschlüsse auf sensible Themen und Vorhaben des Unternehmens ziehen könnten.

- Falls Übersetzungen angefertigt wurden, können diese als Anhang an den Vorschlag in der Software bereitgestellt werden.

Beispiel Deutsche Post DHL Group: Um ein schnelles erstes Verständnis anderssprachlicher Vorschläge zu unterstützen, können Ideen z. B. mit Google Translator übersetzt werden.

Beispiel Viessmann Werke GmbH & Co. KG: Es steht eine (firmenspezifische) Übersetzungsdatenbank einschlägiger Fachbegriffe zur Verfügung (zur allgemeinen Verwendung, nicht nur für das Ideenmanagement).

Weitere hilfreiche Funktionen sind:

- Integration eines Tools zur Nutzenermittlung (Datenabfrage zum gelösten Problem).
- Länderspezifische Routinen zum Import von Personalstammdaten.
- Integration von Prämienshops.



2. PRÄMIERUNG IM INTERNATIONALEN IDEENMANAGEMENT

Der Anspruch, eine weltweit gerechte, attraktive und für jeden denkbaren Fall geeignete Prämienregelung zu finden, führt schnell zu einem nicht mehr beherrschbaren Übermaß an Komplexität und Regelungsdichte. Daher gilt es, nicht über das Ziel hinauszuschießen. Eine Vielfalt lokaler Regelungen ist der einen globalen Lösung vorzuziehen.

Aus Sicht deutscher Zentralen sind bei Überlegungen zu länderübergreifenden Prämienregelungen zunächst folgende Rahmenbedingungen zu berücksichtigen:

- Die ausländischen Standorte sind meist rechtlich eigenständige Einheiten. Ob sie sich einer Prämienregelung anschließen, ist eine Frage der lokalen Einstellung und der Überzeugungsarbeit von Seiten der Zentrale.
- Um Regelungen analog den deutschen Betriebsvereinbarungen abschließen zu können, fehlen an ausländischen Standorten oft die Ansprechpartner, da es in vielen Ländern keine Betriebsräte gibt. Gleichwohl spielen in einigen Ländern Gewerkschaften eine erhebliche Rolle, die es zu berücksichtigen gilt.

Insgesamt lassen sich Fragestellungen zum Thema „Prämierung“ folgenden zwei Blöcken zuordnen:

- Prämierung innerhalb der jeweiligen Länder,
- Prämierung mit „Grenzverkehr“ (Idee und/oder Prämie überschreitet Grenze).

Prämierung innerhalb der jeweiligen Länder

Für Zentralen stellt sich die Frage, welche Empfehlungen sie einzelnen Ländern für die Gestaltung des lokalen Prämiensystems geben sollen. Ein „Export“ der in Deutschland praktizierten Systeme zur Abgrenzung von der Arbeitsaufgabe ist meist nicht sinnvoll, da das Verständnis der Arbeitsaufgabe stark kulturabhängig ist. Generell gilt daher, dass der Spielraum für länderspezifische Variationen möglichst groß sein soll, um kulturbedingte Unterschiede im Ausdruck von Wertschätzung und Anerkennung berücksichtigen zu können. Beispiele für alternative Wertschätzungsmodelle sind etwa der Brief des CEO an Erst-Einreicher oder privilegierte Parkplätze für Einreicher.

Eine weitere Frage betrifft die Bemessung der absoluten Höhe von Prämienzahlungen (Prozentwert bei rechenbaren Einsparungen). Diese sollte sich am Lohnniveau oder am Lebenshaltungsindex des jeweiligen Landes orientieren. Da bei geringerem Lohnniveau auch die Einsparwerte häufig geringer ausfallen (als in Deutschland), könnte der gleiche Prozentsatz wie in Deutschland empfohlen werden. Falls aber die absolute Höhe der Einsparung ebenso hoch ist wie in Deutschland, könnte ein gleicher Prozentsatz in einem anderen Land zu einer Prämie führen, die in keinem angemessenen Verhältnis zum dortigen Lohnniveau steht. Auswege zur Berücksichtigung von Kaufkraftunterschieden sind weiter unten ausgeführt.

Prämierung mit „Grenzverkehr“

Bereits innerhalb Deutschlands ist die Prämierung bei Mehrfach- oder Nachnutzung von Vorschlägen nicht einfach. Bei einer Internationalisierung können zusätzlich folgende Fragen entstehen:

- Mitarbeiter kommen von einer Reise zurück und möchten an ihrem Heimatstandort eine Idee für das bereiste Land einreichen: Wo und wie reichen sie ein, nach welcher Prämienregelung wird prämiert, wer zahlt die Prämie?
- Ideen entstehen in einem Land – die damit verbesserten Werkzeuge, Anlagen oder Produkte werden aber vor Ablauf des Erstjahres in ein anderes Land verlagert: Wer zahlt die Prämie für den Restzeitraum nach der Verlagerung?
- Mitarbeiter aus einem Land ohne eigenes (lokales) Ideenmanagement reichen eine Idee im globalen Ideenmanagement ein: Sind sie prämierechtigt, wer zahlt ggf. die Prämie?
- Ideen, die in einem Land eingereicht wurden, werden auch in anderen Ländern genutzt. Wie (nach der Regelung welchen Landes) wird der Nutzen, der in den anderen Ländern entsteht prämiert, wer zahlt die Prämie?

Eine Regelung nach dem Motto „Wer den Nutzen hat, zahlt die Prämie jeweils nach seiner eigenen Regelung“ erscheint zunächst naheliegend. Sie ist jedoch selten durchgängig



zu realisieren, unter anderem aufgrund der rechtlichen Eigenständigkeit ausländischer Standorte und der kulturellen Unterschiede in den grundsätzlichen Einstellungen zu Prämien.

Dennoch ist ein Einverständnis über prinzipielle Fragen wünschenswert, um nicht bei jedem Einzelfall erneut Grundsatzdiskussionen führen zu müssen. Im Hinblick auf die Prämierung bei Mehrfach- bzw. Nachnutzung in anderen Ländern sind etwa folgende Möglichkeiten denkbar:

- Keine Prämierung, wenn der Nutzen in anderen Ländern entsteht (Idee überschreitet Grenze, Prämienfluß endet an der Grenze).
- Das Land mit der Nachnutzung zahlt eine Prämie, die sich aus international verbindlichen Regeln ergibt.
- Das Land mit der Nachnutzung zahlt eine Prämie (besser: „honoriert“) nach eigenem Ermessen bzw. nach seinen eigenen Regelungen.
- Für Ideen mit einer Nachnutzung in einem anderen Land wird eine Pauschalprämie gezahlt (wahlweise aus dem Land mit der Nachnutzung oder aus einem zentralen Budget).
- Prämien für den Nutzen der Nachnutzung zahlt zunächst der Standort des Einreichers. Jährlich werden diese Prämien aus einem zentralen Budget erstattet.
- Prämierung aus einem zentralen Budget – wahlweise für alle grenzüberschreitenden Vorschläge oder nur für pragmatische Lösungen bei etwaigen dennoch auftretenden Konflikten in Einzelfällen.
- Prämierung wird stets im Einzelfall geregelt.

Der Aufwand für einen Geldtransfer von einem Land zum anderen sollte allerdings in einem angemessenen Verhältnis zur Prämienhöhe stehen. Auf internationaler Ebene wäre daher zu regeln, dass kleinere Beträge vom Standort des Einreichers aufgebracht werden, auch wenn der Nutzen in einem anderen Standort bzw. Land anfällt.

Die Entscheidung muß jedes Unternehmen gemäß seiner spezifischen Politik und Kultur fällen – ein allgemeingültiges Ideal läßt sich nicht aufstellen. In den meisten Unternehmen werden Vorschläge allerdings nur im Ursprungsland prämiert (nach dem dort bewirkten Nutzen, zu den dort geltenden Regelungen). Bei einer Nachnutzung in anderen Ländern erfolgt in der Regel keine zusätzliche Prämierung.

Fazit: Ideen überschreiten Grenzen (von Ländern bzw. von rechtlich selbständigen Einheiten innerhalb der Konzernstruktur; für Nach-/Mehrfachnutzungen); Geld-/Prämienflüsse bleiben innerhalb der Grenzen.

Dies entspricht zudem der weit verbreiteten Auffassung des Prämienanspruchs: Da eine Nachnutzung meist nicht durch den Einreicher vorgeschlagen wird, sondern auf vom Unternehmen erbrachten Aufwand (für die Prüfung auf Nachnutzungspotentiale) zurückgeht, kann vom Einreicher auch kein Anspruch auf Prämie erhoben werden.

Berücksichtigung des Nutzens für Kennzahlen: Für die Ausweisung des Gesamtnutzens des Ideenmanagements wird meist nicht nur der Nutzen im Ursprungsland, sondern der weltweit erzielte Nutzen berücksichtigt.

Auszahlung von Prämien: In den meisten Unternehmen werden die Prämien nach abgeschlossener Umsetzung ausbezahlt. In einzelnen Unternehmen wird nach der Umsetzung ein Vorschuß gezahlt und die Prämie ein Jahr nach der Umsetzung auf der Grundlage des tatsächlich erzielten Nutzens ermittelt.

Berücksichtigung von Kaufkraftunterschieden

Die meisten Prämiensysteme berücksichtigen die Unterschiede in der Kaufkraft bzw. im Lohnniveau in verschiedenen Ländern. Falls Vorschläge gemeinsam von Beschäftigten aus unterschiedlichen Ländern (und damit unterschiedlichen Kaufkraftzonen) einreicht werden, würde die Anwendung der jeweils im Herkunftsland der Einreicher gültigen Prämienregel dazu führen, dass für die gleiche Idee unterschiedliche Geldbeträge gezahlt werden. Des weiteren können folgende Gesichtspunkte eine Rolle spielen:

- Ein vollständig transparentes System und eine unsensible Berichterstattung mit Darstellungen von Prämien in internationalen Vorschlägen könnten Begehrlichkeiten wecken, zu Neid führen und die Akzeptanz mindern.
- Während sich das Gehaltsniveau von Managern auf höheren Hierarchieebenen weltweit angeglichen hat, bestehen bei den Mitarbeitern verschiedener Länder erhebliche Unterschiede. Wenn man akzeptiert, dass in unterschiedlichen

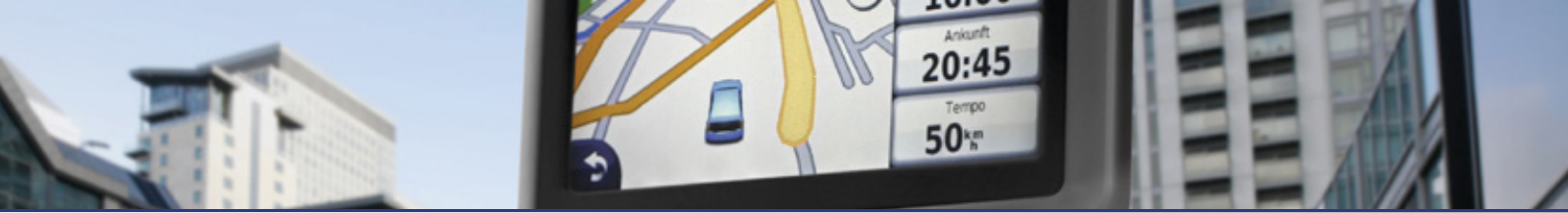


SOLVAY GmbH: Der Kostenstellenverantwortliche schätzt den Nutzen einer Idee bis zu 5.000 €. Darüber hinausgehender Nutzen muß nachgewiesen (berechnet) werden. Prämien von nicht rechenbaren Ideen (maximale Prämie 1.000 €) werden bereits ausgezahlt, wenn der Kostenstellenverantwortliche die Umsetzung der Idee angeordnet hat. Bei rechenbaren Ideen können zu diesem Zeitpunkt Teilprämien bis maximal 5.000 € ausgezahlt werden.

Wacker Chemie AG: Bis zu einem Wert von 5.000 € werden die Angaben von Einreichern bzw. Gutachtern zugrunde gelegt. Darüber wird der Wert vom Controlling berechnet.

3. DER WEG ZUM INTERNATIONALEN IDEENMANAGEMENT





3. DER WEG ZUM INTERNATIONALEN IDEENMANAGEMENT

Vorbereitungen

Vielfach bestehen bei ausländischen Standorten Erwartungen, gewisse Vorgaben (zumindest aber Empfehlungen) als Hilfestellung von der Zentrale zu erhalten. Viele Standorte wären überfordert, ohne solche Vorgaben eigene Ideenmanagement-Systeme zu entwickeln. Die dabei zu beachtenden Faustregeln wurden bereits ausführlich beschrieben:

- Abläufe und Handhabung von Ideen sollten sich weitgehend an einem einheitlichen Standard und relativ engen Rahmen orientieren.
- Bei der Gestaltung der Anerkennungs- und Motivationsysteme sollte eine größere Flexibilität möglich sein (alternative Wertschätzung statt „nur“ Prämien).

Der „erste Schritt“ kann von der Seite der (deutschen) Zentrale ausgehen oder von Standorten im jeweiligen Land.

- Entsprechende Initiativen von Seiten der (deutschen) Zentrale wurden in manchen Unternehmen durch einen expliziten Auftrag der Unternehmensleitung ausgelöst oder erfolgten mit Akzeptanz der Unternehmensleitung.
- Zuweilen kommen Standorte anderer Länder von sich aus auf die Zentrale zu, nachdem dort bereits ein Ideenmanagement „auf eigene Faust“ eingeführt wurde. Anfragen beziehen sich u. a. auf:
 - Erstinformation für Konzepte und Vorgehensweisen.
 - Vereinfachung bei der Software, Nutzung einer professionelleren Software.
 - Unterstützung bei internen Marketing-Maßnahmen.

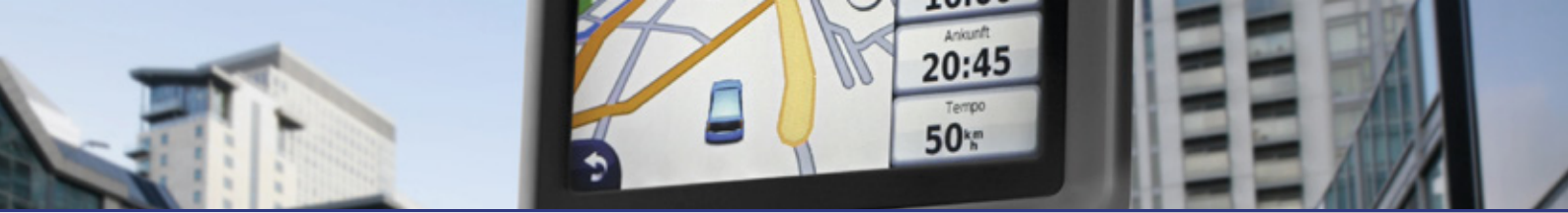
In jedem Fall gilt es, das lokale Management einzubeziehen. Ein persönlicher Kontakt vor Ort ist hierbei sehr wichtig (wenn nicht sogar unverzichtbar).

Was vor und bei den ersten Schritten in einem anderen Land zu beachten ist, ist in folgender **Checkliste** zusammengestellt.

Allgemeine Fragen:

- Woher kommt der Anstoß zur Kontaktaufnahme?

- z.B. erklärter Auftrag der Konzernleitung zur Internationalisierung; eigene Initiative des zentralen (deutschen) Ideenmanagements; Anfrage aus dem Land
- Wie wird der Kontakt hergestellt?
- z.B. Einstieg über Leitung des Standorts; Ermittlung des zuständigen Ansprechpartners (Organigramm)
- Welche Informationen können oder müssen beschafft werden?
 - Sprache
 - Kulturelle und politische Besonderheiten (insbesondere: „Fettnäpfchen“)
 - Feierkultur (im Hinblick auf mögliche Anreiz- und Anerkennungssysteme)
 - Gesetzlicher Rahmen (inkl. steuerliche Regelungen bzgl. Geld- und Sachprämien)
 - Anzahl der Standorte im Land (im Hinblick auf eine evtl. Bündelung)
 - Andere deutsche Unternehmen (ggf. mit Ideenmanagement) in der gleichen Ansiedlung (als Vergleichsmöglichkeit unter den Rahmenbedingungen des jeweiligen Landes)
 - Anzahl der Mitarbeiter am konkreten Standort
 - Leitung des Standorts (z.B. einheimisch/deutsch/„Drittland“; neu/„eingesessen“)
 - Entwicklungsphase und -perspektiven des Standorts (z.B. neu/alt, wachsend/stabil)
 - Tätigkeit des Standorts (z.B. Produktion, Entwicklung, Vertrieb, Service)
 - Vorhandene / praktizierte Führungs- und Management-Systeme am Standort (bzw. im Land)
 - z.B. Zielvorgaben/-vereinbarungen, Entlohnungssystem, Arbeitsorganisation und -zeiten
 - Vorhandene Nachbarprozesse, z.B. KVP/Kaizen, Lean-Aktivitäten, Gesundheits-/ Arbeitsschutz-Aktivitäten, Qualitätszirkel, QMS/TQM, informelle Aktionen oder Vorschlags-Kampagnen
 - Kennzahlen: z.B. Durchschnittsalter, Fluktuation, Krankenstand, Kennzahlen zum Ideenmanagement (wenn vorhanden)
 - Ergebnisse früherer Mitarbeiterbefragungen
- An welche (ggf. konzernweiten) Steuerungs- und



Kontrollinstrumente, Reporting- und Berichtsstrukturen ist das Land bzw. der Standort bereits angeschlossen?

- Welcher Umgang wird mit „vernetztem Arbeiten“ gepflegt (z. B. wikis, blogs)?
- Welches Personaldatensystem wird verwendet?
- Anschlußfähigkeit an die Ideenmanagement-Software?
- Gibt es bereits ein Ideenmanagement?

Fragen zum Ideenmanagement (wenn vorhanden):

- Wodurch und wann wurde die Einführung angestoßen?
- Gibt es einen Workflow? Gibt es eine (welche) Software?
- Gibt es ein Prämiensystem? Wer ist ggf. prämiensberechtig?
- Wer zahlt die Prämien? – z. B. Zentrale oder nutzender Standort?
- Wie ist eine „Idee“ definiert?
- Wie werden Ideen bewertet? Wie werden Einsparungen berechnet?
- Gibt es ein internes Marketing für das Ideenmanagement (z. B. lokaler Name)?
- Wie ist das (angestrebte) Verhältnis von Zentrale zu Standort? (z. B. Zentrale als Service-Funktion oder als Vorgesetzten-Funktion?)

Interesse wecken

Von der Zentrale ausgehende Initiativen sollten zunächst darauf abzielen, in den betroffenen Ländern Interesse für das Thema Ideenmanagement zu wecken. Dafür eignet sich eine Vielzahl verschiedener Ansatzpunkte:

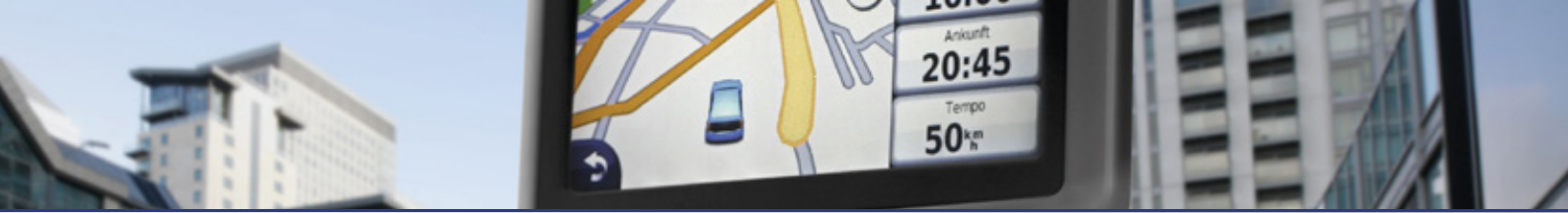
- Berichte in global zugänglichen/verteilten Medien (Intranet, internationale Firmenzeitschrift).
- Presseberichte in den Medien des jeweiligen Landes.
- Weltweite Ideenwettbewerbe (auch für Standorte ohne eigenes Ideenmanagement).
- Weltweit an allen Standorten durchgeführte Mitarbeiterbefragungen.
- „Werbung“ durch Geschäftsführer/Vorstände bei Besuchen in anderen Ländern/Standorten.
- Einladung ausländischer Gäste zu Anlässen, bei denen das Ideenmanagement thematisiert wird (z. B. Jubiläen).
- Personalwechsel von Standorten mit Ideenmanagement in Standorte ohne Ideenmanagement (Job- bzw.

„Country-Rotation“ innerhalb des Konzerns).

- Anstöße aus dem (lokalen) Qualitätsmanagement oder aus Audits (ggf. nach global einheitlichen Vorgaben).
- Weltweit wirksame Vorgaben oder Aufträge der Unternehmensleitung, ein Ideenmanagement zu betreiben; Ideenmanagement als Bestandteil von weltweit gültigen Zielvorgaben.
- Außer Zielvereinbarungen können auch andere Management-Systeme genutzt werden, um gemeinsam mit ihnen auch das Ideenmanagement – gleichsam im „Huckepack-Verfahren“ – Standorten in anderen Ländern nahe zu bringen.
 - Geeignet sind beispielsweise Innovationsmanagement, Shop-Floor-Management oder Strategie-Umsetzung. Besonders hilfreich ist es, wenn diese Management-Systeme für die globale Konzernleitung einen hohen Stellenwert haben.
 - Auch die Systematisierung der länderübergreifenden Mehrfachnutzung kann aufgrund der Kosten-/Einsparaspekte ein Thema sein, das für die globale Konzernleitung relevant ist.
- In manchen Ländern kommen dort neu rekrutierte Mitarbeiter häufig aus anderen Unternehmen (oft mit deutschen Müttern), die bereits ein Ideenmanagement haben, und bringen die Idee und den Anstoß zum Ideenmanagement von ihrem vorangegangenen Arbeitgeber mit.
- Zuweilen interessieren sich ausländische Standorte bzw. Tochtergesellschaften zunächst vor allem dafür, ihre bislang verwendeten (und an Grenzen stoßenden) Excel- oder Access-Dateien durch eine komfortablere Software zu ersetzen und Zugang zu der damit verbundenen, stetig wachsenden Wissensdatenbank zu erhalten. Daraus können sich dann weitere Schritte in Richtung eines internationalen Ideenmanagements ergeben, etwa indem die Software in mehreren Sprachen verfügbar gemacht wird.

Erste Schritte in einem Land

Im Vorfeld von Einführungen werden interessierten Ländern/Standorten von den Zentralen meist Materialien an die Hand gegeben, mit denen die Entscheidung über eine Einführung und dann deren Realisierung unterstützt werden sollen. Diese sollen erste Orientierung geben, ohne



durch eine zu große Detailfülle abzuschrecken (Angst vor „deutscher Bürokratisierung“).

- Bewährt hat sich eine zeitnahe Durchführung von Net-Meetings oder Telefon-Konferenzen, in denen im persönlichen Kontakt wichtige Grundzüge erklärt werden.
- Einige Unternehmen versenden kurze Präsentationen (max. 10 Seiten, englischsprachig). Dargestellt sind die Grundlagen, die für alle Länder geeignet sind (ggf. inkl. Angaben zur Software und zu Verrechnungskosten für den Service der Zentrale).
- Je nach Führungsstruktur und -kultur im betroffenen Land empfiehlt es sich, die Erst-Informationen nicht nur an die interessierten Personen der Fachebene, sondern auch an die jeweilige Standortleitung zu senden.
 - Insbesondere, wenn das Ideenmanagement völlig neu aufzubauen ist, sollte das Konzept und die Einführung gemeinsam mit der Leitung des jeweiligen Standorts bzw. Landes geplant werden, möglichst bei einem Besuch vor Ort.
 - Zuweilen ist es hilfreich, die ersten Schritte in einem anderen Land auf „dem Weg des geringsten Widerstands“ zu machen, je nachdem ob sich der Einstieg eher z.B. über die Landesgesellschaft oder über einzelne Standorte anbietet.
- Nach der Erstinformation sollte ein Test-Account für die Software bereitgestellt und dessen Nutzung intensiv begleitet werden (z.B. über Net-Meetings oder Telefonate, in denen auch Beispiele vorgeführt werden).
- In einem weiteren Schritt können dann Leitfäden und Trainingsmaterialien bereitgestellt werden.

Beispiel Deutsche Post DHL Group: Anhand einer „Standardpräsentation“ wird die Philosophie und der Prozess des Ideenmanagements den lokal verantwortlichen Managern vorgestellt. Im Fall der gewünschten Einführung erstellt die Zentrale einen Projektplan mit allen relevanten Schritten bis zur Einführung (GoLive date). Die länderübergreifenden Projektteams arbeiten i.d.R. über Internet-Konferenzen. Die Einführung kann zwischen 4 Wochen und mehreren Monaten erfolgen (je nach Verfügbarkeit der Kapazitäten im Land und je nach landesspezifischen Anforderungen).

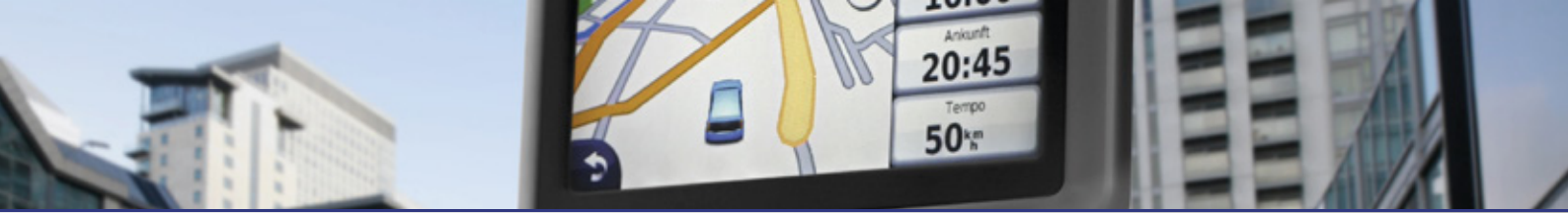
Implementierung

Anpassung von Regelungen: Häufig übernehmen die Werke bzw. Gesellschaften anderer Länder als Teil des Standardprozesses zumindest die grundlegenden Regelungen zur Nutzenbewertung und in der Software hinterlegte Definitionen für Kennzahlen und Quoten. Ansonsten werden die in manchen Unternehmen recht vielfältigen lokalen Anpassungsmöglichkeiten sehr unterschiedlich genutzt:

- Trotz der Möglichkeit, auch ein zentrales Ideenmanagement in der Software abzubilden, lassen sich auch viele Länder vom Vorgesetztenmodell überzeugen.
- Die Bandbreite zur Anpassung von Prämien sollte auch ermöglichen, gar keine Prämien zu zahlen. Dies wird in einigen Ländern durchaus gern genutzt, in denen sich mitunter andere Incentivierungsarten bewährt haben.
- Die Berechtigung zur Prämienvergabe bzw. entsprechende Anforderungen von Überprüfungen/Genehmigungen sind davon abhängig, wie groß generell die (u.a. kulturbedingte) Bereitschaft ist, zu delegieren und Entscheidungsvorbehalte abzugeben (nicht nur in Bezug auf Vorschläge).

Auswahl und Festlegung der Ideenmanager: Um Ideenmanager bzw. Ansprechpartner für das Ideenmanagement in anderen Ländern zu benennen, wird in der Regel zuerst Kontakt mit dem entsprechenden Geschäftsführer aufgenommen. Dieser legt dann den Ideenmanager bzw. Ansprechpartner fest. Die Auswahl wird durch Checklisten, Anforderungsprofile oder Stellenbeschreibungen für Ideenmanager unterstützt.

Schulungen und Trainings vor Ort: Ein Training der Ideenmanager bzw. Ansprechpartner vor Ort wird als unverzichtbar bewertet. Als Optimum wird eine persönliche Präsenz und Durchführung durch den Ideenmanager der Zentrale gesehen, insbesondere, wenn er als Referent „im Auftrag des Vorstands“ wahrgenommen wird. Wichtige Inhalte sind das Verständnis des allgemeinen Ideenmanagementprozesses und die Handhabung der Software. Das Training soll die lokalen Ideenmanager zudem befähigen, die Führungskräfte vor Ort zu schulen („Train the Trainer“). Je nach Bedarf wird im Rahmen des Trainings auch die Übersetzung der Software erarbeitet.



Ampeldarstellung visualisiert. Noch gibt es kein einheitliches Tool für das Reporting. Viele Standorte nutzen Excel-Blätter (u. a. auch die USA), die von einzelnen Standorten oder gebündelt über Landesgesellschaften oder Business Units an die Zentrale übermittelt werden, und dann dort zusammengeführt und konsolidiert werden müssen.

· Zur Unterstützung bei der Implementierung eines Ideenmanagements erhalten interessierte Länder die deutsche Prozessbeschreibung und Gesamtbetriebsvereinbarung als Orientierungshilfe zur Verfügung gestellt.

Mögliche Hemmnisse

Schwierigkeiten bei ersten Schritten in einem anderen Land können sich aus den unterschiedlichsten Konstellationen ergeben, von denen hier nur einige Beispiele vorgestellt seien:

- Für die Kontaktaufnahme in einem anderen Land kann es eine Rolle spielen, wo das Ideenmanagement in der Zentrale organisatorisch verankert ist. Untersteht es etwa dem Bereich Human Resources, so erzwingt dies in manchen Unternehmen, dass auch in anderen Ländern die Kontaktaufnahme über die dortige HR-Abteilung zu erfolgen hat – selbst wenn das Ideenmanagement in diesem Land völlig anders organisiert bzw. aufgehängt ist. Der meist viel zielführendere Einstieg über die Standortleitung wird so behindert.
- In manchen Unternehmen hat das Ideenmanagement in der Zentrale keinen expliziten Auftrag zu international ausgerichteten Aktivitäten. Da die betreuten Unternehmenssparten aber meist international ausgerichtet sind, wird vom Management der einzelnen Sparten häufig erwartet, dass die positiv bewertete Unterstützung für das Ideenmanagement an den deutschen Standorten nicht auf Deutschland begrenzt bleibt, sondern die Sparte oder Sektion als (weltweit) Ganzes gesehen wird. Vereinfacht gesagt: die Spartenleiter sind in Sachen Internationalität des Ideenmanagements z. T. weiter als die zentrale Konzernleitung.
- In manchen Unternehmen ist es Usus, dass in jedem Werk ein deutscher Manager Mitglied in der Werksleitung ist. Diese haben oft Vorstellungen über das Ideenmanagement, die durch Negativ-Erfahrungen mit einem

bürokratischen „Vorschlagswesen“ geprägt, oder durch eine der jeweiligen Landeskultur nicht angemessenen Gleichsetzung von „Ideenmanagement = Prämiensystem“ gekennzeichnet sind. Derartige „Vorbelastungen“ sind in vielen Fällen mehr hinderlich als förderlich.

- Bei der Bestandsaufnahme bereits bestehender Systeme in anderen Ländern gilt es zu beachten, dass wesensgleiche Programme unter Umständen gänzlich andere Namen haben können. Beispielsweise wird das in China entwickelte Ideenmanagement der Wacker-Chemie dort „Einbindungsprogramm“ genannt („Mitarbeiter einzubinden“ ist evtl. sozial akzeptierter, als dass „Mitarbeiter Vorschläge machen“).
- Je nach Landeskultur und Stand der bereits vorhandenen Ideenmanagement-Systeme kann es bei der ersten Kontaktaufnahme hilfreich sein, zu vermitteln, dass es nicht darum geht, weltweit ein einheitliches Ideenmanagement-System vorzuschreiben, sondern dass die Zentrale Vernetzung und Erfahrungsaustausch als Service anbieten möchte.
- Die Vorbereitung auf eine erste Kontaktaufnahme sollte auch eine Auseinandersetzung mit den rechtlichen Rahmenbedingungen umfassen. Neben landesspezifischen Klärungsbedarfen (z. B.: Welche Gesetze gibt es zur Mitbestimmung oder zum Datenschutz?) ist das Ideenmanagement auch von Rechtsfragen betroffen, die generell im internationalen Kontext eine Rolle spielen – etwa das Patentrecht oder das Steuerrecht.

4. INTERNATIONALES IDEENMANAGEMENT LEBEN UND AM LEBEN HALTEN





geringem Aufwand möglich. Um eine Informationsüberflutung im Unternehmen zu vermeiden, konzentriert sich der Vergleich auf die Kennzahlen, die auch Basis der jährlichen Ideenmanagement-Ziele sind.

Eine internationale Rahmenvorgabe ist, dass jedes Land zwei Ideenmanagement-Ziele pro Jahr verfolgt. Das erste Ziel ist fix und bezieht sich auf die rechenbare Einsparung pro Mitarbeiter (Nutzenquote). Der Jahreszielwert selbst wird landesspezifisch festgelegt. Das zweite Ziel setzen sich die Länder in Abstimmung mit der Zentrale selbst.

TAKATA AG: Im Qualitätsmanagementsystem müssen alle Standorte monatlich Kennzahlen (auch zum Ideenmanagement) berichten. Das Ideenmanagement in der Zentrale führt zudem Quartals- und Jahres-Analysen durch, die an den Vorstand reportet und im Intranet bereitgestellt werden. Bei unterdurchschnittlichen Ergebnissen appelliert der Vorstand an die betroffenen Standorte, sich um Verbesserungen zu bemühen.

ThyssenKrupp Materials International GmbH: In der Business Unit „Materials“ ist das Reporting zum Ideenmanagement in das Personalberichtswesen eingebunden. Dort müssen Kennzahlen (auch zum Ideenmanagement) in einem monatlichen KPI-Report von den Unternehmen proaktiv gemeldet werden. Alle Kennzahlen müssen als Teil der Personalplanung geplant werden. Der KPI-Report wird vom Vorstand an alle Manager verteilt (mit einer Ampeldarstellung bzgl. des Erreichens der Planzahlen). Zusätzlich müssen in den Niederlassungsberichten jeweils 3 umgesetzte Ideen berichtet werden.



Standorten weltweit vorgestellt und zur Nachnutzung empfohlen – die mehrfache Umsetzung in mehreren Ländern erhöht den Gesamtnutzen.

Beispiel 6 „Vereinfachte Fertigung von Leder-Lenkrädern“:

Bislang war es recht schwierig und erforderte manuelles Geschick, den Lederüberzug auf Lenkräder aufzuziehen. Im deutschen Standort entstand die Idee zu einer Aufzieh-Hilfe, mit der dieser Arbeitsschritt wesentlich vereinfacht wird. Diese Hilfe soll bei allen zukünftigen Projekten und Produktionsanläufen in anderen Ländern von vornherein berücksichtigt werden – die mehrfache Umsetzung in mehreren Ländern erhöht den Gesamtnutzen.

TEILNEHMENDE UNTERNEHMEN UND MITWIRKENDE BEI DER ERSTELLUNG DIESES LEITFADENS:



Matthias Nehrhoff

Continental AG
Vahrenwalder Str. 9, 30165 Hannover
Seiten: 20, 33, 35

Deutsche Post DHL

Martina Schoop & Katja Gottschalk

Deutsche Post DHL
Charles-de-Gaulle-Straße 20,
53113 Bonn
Seiten: 6, 8, 13, 14, 19, 25, 29, 31, 33, 35, 42



Karin Hartmann

Deutsche Telekom AG
Hilpertstraße 27, 64295 Darmstadt
Seite: 26



Florian O. Gomm

GEA Group AG
Peter-Müller-Straße 12, 40468 Düsseldorf
Seiten: 8, 13, 31, 33, 40, 42



HP Lang

Infineon Technologies AG
Am Campeon 1–12, 85579 Neubiberg
Seiten: 13, 35, 43, 47



Markus Bock

K+S Aktiengesellschaft
Bertha-von-Suttner-Str. 7, 34131 Kassel
Seite: 21, 35, 44



Bianca Neumann & Rebecca Pahlke

KIRCHHOFF Automotive GmbH
Stefanstr. 2, 58638 Iserlohn
Seiten: 33, 44



Sabine Dörken, Oguzhan Genis
& Martin Walla

SAP AG
Dietmar Hopp Allee 16, 69190 Walldorf
Seiten: 14, 31

SCHAEFFLER



Susanne Köchert, Frank Sterzinger
& Zoi Zimmermann

Schaeffler Technologies AG & Co. KG
Industriestraße 1–3, 91074 Herzogenaurach
Seiten: 14, 35

TEILNEHMENDE UNTERNEHMEN UND MITWIRKENDE BEI DER ERSTELLUNG DIESES LEITFADENS:



Magnus Brückner, Ralf-Ulrich Gruhs
& Markus Wegmann

Siemens AG
Wittelsbacherplatz 2, 80333 München
Seiten: 14, 21, 25



Dr. Heinz-Joachim Belt

SOLVAY GmbH
Hans-Böckler-Allee 20, 30173 Hannover
Seiten: 7, 15, 33, 39, 43



Andrea Garbe & Sven Vana

TAKATA AG
Bahnweg 1, 63743 Aschaffenburg
Seiten: 9, 20, 28, 31, 33, 36, 43, 44



Robert Braun & André Morfeld

ThyssenKrupp AG
ThyssenKrupp Allee 1, 45143 Essen
Seiten: 30, 34, 36



Peter Becker

Viessmann Werke GmbH & Co. KG
Viessmannstraße 1, 35108 Allendorf (Eder)
Seiten: 9, 24, 26, 29, 31, 39, 44



Corinna Müller & Christian Wensauer

Wacker Chemie AG
Johannes-Hess-Straße 24,
84489 Burghausen
Seiten: 15, 34

KOOPERATION

Der Erfahrungsaustausch „Internationales Ideenmanagement“ wird in Zusammenarbeit mit dem Zentrum Ideenmanagement im Deutschen Institut für Ideen- und Innovationsmanagement GmbH durchgeführt



Christiane Kersting

Deutsches Institut für Ideen- und
Innovationsmanagement GmbH
Zentrum Ideenmanagement
Kirchhainer Straße 68, 60433 Frankfurt

ORGANISATION UND FACHLICHE LEITUNG

Dr. Neckel

UNTERNEHMENSBERATUNG

Dr. Hartmut Neckel

Unternehmensberatung Dr. Neckel
Körnerstr. 4, 53173 Bonn

DANKSAGUNG

Die Bildidee auf der Titelseite entstand während der ZI-Konferenz im März 2012.

Die Verwendung erfolgt mit freundlicher Genehmigung durch die Kommunikationslotsen, Much, und das Zentrum Ideenmanagement im Deutschen Institut für Ideen- und Innovationsmanagement, Frankfurt.

Satz & Layout erfolgte durch die Agentur wortsuchtttext.

BILDNACHWEIS

Titelbild inspiriert von ZI-Konferenz 2012 und umgesetzt von wortsuchtttext.

Seiten 3 bis 9 / Flaggen fotolia_40103765 ©Marcel Schauer

Seiten 10 bis 15 / Geld fotolia_49051681 ©mikesch112

Seiten 16 bis 22 / Navi fotolia_46380909 ©BäckersJunge

Seiten 23 bis 36 / Flughafen-Anzeige sxc.hu ©flaxius

Seiten 37 bis 44 / Koffer fotolia_72587371 ©arinahabich

Seiten 45 bis 48 / Co-Arbeiter fotolia_52997606 ©michaeljung

Seiten 49 bis 51 / Zeitungen gty.im_200321330-001 ©David De Lossy

Seiten 1 bis 2 und 52 bis 56 / Glossy Globe psdsharing.com



ANSPRECHPARTNER

Dr. Hartmut Neckel
Unternehmensberatung Dr. Neckel

Körnerstr. 4
53173 Bonn

TEL. 0228/38768802

FAX 0228/38768803

E-MAIL neckel@hartmut-neckel.de

WEB www.hartmut-neckel.de

