



SMARTER SOLUTIONS AG

M&L Whitepaper

**Aufbau eines systematischen Ideenmanagements
– Ein Leitfaden für innovative Unternehmen –**



Inhalt:

Dieses **Whitepaper** stellt ein Vorgehen zum Aufbau eines systematischen Ideenmanagements vor. Neben der generischen Beschreibung der benötigten internen **Kompetenzen und Prozesse** wird zudem eine systemseitige Umsetzung anhand von Lösungen des Anbieters Atlassian näher erläutert, welche auch bei der **M&L AG** Verwendung findet. Konkret geht es um die systemseitige **Handhabung des Ideenmanagements** in der Atlassian Cloud mit dem Modul Jira Work Management und der Möglichkeit des Monitorings im Zusammenspiel mit Confluence. Das Whitepaper richtet sich insbesondere an Stakeholder, die Innovationsprozesse innerhalb des eigenen Unternehmens verantworten und nach geeigneten Ausgestaltungsmöglichkeiten ihrer eigenen **Innovationsprozesse** suchen.

Über den Autor:

Johann Schippers, Innovation Manager bei der **M&L AG**, sucht immer nach passenden Zutaten, um sein Innovationsrezept weiter zu verfeinern und freut sich über positives, als auch kritisches Feedback.

Verzeichnis

1	Einleitung	3
2	Ideenmanagement als Teilbereich des Innovationsmanagements	4
3	Aufbau des Ideenmanagements	6
3.1	Rechte und Rollen	7
3.2	Vorgänge konfigurieren	8
4	Langfristiges Ideenmonitoring	9
5	Ausblick	10

1 Einleitung

Die **Innovationskraft deutscher Unternehmen sinkt**. Nach einer Untersuchung der IW Consult, im Auftrag der Bertelsmann Stiftung, kehren immer mehr Unternehmen der Förderung von Innovationen den Rücken zu. Grundlage ist eine repräsentative Befragung von mehr als 1.000 Unternehmen im IW-Zukunftspanel¹. Im Laufe der vergangenen drei Jahre stieg der Anteil der Unternehmen, die nicht gezielt nach Innovationen suchen, von 27 auf 38 Prozent.

Die Gründe hierfür sehen die Autoren zum einen in der Corona Pandemie, zum anderen aber auch in einer zu großen Kundennähe und damit einem zu starken **Fokus auf inkrementellen Innovationen**². Disruptive Innovationen und Produktinnovationen³ würden hingegen meist nur noch passiv, aus einer „innovationsopportunistischen“ Haltung heraus, verfolgt. Darüber hinaus wird auch eine nachlassende Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Institutionen konstatiert. Die Studie spricht in diesem Zusammenhang auch von einer wachsenden **Professionalisierungslücke** in Bezug auf systematisches Innovationsmanagement, welches insbesondere die verbliebenen, innovationsaktiven Unternehmen auszeichnet.

Die Bertelsmann Stiftung wertet die Ergebnisse Studie als beunruhigend und sieht **Gefahren** für die **Wettbewerbsfähigkeit** deutscher Unternehmen an den Weltmärkten.

Doch was kann man gegen diese passive, ausschließlich auf das Kerngeschäft bedachte Haltung unternehmen? Wie kann eine innovative und aufgeschlossene Arbeitsatmosphäre geschaffen und die Innovationskraft der Mitarbeiter im Unternehmen effektiv genutzt werden?

Für alle, die Antworten auf diese Fragen suchen, möchten wir mit diesem Leitfaden **eine praxisnahe Hilfestellung** und eine Inspiration bieten, wie man ein **systematisches Ideenmanagement** aufsetzen kann. In unserer Betrachtung ist das Ideenmanagement immer fester Bestandteil eines professionellen Innovationsmanagements. Kenntnisse der Grundlagen des Innovationsmanagements als solches, werden in diesem Leitfaden zwar nicht vorausgesetzt, sind jedoch hilfreich für das weitere Verständnis. Nicht jeder Begriff aus dem Innovationsmanagement kann nachfolgend in Gänze erläutert werden, auch wenn wir natürlich unser Bestes tun, ein für jedermann zugängliches Whitepaper bereitzustellen.

Sollten Sie jedoch grundsätzlich Fragen zu dem **Aufbau eines professionellen Innovationsmanagements**, oder den geschilderten Ansätzen hier im Whitepaper haben, unterstützen wir Sie hierbei natürlich jederzeit. Kontaktieren Sie uns gern – auch mit positiven Anregungen oder kritischem Feedback – wir freuen uns auf Sie.

¹Die komplette Studie ist unter folgendem Link zu finden: <https://pub.bertelsmann-stiftung.de/innovative-milieus>.

²Inkrementelle Innovationen sind zumeist Anpassungen bestehender Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse.

³Disruptive- und Produktinnovationen zeichnen sich durch den Einsatz neuer Technologien und das Adressieren fremder Märkte mittels neuer Geschäftsmodelle aus.

2 Ideenmanagement als Teilbereich des Innovationsmanagements

Dieser Teil des Whitepapers stellt mehr oder weniger einen kurzen **Exkurs in das Ideenmanagement**, anhand eines typischen Projektverlaufs, dar. Er dient der Negativabgrenzung dieses Dokuments, aber auch der prägnanten und in Teilen auch überspitzten Darstellung von Fallstricken, die Lauern, wenn das Ideenmanagement losgelöst vom eigentlichen Innovationsmanagement aufgesetzt wird, oder im schlimmsten Fall fälschlicherweise für das eigentliche Innovationsmanagement selbst gehalten wird.

Der Umgang mit Ideen im eigenen Unternehmen gewinnt oftmals dann an Bedeutung, wenn im Zuge einer Management Entscheidung ein neuer Fokus auf das Thema „Innovation“ gesetzt wird. Das bedeutet nicht, dass es tatsächlich Innovation genannt wird und auch nicht, dass es mit hoher Priorität betrieben wird. Wir gehen in diesem Beispiel jedoch davon aus, dass es Innovationsteams oder einen Innovation Manager im Unternehmen gibt, der sich dem Thema im Rahmen des Innovationsmanagements annehmen kann.

Je nach **Definition des eigenen Innovationsansatzes** werden verschiedene Aspekte des Innovationsmanagements ins Zentrum gerückt und bespielt. Mal wird verstärkt ein Fokus auf Forschungs- und Entwicklung gelegt, inklusive Trendscouting und Foresight-Initiativen⁴, mal wird eher auf Produktentwicklung und Technologie Deep-Dives⁵ gesetzt.

Grundsätzlich gibt es hier zunächst kein richtig und kein falsch.

Wichtig ist jedoch, dass einige Aspekte des Innovationsmanagements immer beachtet werden sollten, unabhängig davon, welchen Ansatz man fährt. Dies ist, neben der **Definition** einer **Innovationsstrategie** sowie dem **festlegen transparenter Prozesse** und **Verantwortlichkeiten**, eben auch der Umgang mit Ideen und der Expertise der eigenen Mitarbeiter.

Diese Erkenntnis ist keine Neuigkeit und meistens einer der wenigen Punkte, auf die sich relevante Stakeholder einigen können, wenn es um das **Aufsetzen von Innovationsaktivitäten** geht.

Doch wie kann die Expertise der Mitarbeiter am besten gefördert und in Ideen übersetzt werden?

Die häufigste Antwort hierauf lautet – „einfach aufschreiben“. Alle Ideen sind per se gut und müssen zunächst einfach gesammelt werden bspw. in einer **„Ideenkiste“**. Schnell wird eine für alle Mitarbeiter zugängliche Plattform aufgesetzt, auf welcher Ideen eingebracht werden können. Damit möglichst viele Ideen eingereicht werden wird zudem meistens ein Incentive ausgelobt für das Einreichen von Ideen.

Dieses Vorgehen führt meist recht schnell zur Ernüchterung aller Beteiligten Stakeholder. Die Bandbreite der eingereichten Ideen reicht von Vorschlägen für die Gerichte in der Kantine, über zusätzliche Mitarbeiter Benefits bis hin zu der Neuauflage der abgelehnten Projektvorschläge von vor drei Jahren.

⁴ Foresight-Initiativen sind systematische Ansätze, um zukünftige Entwicklungen zu erforschen und zu verstehen.

⁵ Technologie Deep-Dives sind umfassende Untersuchungen oder Analysen zu spezifischen Technologien.

Zumeist ist dieser Outcome nicht das, was die sich die Unternehmensspitze und der Innovation Manager erhofft haben. Die Ideenliste ist zu einem **Kummerkasten** geworden, der nun aufmerksam gehandhabt werden muss.

Um an dieser Stelle nicht in nicht in die Bredouille zu geraten und den Mitarbeitern, die zurecht Feedback zu ihren Ideen einfordern, eine transparente Rückmeldung zu geben, wird dann häufig auf eine **basisdemokratisches Ideenvoting** gesetzt. Zumeist wird dann eine Idee aus dem Bereich der Mitarbeiter Benefits umgesetzt und das Ideenmanagement vorläufig für beendet erklärt. Man muss das Verfahren nun evaluieren und der Innovation Manager widmet sich zunächst einmal einigen Research Themen für das Management.

Ein solche Herangehensweise findet man so oder so ähnlich häufig bei Unternehmen, die erste Initiativen ergreifen, um Innovation gezielt voranzutreiben und führt in der Folge meist zu einer gegenteiligen Entwicklung. Fast alle Stakeholder gehen enttäuscht aus der Sache heraus. Das Management hat sich Ideen, die einen echten Mehrwert für das Unternehmen bieten erhofft. Der Innovation Manager wollte wirklich etwas im Unternehmen bewegen. Die Mitarbeiter wollten ein echtes Feedback zu ihren Ideen und nicht nur einen anonymen Daumen hoch.

Doch wie kann das ursprüngliche Ziel erreicht werden und die Expertise der Kollegen genutzt werden, um Ideen zu generieren, die echte Mehrwerte bieten?

Entscheidend ist neben dem Verfahren des Ideenmanagements selbst, die **Vorbereitung** der **Organisation** auf das **Verfahren**.

Wie bereits erwähnt, ist das Ideenmanagement nur ein Teilbereich des Innovationsmanagements und eben diese **Voraussetzungen für das Ideenmanagement** werden während des Aufbaus des Innovationsmanagements geschaffen.

Hier geht es um die ganz essentiellen Fragen, wie:

- ❖ Was ist das **Zielbild** des Unternehmens?
- ❖ Was sind die strategischen **Suchfelder** für Ideen, die sich aus dem Zielbild ableiten?
- ❖ Welche **Ideentypen** werden gesucht?

Übersicht – Don'ts im Ideenmanagement

- **Fehlendes Zielbild / intransparente Strategie**
- **Fehlende Suchfelder**
- **Fehlendes Verständnis von Ideentypen**
- **Zentrale Ideenliste ohne Handlungsvorgaben**
- **Unstrukturiertes Ideenvoting**

Sobald Antworten auf diese grundlegenden Fragen vorhanden sind, kann selbst ein Ideenmanagement, das nach dem oben beschriebenen Verfahren durchgeführt wird, Früchte tragen. Wichtig ist aber die Erkenntnis, dass selbst das fortschrittlichste Ideenmanagement nur wenig Aussichten auf Erfolg hat, wenn keine Grundlage hierfür geschaffen wurde – weshalb dieser kurze Exkurs zur **Verortung des Ideenmanagements** an dieser Stelle eingebracht wurde.

Ein progressives **System zum Ideenmanagement** wird im weiteren Verlauf vorgestellt.

3 Aufbau des Ideenmanagements

Wir gehen an dieser Stelle davon aus, dass ein Innovationsmanagement grundsätzlich aufgesetzt wurde und die Mitarbeiter über die Ziele des Ideenmanagements aufgeklärt sind.

Hiernach gilt es, den bestehenden Innovationsprozess inklusive der dazugehörigen Innovationsphasen (Stages) als **Stage-Gate Prozess** aufzusetzen. Üblicherweise besteht der Innovationsprozess aus 3 bis 10 Phasen, je nachdem welcher Definition man folgt. In unserer Case Study gehen wir von einem 3-stufigen Stage-Gate Prozess aus, mit den Phasen „**Entdecken**“, „**Validieren**“ und „**Erschließen**“. Diese Phasen lassen sich in Atlassian im Modul Jira Work Management über die Board-Funktion abbilden. Neben den eigentlichen Phasen macht es Sinn noch eine Spalte als Ideenspeicher und eine Spalte für die umgesetzten Ideen hinzuzufügen. Auch weitere Spalten, bspw. für verworfene Ideen, sind denkbar.

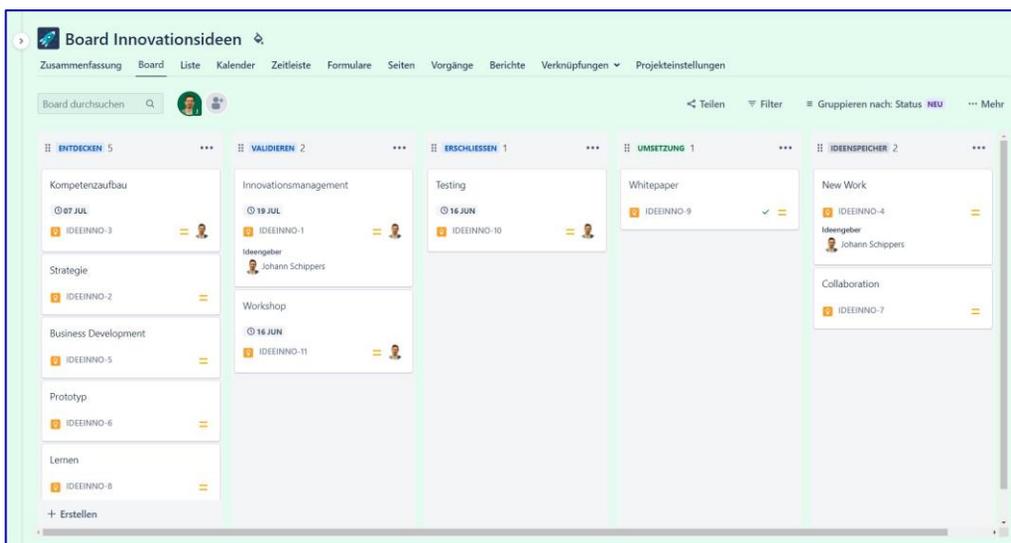


Abbildung 1: Beispielhafte Umsetzung eines Ideenboards mit Jira Work Management

In jeder Stage werden verschiedene Bestandteile eines Geschäftsmodells betrachtet und die Idee wird mittels der gesammelten Erkenntnisse angereichert. Wichtig ist, dass für das Ende jeder Innovationsphase **Verantwortlichkeiten und Kriterien** definiert sind, die darüber entscheiden, ob eine Idee in die nächste Stage übergeht oder nicht. Diese Verantwortlichkeiten manifestieren sich in den „**Gates**“. Auch diese Prozesse lassen sich in Jira abbilden, indem der Workflow für den entsprechenden Vorgangstyp angepasst wird.

In diesem Beispiel ist nach der Phase „**Entdecken**“ zunächst ein formelles Sparring mit dem Innovation Manager notwendig. Der Innovation Manager kann dann die Idee für die nächste Phase freigeben. Nach der zweiten Phase „**Validieren**“ könnte dann bspw. ein Assessment durch die Strategieabteilung erfolgen, welche wiederum entscheidet ob die Idee in die Phase „**Erschließen**“ übergeht. Das letzte Gate wird wiederum durch das Management repräsentiert, welches final entscheidet, ob eine Idee in die Umsetzung geht.

Grundsätzlich ist auch denkbar, dass Ideen aufgrund von fehlenden Kapazitäten oder des Fehlens bestimmter Expertise in einem „**Ideenspeicher**“ gesammelt werden.



Abbildung 2: Stage Gate Prozess als Workflow in Jira Work Management

3.1 Rechte und Rollen

Ein zentrales Thema ist an dieser Stelle auch die Vergabe von Berechtigungen und Zugriffsmöglichkeiten auf die entsprechenden Projekte. Auch hier bietet Jira Work Management zahlreiche Optionen, wie man es von Atlassian gewohnt ist.

Im Rahmen des Innovationsmanagements und des aufgezeigten Stage Gate Prozesses macht es Sinn, spezifische Rollen anzulegen und später den beteiligten Mitarbeitern Rollen zuzuweisen. Dies spart Zeit gegenüber einer individuellen Zuweisung von Berechtigungen pro Mitarbeiter. Folgende Rollen sind für den Prozess denkbar:

❖ Administrator:

Der Administrator verwaltet die Boards übergreifend und ist für alle zentralen Projekteinstellungen einschließlich des Rechte- und Rollenkonzepts verantwortlich. Denkbar zum Ausfüllen dieser Rolle ist, je nach verfügbarer Kompetenz, beispielsweise ein Tandem aus Innovation Management und dem IT-Bereich.

❖ Gatekeeper:

Die Gatekeeper sind jene verantwortlichen Personen und Bereiche, die Ideen von einem Gate in das nächste überführen können. Theoretisch kann diese Rolle noch in mehrere Rollen entsprechend den verschiedenen Gates aufgeschlüsselt werden (Gatekeeper Gate 1, Gatekeeper Gate 2, usw.), sofern dies erforderlich ist und den zusätzlichen Administrationsaufwand rechtfertigt.

❖ Innovator:

Die Rolle des Innovators wird all jenen zuteil, die Ideen, Suchfeldvorschläge oder Feature Request einbringen sollen und betrifft im Normalfall den Großteil der Mitarbeiter.

Neben dem Rechte- und Rollenkonzept lassen sich auch die Bearbeitungsrechte für das gesamte Projekt durch die Funktion „Projektzugriff“ einschränken. Damit das Rechte- und Rollenkonzept zum Tragen kommt sollte dieses auf „Eingeschränkt“ gesetzt werden.

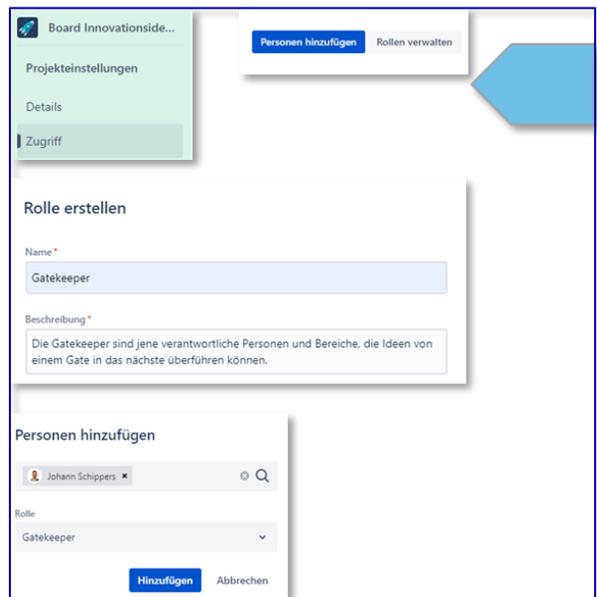


Abbildung 3: Zugriffsrechte in Jira Work Management konfigurieren



Abbildung 4: Projektzugriff in Jira Work Management festlegen

3.2 Vorgänge konfigurieren

Jira Work Management bietet verschiedene Möglichkeiten zum Individualisieren von Vorgangstypen. In unserem Beispiel haben wir einen **Vorgangstyp Idee** angelegt, der sich aus verschiedenen Pflicht- und optionalen Feldern zusammensetzt. Sehr nützlich ist hierbei die Möglichkeit eigene Felder zu definieren und Drop-Down Menüs vorzugeben.

Als Pflichtfelder müssen beispielsweise der Ideentyp und der Innovationstyp aus vorgegebenen Drop-Down Optionen und ein Suchfeld ausgewählt werden. Es besteht also die Möglichkeit für das Unternehmen, durch die Vorgabe von Suchfeldern, die Ideenfindung proaktiv zu steuern. In fortgeschrittenen Varianten sind auch **Suchfeldvorschläge** durch die Mitarbeiter oder interne Produktanfragen, wie bspw. **Feature Requests**, als Vorgangstypen denkbar.

Die optionalen Felder können dann für die weitere Beschreibung der Idee genutzt werden, wie bspw. durch die Angabe eines Ideengebers oder **Ideenpaten** und andere beschreibende Felder.

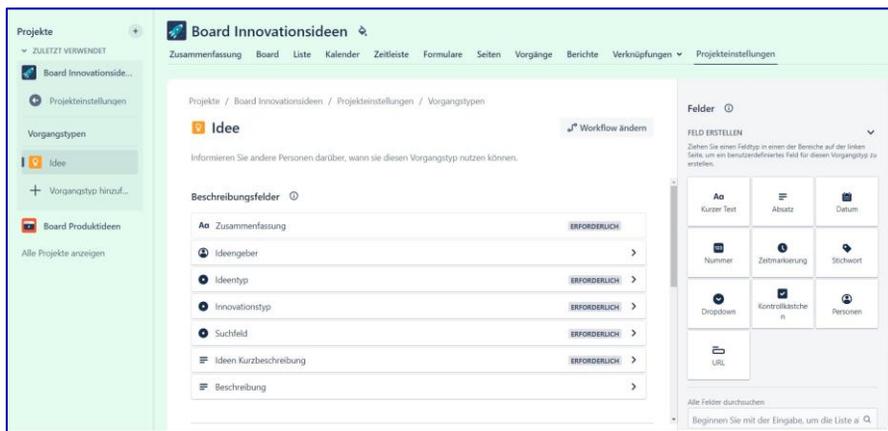


Abbildung 5: Vorgänge in Jira Work Management individualisieren

Über das entsprechende Jira Projekt können Ideen direkt durch die Mitarbeiter angelegt oder alternativ, über Formulare eingereicht werden. Der Vorteil bei Formularen ist, dass diese auch mit anderen, internen Plattformen oder dem Intranet verlinkt werden können und die Ideen browserbasiert einbringen kann. Ohne das man sich erst in ein entsprechendes Projekt navigieren muss. Die Einstieghürde, um eine Idee einzubringen bleibt also entsprechend niedrig.

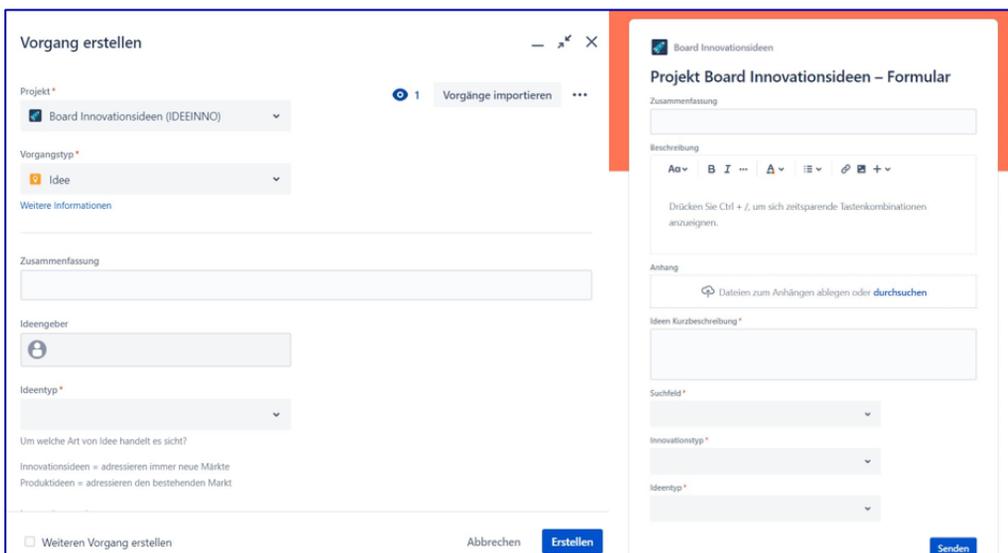


Abbildung 6: Vorgänge anlegen aus Nutzerperspektive (Standard links/ Formular rechts)

4 Langfristiges Ideenmonitoring

Die Zeitleisten im Jira Work Management ermöglichen über die Statusfelder „Startdatum“ und „Fälligkeitsdatum“ eine einfache Übersicht über den geplanten zeitlichen Horizont der einzelnen Ideen. Darüber hinaus lassen sich die Ideen nach den zuvor angelegten Innovationsphasen Filtern, so dass man den Überblick über den **Innovation Funnel** behalten kann.

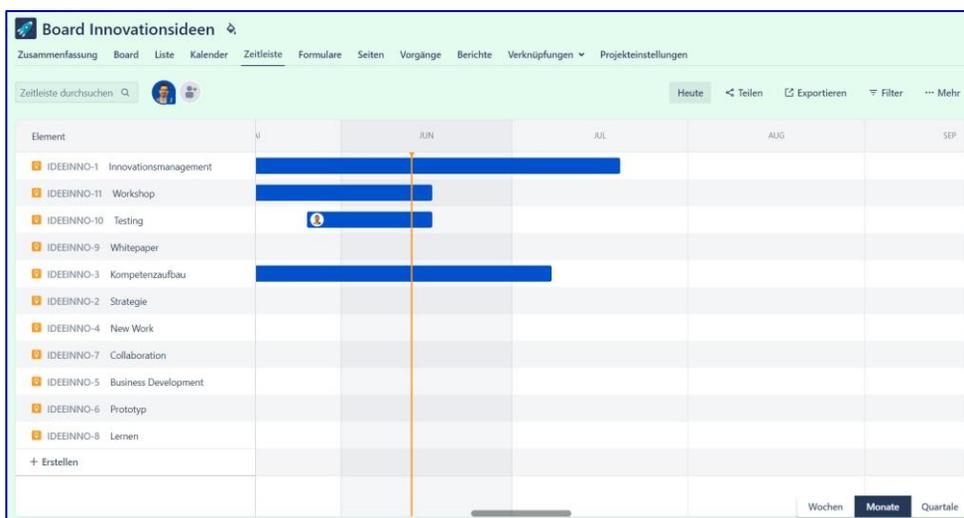


Abbildung 7: Zeitleiste Funktion in Jira Work Management

Zusammen mit der übergreifenden Board Übersicht können beide Ansichten für das Monitoring des Ideenmanagements in Confluence und anderen Atlassian Tools verwendet werden. Hierzu können mittels der „Teilen“ Funktion in Jira Work Management, intelligente Links erzeugt und in Confluence hinterlegt werden.

Die Ansicht in Confluence ist interaktiv. Für die Nutzer bietet sich entweder die Möglichkeit, eine Idee auszuwählen und dadurch direkt in das entsprechende Projekt im Jira Work Management zu gelangen oder auch im Confluence zu bleiben und entsprechende Filtereinstellungen vorzunehmen um sich durch die Boards zu navigieren.

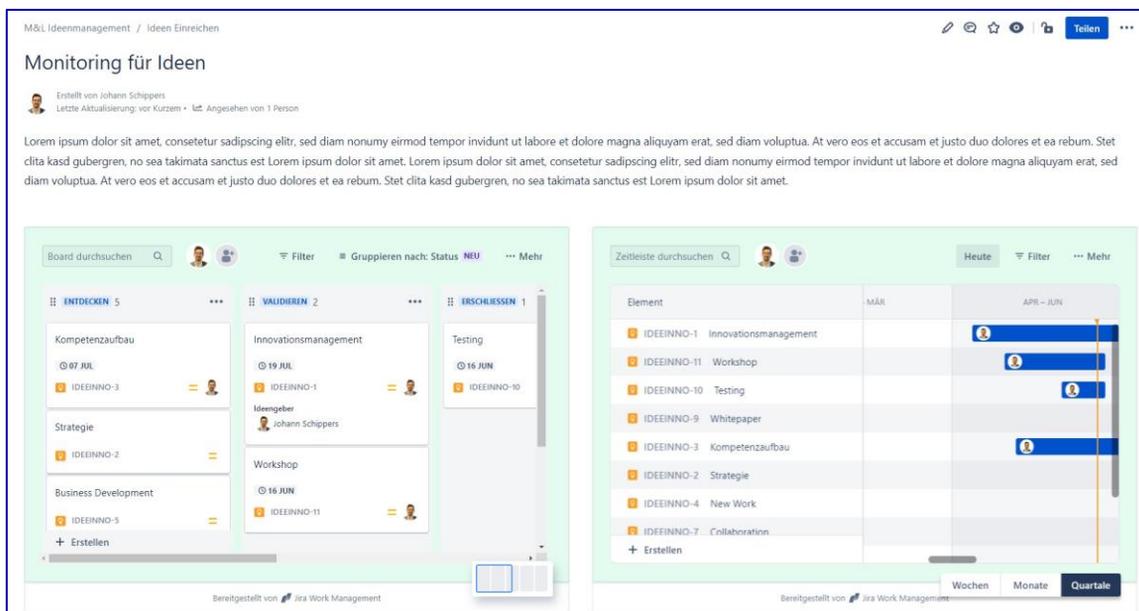


Abbildung 8: Einbetten von Jira Work Management Dashboards in Confluence

5 Ausblick

Zu Beginn des Whitepapers hat die Studie von IW Consult den Rückgang der aktiven Innovationsförderung in deutschen Unternehmen aufgezeigt. Zwar ist dies kein Beleg für einen tatsächlichen Negativtrend und den Verlust von Konkurrenzfähigkeit der deutschen Wirtschaft – nachdenklich stimmen die Ergebnisse dennoch.

Auch aus diesem Grund veröffentlichen wir dieses kostenlose Whitepaper, um **Impulse für Entscheidungsträger** und Innovationstreiber in Unternehmen zu geben und einen übersichtlichen Vorschlag für die **Einführung eines systematischen Ideenmanagements** zu machen. Vielleicht verhilft auch die hier dargebotene kompakte Darstellung zu der Erkenntnis, dass es überhaupt nicht viel benötigt, um ein strukturiertes Ideenmanagement aufzubauen. Nicht zuletzt aus diesem Grund haben wir uns auf eine Umsetzung mit den, mittlerweile stark verbreiteten, Softwaretools aus dem Hause Atlassian fokussiert, da dies unter Umständen eine niedrigere Einstiegshürde für Unternehmen darstellt. Wohlwissend, dass die **Verfahren und Prinzipien des Innovations- und Ideenmanagements** auch in anderen Tools und Softwarelösungen abgebildet werden können.

Sollten Sie sich zum Ziel setzen ein ganzheitliches Innovationsmanagement aufzubauen oder auch Unterstützung für den Aufbau von bestimmten Teilbereichen des Innovationsmanagements, wie bspw. das Ideenmanagement, benötigen, dann stehen wir gern für Sie zu Verfügung.

Als **TOP-100 Innovator** steht die **M&L AG** Ihnen als Berater und auch als Umsetzer zur Seite und das seit mittlerweile über **30 Jahren**.

Sprechen Sie uns an.

Ihr Ansprechpartner:

M&L AG

Johann Schippers

Innovation Manager

Tel.: +49 69 963 632 37

E-Mail: jschippers@mlconsult.com

