

Modernes Ideenmanagement

DIGITALISIERUNG *Vom betrieblichen Vorschlagswesen hin zum modernen kollaborativen Ideenmanagement: Wie Betriebsrat und Arbeitgeber gemeinsam die digitale Zukunft gestalten.*

VON MATTHIAS SZIEDAT UND DAVID P. HEBERLING

DARUM GEHT ES

1. Ideenmanagement kann auch über firmeneigene Plattformen stattfinden.
2. Die Beschäftigten können sich hierüber mit ihren Ideen einbringen, die prämiert werden.
3. Der Betriebsrat ist in der zwingenden Mitbestimmung und kann eine Betriebsvereinbarung initiieren.

Das Betriebliche Vorschlagswesen ist spätestens seit der Industrialisierung ein wichtiger Bestandteil der deutschen Unternehmenskultur. Heute sind Unternehmen mit der digitalen Transformation einem wachsenden Wettbewerb und tiefgreifenden Veränderungen ausgesetzt. Das betriebliche Vorschlagswesen muss darauf entsprechend reagieren. Das klassische betriebliche Vorschlagswesen wird durch ein modernes Ideen- und Innovationsmanagement abgelöst.

Crowd-basiertes Ideenmanagement

Internes crowd-basiertes Ideen- und Innovationsmanagement nutzt Schwarmintelligenz der eigenen Mitarbeiter, um innovative Ideen, Optimierungen und neue Projekte zu realisieren.

Eine digitale Plattform vernetzt Teilnehmer infrastrukturell untereinander und ermöglicht es der Belegschaft, sich aktiv mit Kreativität und Know-how zu beteiligen. Dabei kommt das Prinzip ohne die üblichen Hierarchien aus, öffnet vormals geschlossene Innovationsprozesse und organisiert Mitarbeiterideen, Anregungen, Verbesserungen und Innovationen demokratisch und transparent. Indem der Ideen- und Innovationsprozess digitalisiert und auf alle Mitarbeiter ausgeweitet wird, ergeben sich neue Chancen für Unternehmen, Mitarbeiterpotenziale stärker zu nutzen. Die arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen dürfen jedoch nicht außer Acht gelassen werden. Arbeiten Arbeitgeber und Betriebsrat (BR) in solch einem »Tool« effektiv zusammen, können sich neben wirtschaftlichen Erfolgen für das Unternehmen eine



Betriebliches Vorschlagswesen digital nutzen und transparent machen.

Vielzahl von Win-win Situationen für alle Beteiligten ergeben. Anreize für Mitarbeiter in Form finanzieller Prämien oder Sonderurlaub. Frustrationsabbau durch transparent gestaltete Organisationsstrukturen, Kosteneinsparungen durch Prozessoptimierungen oder Anerkennung durch die Möglichkeit, innovative Ideen und zukunftsweisende Geschäftsmodelle einbringen zu können. Der Betriebsrat hat hierbei eine umfassende Regelungsmacht über das betriebliche Vorschlagswesen für seine Mitarbeiter.

Rechtliche Aspekte

Das betriebliche Vorschlagswesen ist geregelt in § 87 Abs. I Nr. 12 BetrVG. Der BR hat ein Mitbestimmungsrecht für alle Systeme und Methoden, durch die Vorschläge der Arbeitnehmer zur Verbesserung der betrieblichen Arbeit angeregt, gesammelt, ausgewertet und

belohnt werden. Er hat sogar ein Initiativrecht, das heißt, er kann eine Betriebsvereinbarung hierzu vorschlagen, für solche Vorhaben.

Betriebsvereinbarung initiieren

Eine Betriebsvereinbarung begründet, welche Rechte und Pflichten die Betriebsparteien bei der Modernisierung des Vorschlagswesens innehaben. Besteht bereits eine entsprechende Vereinbarung »Verbesserungsvorschläge Mitarbeiter«, muss diese hinsichtlich der EDV-Anwendung sowie dem Datenschutz ergänzt werden.

Die vorbereitende Arbeit des BR und der Geschäftsführung liegt bei der Zusammenstellung der Rahmenbedingungen für das interne crowd-basierte Ideen- und Innovationsmanagement. Dazu gehört die Benennung eines Portalmanagers, der als Ansprechpartner rund um die Plattform fungiert und für den laufen-

LESETIPP

Die Autoren vertiefen das Thema in der Ausgabe 11/2017 der Zeitschrift Computer und Arbeit (CuA).

BEISPIEL

Implementierung eines Ideen- und Innovationsmanagements – Berliner Sparkasse

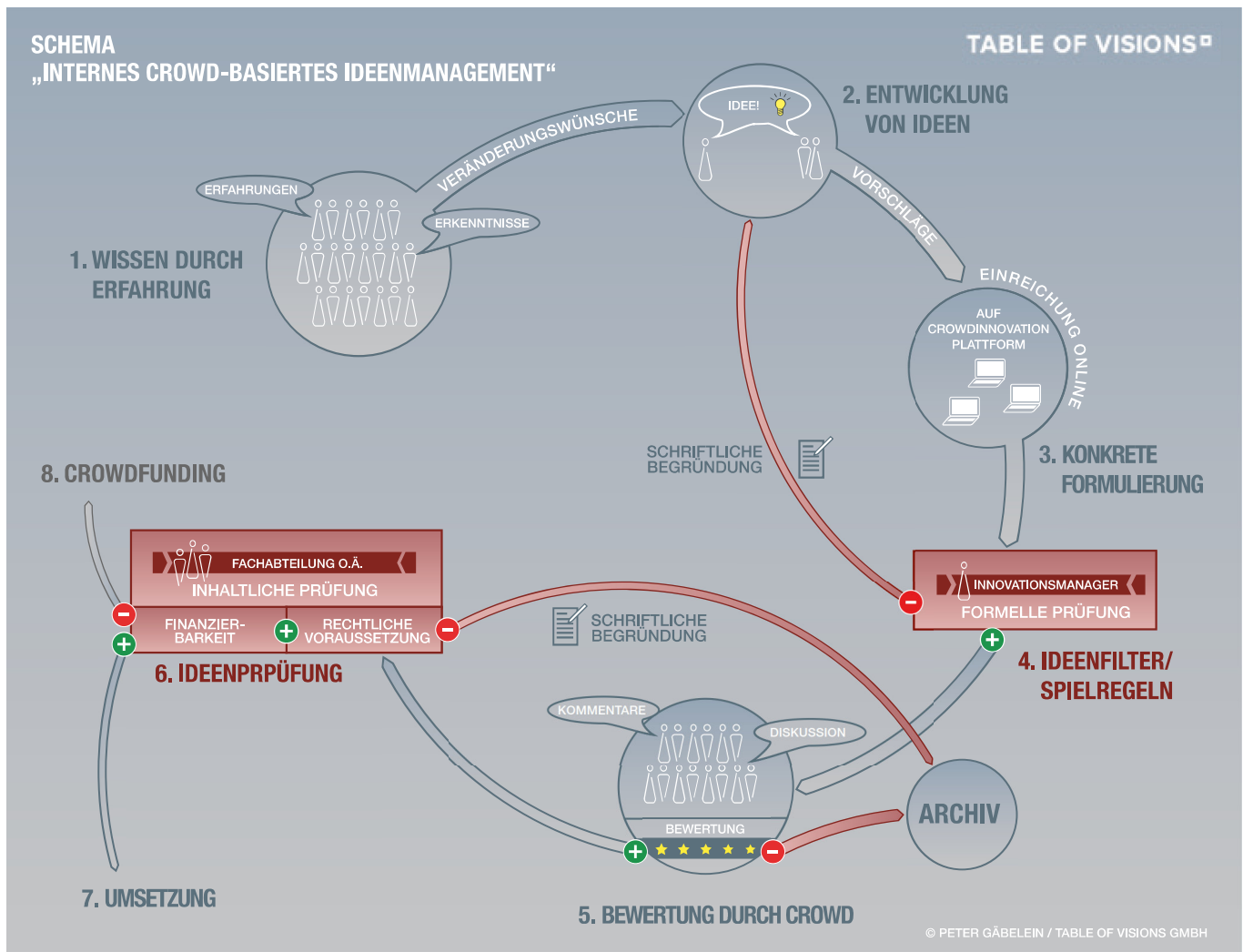
Die Berliner Sparkasse hat sich als eine der ersten Sparkassen dafür entschieden, ihr betriebliches Vorschlagswesen im Zuge der digitalen Transformation zu modernisieren. Dafür verfolgt das Geldinstitut mit der digitalen Plattform »Ideengarten« seit 2014 den crowd-basierten Ansatz: Um schnell zu wirkungsvollen Lösungen, zukunftsweisenden Anregungen und Prozessoptimierungen zu gelangen, werden die eigenen Mitarbeiter, deren Erfahrungen, Kreativität und Branchenwissen in den Ideen- und Innovationsprozess einbezogen. Der BR der Berliner Sparkasse wurde zur Modernisierung des Vorschlagswesens selbstverständlich mit eingebunden. Der BR der Berliner Sparkasse hat in der Aushandlung der Rahmenbedingungen eine beratende Rolle eingenommen. Die Regelungen waren unabhängig vom »Ideengarten« schon vorhanden und mussten nur teilweise an die neuen Bedingungen angepasst sowie hinsichtlich der EDV-Anwendung durch datenschutzrelevante Inhalte ergänzt werden. Für den organisatorischen Ablauf wurde eine »Prüfungskommission Ideenmanagement«

eingerrichtet. Diese setzt sich aus Vertreterinnen und Vertretern unterschiedlichster Unternehmensbereiche, mit und ohne Führungsfunktion, zusammen. Ein Mitglied des BR ist stimmberechtigtes Mitglied dieser Kommission.

Die Resonanz bei der Belegschaft ist enorm. Über 4.400 Mitarbeiter und Verbundpartner nutzen die Plattform regelmäßig. Vielfältige Ideen und Vorschläge sind dabei schon entstanden: »Es wurden diverse Ideen zu Formularen und Checklisten umgesetzt, ferner zu Prozessveränderungen oder Einsparungen beim Einkauf,« weiß Dennis Gehrke, Betriebsrat der Berliner Sparkasse. Dabei lobt er vor allem den regen Austausch der Praktiker und die deutliche Steigerung der Transparenz zum bisherigen Vorschlagswesen. »Ich glaube, durch den Ideengarten wird mehr wahrgenommen als nur durch das regelmäßige Reporting der Prämierung« so Gehrke weiter. Dies zeigt, dass der Ansporn für die Mitarbeiter durch die Umstellung des betrieblichen Vorschlagswesens auf das crowd-basierte Ideenmanagement zugenommen hat.

INTERNES CROWD-BASIERTES IDEENMANAGEMENT

Beim internen crowd-basierten Ideenmanagement stellen Mitarbeiter eigene Ideen auf einer firmeninternen Plattform ein, die durch die Mitarbeiter-Crowd, also die gesamte Belegschaft, gemeinschaftlich bewertet wird.



Ein Schaubild zeigt, wie das digitale und interne Ideenmanagement funktioniert.

den Betrieb verantwortlich ist. Des Weiteren wird ein Innovationskomitee bestimmt. Dieses beurteilt Vorschläge nach ihrer Umsetzbarkeit und kümmert sich um die Prämierung.

Spielregeln etablieren

Anhand definierter, festgelegter Spielregeln wird ein geordneter Ablauf gewährleistet, der transparent organisiert ist. Inhaltlich beziehen sich diese auf den organisatorischen Ablauf, die Form der Ideenpräsentation, den abstimmungsberechtigten Personenkreis, die Laufzeit und ab wann eine Idee als erfolgreich gilt. Reicht ein Mitarbeiter eine Idee ein, geht diese zunächst an den Portalmanager. Er prüft den Vorschlag auf formelle Voraussetzungen und optimiert diesen in Zusammenarbeit mit dem Ideengeber. Nach positiver Prüfung erfolgt die Veröffentlichung über die Plattform. Auf der unter-

nehmensinternen digitalen Plattform können Mitarbeiter die Idee nun einsehen, bewerten, kommentieren und gegebenenfalls sogar weiterentwickeln. Die verbindliche Beurteilung eingereicherter Ideen obliegt nicht mehr nur einer paritätischen Kommission, sondern allen oder dem definierten Kreis der berechtigten Mitarbeiter. Die Kommentierung erfolgt mit Klarnamen (tatsächlicher, amtlich verbrieft Name einer natürlichen Person) der Kollegen, damit eine sachliche Diskussion um die Idee geführt werden kann. Die Bewertung erfolgt über ein zuvor festgelegtes Bewertungssystem, wie der Vergabe von Sternen, wobei ein Stern wenig, fünf Sterne hohe Zustimmung darstellt.

Umsetzung checken

Die Begutachtung der konkreten Idee ist für den BR mitbestimmungsfrei. Allerdings wird

CHECKLISTE

Eckpunkte einer Betriebsvereinbarung zum internen crowd-basierten Ideen- und Innovationsmanagement

- Formulierung einer Zielsetzung/Präambel
- Festlegung des Geltungsbereiches im Unternehmen
- Festlegung des beteiligungsberechtigten Personenkreises
- Definition der formellen Anforderungen an Vorschläge/Ideen
- Formulierung der »Spielregeln«
- Beschreibung des Aufgabenbereichs und Funktionen Portalmanager / Innovationskomitee
- Festlegung der Aufgaben der jeweiligen Fachabteilungen nach positiver Bewertung
- Beschreibung eines exemplarischen Ablaufs (Einreichung, Bewertungsphase) inkl. Aufgabenverteilung
- Beschreibung der nötigen positiven Bewertungen durch Mitarbeiter (Entscheidungsgrundsätze)
- Festlegung Prämierungsgrundsätze und Umgang / Regeln zur Handhabung der Prämierung

AUS DEM GESETZ

§ 87 BetrVG

(1) Der Betriebsrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, in folgenden Angelegenheiten mitzubestimmen:

(...)

12.

Grundsätze über das betriebliche Vorschlagswesen;

(...)

über die Spielregeln durch die Betriebsparteien vereinbart, unter welchen Voraussetzungen Vorschläge umgesetzt werden. Beispielsweise kann festgelegt werden, dass eine gewisse Anzahl an positiven Mitarbeiterstimmen erreicht werden muss. Fehlt die notwendige Zustimmung, geht die Idee ins digitale Archiv. Soweit eine Idee die erforderliche Zustimmung erhält, geht es in die nächste Runde. Hier prüft der jeweilige Fachbereich, ob sich eine Idee auch praktisch umsetzen lässt. Besteht die Idee auch diese Hürde, erhält der Arbeitgeber an dieser Stelle eine zweifach gefilterte mehrheitsfähige Idee, die mit dem Wissen und der Erfahrung der eigenen Mitarbeiter beurteilt wird. Soweit die Idee finanzierbar ist, kann sie umgesetzt werden. Sollte der Arbeitgeber entgegen aller positiven Signale dennoch sein Veto einlegen, muss er dies in dem Tool sorgfältig begründen. Um die Beteiligung und das Engagement seiner Arbeitnehmer wertzuschätzen, sollte ein transparentes Bonussystem für erfolgreiche Ideen ausgelobt werden. Auch an dieser Stelle hat der BR an den Grundsätzen über die Prämie ein Mitbestimmungsrecht. Die konkrete Prämie wird von dem Innovationskomitee im Rahmen der Prämierungsgrundsätze festgesetzt. Das kann anhand eines kalkulierbaren Vorteils für den Arbeitgeber in Prozenten ausgedrückt werden oder anhand einer pauschalierten Prämierung erfolgen. Die steuerliche Behandlung der Prämie sollte auch vom Komitee getroffen werden. Was jedem Mitarbeiter immer zugute kommt, ist die Benennung seiner Urheberschaft für eine erfolgreiche Idee.

Streng davon unterschieden werden müssen alle qualifizierten technischen Verbesserungsvorschläge, die im Rahmen des § 20 Arbeitnehmerfindergesetzes geregelt werden.

Attraktive Rahmenbedingungen fördern Kreativität

Der BR nimmt eine Schnittstelle zwischen Geschäftsführung und Belegschaft ein und sollte sich als solche innovationsfördernd engagieren. Die Motivation der Mitarbeiter, sich für das eigene Unternehmen einzusetzen, hängt weniger von der Höhe des Gehalts ab. Viel entscheidender ist das Interesse der Unternehmensleitung und seines BR, an den eigenen Mitarbeitern und von deren Bedürfnissen zu erfahren. Dazu gehört vor allem, sich aktiv mit eigenen Ideen einbringen zu können. Anhand dieser stets vorliegenden betrieblichen Bedürfnisse, kann der BR bei der Implementierung einer crowd-basierten Ideen- und Innovationsmanagement-Plattform aktiv von seinem Initiativrecht Gebrauch machen, um attraktive Rahmenbedingungen für die Belegschaft auszuhandeln. <



Matthias Sziedat, Rechtsanwalt, Lehrbeauftragter für Arbeitsrecht an der Hochschule Weihenstephan.
www.arbeitsrecht-in-berlin.de



David P. Heberling, Gründer und Geschäftsführer der Table of Visions GmbH, Berlin.
www.tableofvisions.com