

38 Ideenmanagement kann verbessert werden

38.0

Das Ideenpotenzial der Beschäftigten in der mittelbaren Bundesverwaltung kann besser genutzt werden. Das Bundesministerium des Innern beabsichtigt, die Empfehlungen des Bundesrechnungshofes zum Ideenmanagement aufzugreifen.

38.1

Ziel eines modernen Ideenmanagements ist es, das Ideenpotenzial aller Beschäftigten in einer Organisation zu nutzen. Beschäftigte sollen z. B. die Möglichkeit erhalten, Vorschläge zu unterbreiten, die geeignet sind, die Aufgabenerfüllung und Leistungsfähigkeit der Organisation zu verbessern. Zugleich soll eine Organisationskultur geschaffen werden, die den Beschäftigten mehr Gestaltungsspielraum und Verantwortung überträgt, den Teamgedanken fördert und die Kommunikation zwischen den Hierarchieebenen stärkt.

Das staatliche Ideenmanagement wird zunehmend wichtiger. Schon im Jahre 1999 hatte das Bundesministerium des Innern (Bundesministerium) mit dem Projekt „Idee 21 – Ideen für die Bundesverwaltung im 21. Jahrhundert“ die Grundlagen dafür gelegt. Die Erkenntnisse des Projekts flossen in eine Rahmenrichtlinie ein.

Mit dem Regierungsprogramm „Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen“ hat das Bundesministerium im Jahre 2006 einen ressortübergreifenden Ideenwettbewerb durchgeführt und eine zentrale Ideendatenbank geschaffen. Ideenmanagerinnen und Ideenmanager tauschen sich zu optimalen Strukturen und Prozessen des Ideenmanagements aus. Behörden der mittelbaren Bundesverwaltung können sich im Internet über Aktivitäten zum Ideenmanagement und Erfahrungen anderer Stellen informieren.

Der Bundesrechnungshof untersuchte im Jahre 2006 das Ideenmanagement bei Behörden der mittelbaren Bundesverwaltung. Dabei stellte er fest, dass Behörden Verbesserungsvorschläge häufig sehr aufwendig bearbeiteten. Oft gab es zu viele Beteiligte und keine hinreichende IT-Unterstützung. Obwohl die Bearbeitungszeiten zum Teil bis zu einem Jahr dauerten, informierten die Behörden die Betroffenen nicht über den Verfahrensfortgang. Die Führungskräfte unterstützten das Ideenmanagement häufig nicht genügend. Die Beschäftigten sahen es vielfach als wenig attraktiv an, was sich in niedrigen Beteiligungsquoten widerspiegelte.

Die untersuchten Behörden wussten oft nicht, wie viele Beschäftigte Vorschläge eingereicht hatten und wie lange es durchschnittlich dauerte, einen Vorschlag zu bearbeiten. Selbst die Umsetzung prämierter Ideen wurde von einzelnen Behörden nicht überwacht. Die Wirkung des Ideenmanagements konnten die Behörden nur selten einschätzen.

38.2

Der Bundesrechnungshof hat die Schwachstellen des Ideenmanagements in der mittelbaren Bundesverwaltung aufgezeigt. Er hat Hinweise gegeben, wie die Behörden die Kreativität und Sachkunde ihrer Beschäftigten künftig besser nutzen können:

- Voraussetzung für ein erfolgreiches Ideenmanagement ist eine offene Behördenkultur, die neue Ideen fördert und nicht als Kritik versteht. Hierbei kommt den Führungskräften eine besondere Verantwortung zu. Sie müssen den Beschäftigten vermitteln, dass ihre Ideen erwünscht sind. Das Ideenmanagement sollte für möglichst viele Beschäftigte geöffnet werden. Dadurch lässt sich sein Nutzen steigern.
- Die Behörden sollten das Ideenmanagement intern besser bekannt machen und für Verbesserungsvorschläge werben. Dazu können sich Ideenwettbewerbe eignen. Informationen und Formulare sollten sie so bereitstellen, dass alle Beschäftigten problemlos darauf zugreifen können. Hierzu gehört auch, dass die Behörden die Verantwortlichkeiten für das Ideenmanagement regeln.
- Die Behörden müssen Verbesserungsvorschläge schneller bearbeiten. Dazu sollten sie die maßgeblichen Geschäftsprozesse optimieren – ggf. unter Einsatz von IT – und die Zahl der Beteiligten auf ein notwendiges Maß beschränken. Zudem kann es sinnvoll sein, die Beschäftigten über den Ablauf der Bearbeitung ihres Vorschlages zu informieren.
- Ziel sollte es sein, hochwertige Ideen einzuwerben. Dafür ist ein attraktives Prämiensystem notwendig. Die Prämien sollten sich an den errechneten oder geschätzten Einsparungen orientieren. Dies erhöht die Akzeptanz. Außerdem können die Einrichtungen dadurch prüfen, ob ihnen das Ideenmanagement nützt und ob die Prämien angemessen sind.
- Das Ideenmanagement ist besonders wirksam, wenn die Behörden die Verbesserungsvorschläge möglichst schnell umsetzen. Dabei ist ein sachgerechtes Umsetzungscontrolling hilfreich.

38.3

Das Bundesministerium hat den Empfehlungen des Bundesrechnungshofes zugestimmt. Sie sollen beim Regierungsprogramm „Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen“ und bei der Evaluation des Ideenmanagements in der Bundesverwaltung berücksichtigt werden.

Der Bundesrechnungshof hat seine Erkenntnisse allen Bundesministerien zur Weitergabe an die Einrichtungen der mittelbaren Bundesverwaltung übermittelt. Er hat die Bundesministerien gebeten, auf die Beachtung seiner Empfehlungen hinzuwirken.