

Die Public-Management-Forschung der FOM Hochschule

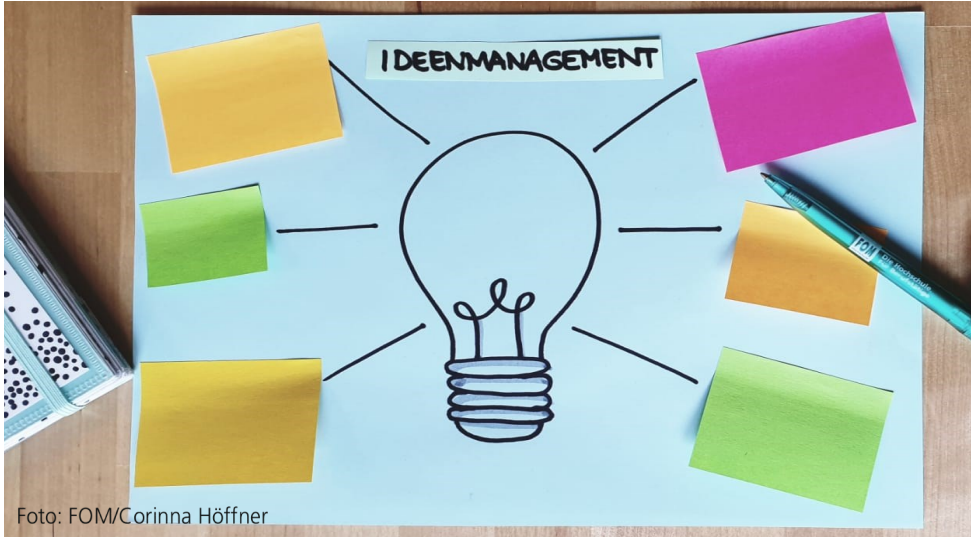


Foto: FOM/Corinna Höffner

Aktuelles Thema

Ideenmanagement in der öffentlichen Verwaltung – zwischen Geschichte und Gegenwart



Prof. Dr. Gottfried Richenhagen
ifpm Institut für Public Management der FOM Hochschule für Oekonomie & Management



Ideenmanagement wird in Behörden und Verwaltungen viel zu selten eingesetzt – eine verschenkte Chance zur Innovation!

IDEENMANAGEMENT

IDEEN ERFOLGREICH MANAGEN – IM PUBLIC MANAGEMENT?

Das Ideenmanagement wurde als „Betriebliches Vorschlagswesen“ am Ende des 19. Jahrhunderts in den großen Industrieunternehmen entwickelt.

Während in den kleinen Handwerksbetrieben die Führungskraft mitarbeitete, die Arbeitsprozesse kannte und stets über die Vorgänge im Betrieb informiert war, kamen die Führungskräfte in den großen Industrieunternehmen hingegen nur selten in die Werkshallen, kannten die Arbeitsprozesse nicht aus eigener Erfahrung und mussten immer wieder feststellen, dass vieles in ihrem Unternehmen passierte, von dem sie keine Kenntnis hatten.

In diesen Großunternehmen bildete sich eine neue Hierarchieebene, bestehend aus Industriemeistern, Ingenieuren und anderen mittleren Führungskräften heraus. Diese verfolgten jedoch ihre eigenen Ziele und gaben nur die Informationen an höhere Führungskräfte oder die Geschäftsführung weiter, die ihren Zielen nützten.

Im Laufe der Zeit wurde den oberen Führungskräften bewusst, dass sie häufig nur ausgewählte Informationen erhielten, sodass sie sich einen Ausweg überlegen mussten, um auch ungefilterte Informationen zu bekommen.

Ein Fortschritt war das betriebliche Vorschlagswesen: Arbeiternehmerinnen und Arbeitnehmer konnten Vorschläge für Verbesserungen direkt an die Geschäftsführung richten. Die mittlere Führungsebene wurde bewusst übergangen.

So erfuhr die Geschäftsführung von manchen Missständen, die ihr vorher unbekannt geblieben waren. Die Arbeiternehmerinnen und Arbeitnehmer bekamen ein Ventil, um grobe Missstände an die Geschäftsführung zu melden, wenn Gespräche mit den direkten Vorgesetzten zu keinen Ergebnissen geführt hatten.

Passt diese Methode aus Industriebetrieben des 19. Jahrhunderts in eine öffentliche Verwaltung des 21. Jahrhunderts? Ja und nein.

IDEEN ERFOLGREICH MANAGEN – IM PUBLIC MANAGEMENT? (FORTSETZUNG)

Nein: Heutige Behördenspitzen sind besser über Betriebsabläufe informiert als es die damaligen Geschäftsführungen waren. Eine Methode zur Umgehung der mittleren Führungskräfte, ist heutzutage nicht mehr notwendig und wäre außerdem für das Klima in der Verwaltung schädlich.

Ja: Wir leben in einer Zeit, in der jedes Unternehmen und jede andere Organisation aufgrund der sich verändernden Organisationsumwelt immer besser werden muss. Von dem Gedanken der kontinuierlichen Verbesserung kann sich das Public Management nicht ausnehmen. Sicherlich gibt es Organisations- und Datenverarbeitungsabteilungen, die professionell auf eine kontinuierliche Verbesserung der Prozesse hinarbeiten. Aber auch die Ideen und Vorschläge der Beschäftigten, die tagtäglich in diesen Prozessen arbeiten und die Leistungen der öffentlichen Verwaltungen erbringen, können einen signifikanten Beitrag leisten.

Dazu ist anzumerken: Das Ideenmanagement hat es in der öffentlichen Verwaltung besonders schwer. Das hat zwei Gründe:

Erstens: In der Großindustrie wird der Nutzen eines Vorschlags durch die hohe Stückzahl multipliziert. Es gab einmal einen Vorschlag bei Volkswagen (VW), durch den ein Schlauch beim VW Käfer um einen Zentimeter kürzer gehalten werden konnte. Nur ein Zentimeter – aber multipliziert mit der Stückzahl, in der der Käfer produziert wurde, eine hohe Kostenein-

spaarung für VW. Auf diese Multiplikationseffekte kommt eine Kommunalverwaltung kaum, selbst auf Bundesebene sind sie selten. Eine Ausnahme ist beispielsweise die Bundeswehr, die auch ein gut funktionierendes Ideenmanagement betreibt.

Zweitens: Viele Verbesserungsvorschläge in der öffentlichen Verwaltung zielen auf eine bessere Qualität für die Kundinnen und Kunden, die Beschäftigten oder auf einen verbesserten Arbeits- und Gesundheitsschutz ab. Solche Verbesserungen sind wichtig, aber nur schwierig in

des Ideenmanagements. So endete der „Bericht des Bundesministeriums des Innern an den Rechnungsprüfungsausschuss des Deutschen Bundestages zum Ideenmanagement in der Bundesverwaltung“ vom 19. Dezember 2017 mit dem Hinweis: „Die Bundesverwaltung befasst sich bereits im Rahmen ihres Dialogprozesses Arbeiten 4.0 mit wichtigen Aspekten bei der zukünftigen Gestaltung von Arbeit. Die Frage nach wirksamen Methoden zur Nutzbarmachung kreativer Mitarbeiterideen muss sich sinnvollerweise an diesem Prozess orientieren.“ Ein Ergebnis dieses Dialogprozesses für das Ideenmanagement ist nicht bekannt.

Dennoch gibt es immer wieder Beispiele für gutes Ideenmanagement im öffentlichen Bereich.

Die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung titelte in einer [Pressemittteilung](#) vom 13. Februar 2018:

„Beschäftigte im öffentlichen Dienst wünschen sich mehr Beteiligung“. In Zeiten des Fachkräftemangels gerade auch im öffentlichen Bereich ist dies ein ernstzunehmendes Argument.

Einen Zustandsbericht über das Ideenmanagement in der öffentlichen Verwaltung gibt der Aufsatz „Ideenmanagement in Behörden“ (2019) in „Ideen erfolgreich managen“ (s. Abb. 1.) aus dem [ifpm](#).

Neue Kennzahlen werden von der Ideenmanagement-Studie 2020 erwartet, deren Zahlen gerade ausgewertet werden. Über die Ergebnisse werden wir an dieser Stelle berichten.



Abb. 1: Ideen erfolgreich managen (2019)

Euro-Beträgen zu beziffern. „Rationalisierung“ ist in der öffentlichen Verwaltung nur schwer zu erreichen und führt kaum zu budgetwirksamen Einsparungen.

Diese Schwierigkeiten finden sich auch in der offiziellen Behandlung

Literatur:

Richenhagen, G., Schat, H. (2019): Ideenmanagement in Behörden, in: Landmann, N. / Schat, H.-D. (Hrsg.), Ideen erfolgreich managen – Neue Perspektiven, aktuelle Branchenbeispiele, wissenschaftliche Grundlagen und Erkenntnisse, S. 201-210, Wiesbaden .