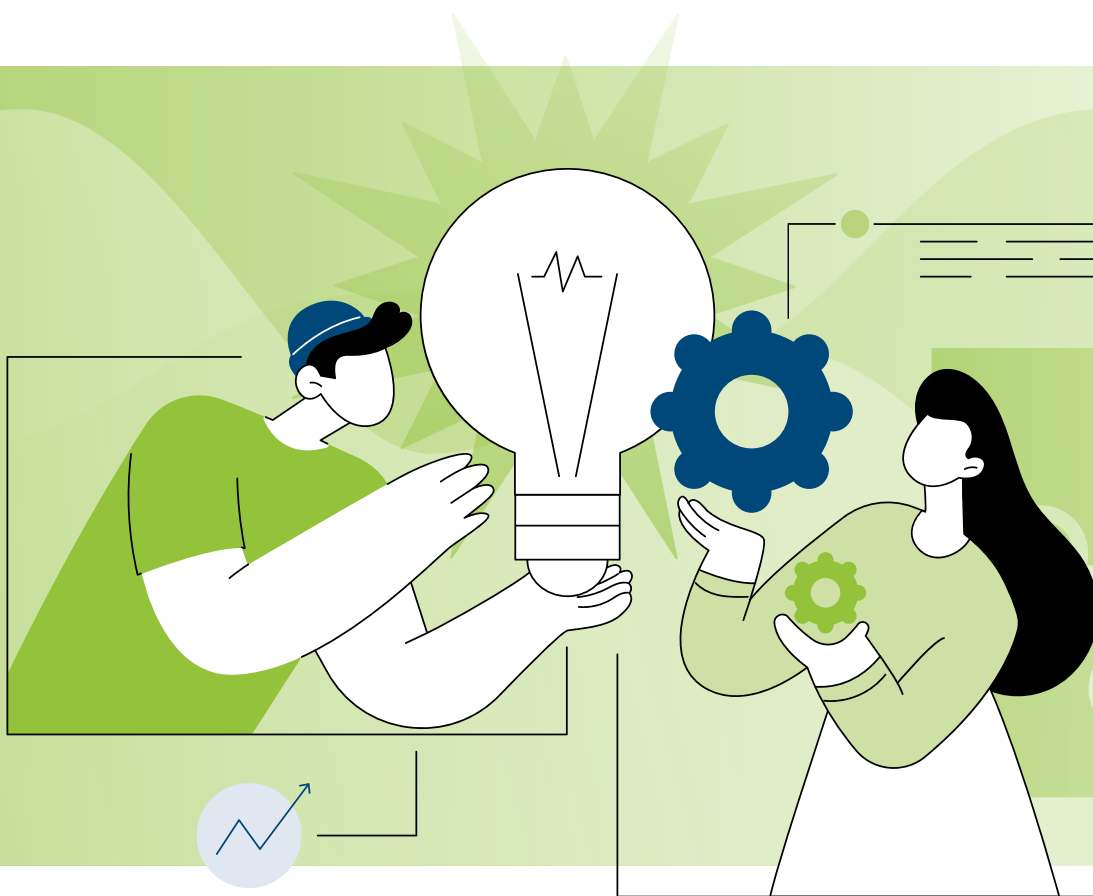


Ideenmanagement beleben, Betrieb stärken

Praxisleitfaden für Betriebsräte
in wirtschaftlich schwierigen Zeiten



Impressum

Ideenmanagement beleben, Betrieb stärken – Praxisleitfaden für Betriebsräte in wirtschaftlich schwierigen Zeiten

ERSTELLT IM AUFTRAG VON

Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE
Inselstraße 6, 10179 Berlin
Königsworther Platz 6, 30167 Hannover
Telefon: +49 30 2787 1325

PROJEKTLEITUNG

Dr. Regina Weber

AUTOR:INNEN

Judith Beile, Hannah Riede, Dennis Tepeli (wmp consult – Wilke Maack GmbH), Lisa Sadlowski (IG BCE, Abteilung Mitbestimmung/Recht)

REDAKTION

Dr. Regina Weber, Max Leyendecker

LEKTORAT

Gisela Lehmeier, FEINSCHLIFF

GESTALTUNG

Atelier Hauer + Dörfler GmbH

REDAKTIONSSCHLUSS

November 2025

BILDNACHWEIS

Grafikelemente: shutterstock.com

BITTE ZITIEREN ALS

Stiftung Arbeit und Umwelt (Hg.). 2025. Ideenmanagement beleben, Betrieb stärken. Praxisleitfaden für Betriebsräte in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, Berlin.

Copyright Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE

Inhalt

Vorwort	5
1 Betriebliche Mitbestimmung als Motor für Innovation und Arbeitsplatzsicherung	6
Ideenmanagement: Gemeinsam den Wandel gestalten.....	6
2 Ideenmanagement verstehen	8
Vorteile des Ideenmanagements.....	8
3 Wie kann ich mich als Betriebsrat in den Prozess einbringen?	10
3.1. Die Grundlagen.....	11
3.2 Der Prozess.....	12
3.3 Prämien und Anerkennung.....	14
3.4 Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit.....	14
3.5 Kommunikation.....	15
3.6 Betriebsvereinbarung.....	16
4 Fazit	17
An alles gedacht? Qualitätscheck für ein bestehendes Ideenmanagement.....	18



Vorwort

Die Transformation hin zur Klimaneutralität stellt die Unternehmen der IG BCE-Branchen vor tiefgreifende strukturelle Veränderungen. Produktionsprozesse werden angepasst, Produkte neu gedacht oder vollständig neue Geschäftsmodelle entwickelt. Diese Entwicklungen treffen auf eine wirtschaftliche Lage, in der viele Betriebe bereits unter erheblichem Druck stehen und im Krisenmodus agieren. Gerade unter diesen Bedingungen gewinnt die Fähigkeit an Bedeutung, neue Geschäftsfelder zu erschließen und Beschäftigung langfristig zu sichern.

Veränderung entsteht jedoch nicht ausschließlich in strategischen Planungsrunden. Viele entscheidende Impulse kommen von dort, wo Arbeit täglich konkret wird: in Teams, in Abläufen und im direkten Umgang mit neuen Anforderungen. Hier zeigt sich früh, was tragfähig ist und was nicht. Hier wird ausprobiert, angepasst und unter realen Bedingungen weiterentwickelt.

Genau dieses Erfahrungswissen bleibt jedoch häufig ohne Einfluss auf Entscheidungen. Nicht weil es an Engagement fehlt, sondern weil Verfahren unklar sind, Rückmeldungen ausbleiben oder Beiträge im weiteren Prozess an Gewicht verlieren. Beteiligung wird angekündigt, aber nicht systematisch in Entscheidungsstrukturen verankert. Dadurch gehen nicht nur wichtige Ideen verloren, es entsteht auch Frustration in der Belegschaft.

Für Betriebsräte liegt hier ein zentraler Ansatzpunkt. Sie haben Einblick in die Erfahrungen und Perspektiven der Beschäftigten und können dazu beitragen, dass dieses Wissen wirksam wird. Betriebliches Ideenmanagement bietet dafür einen konkreten Hebel: Es kann strukturieren, bündeln und sichtbar machen, was sonst oft unsichtbar bleibt. Richtig genutzt, eröffnet es Räume für Mitgestaltung und stärkt die Verbindung zwischen Belegschaft und Entscheidungsprozessen. Doch es ist auch anfällig für Fehlentwicklungen, etwa, wenn Erwartungen geweckt werden, ohne dass sich daraus nachvollziehbare Konsequenzen ergeben.

Die Handreichung nimmt diese Ambivalenz bewusst auf. Sie erläutert, was betriebliches Ideenmanagement leisten kann, wo seine Grenzen liegen und wie Betriebsräte es aktiv mitgestalten können. Dabei geht es nicht nur um Verfahren, sondern um Wirkung: Woran lässt sich erkennen, ob Beteiligung tatsächlich Einfluss gewinnt? Und an welchen Punkten können Betriebsräte gezielt ansetzen, um diesen Einfluss zu stärken?

Die folgenden Kapitel verstehen sich nicht als Anleitung für reibungslose Abläufe. Sie bieten vielmehr Orientierung, um vorhandene Instrumente bewusster zu nutzen, Spielräume zu erkennen und im konkreten betrieblichen Kontext weiterzuentwickeln.

Wir wünschen eine erkenntnisreiche Lektüre und viel Erfolg dabei, diese Möglichkeiten in der betrieblichen Praxis aufzugreifen und wirksam zu machen!

Dr. Regina Weber

Bereichsleiterin Transformation der Industrie

1

Betriebliche Mitbestimmung als Motor für Innovation und Arbeitsplatzsicherung

Deutschlands Industrie durchlebt gegenwärtig eine der tiefgreifendsten Krisen der Nachkriegszeit. Hohe Energiekosten, geopolitische Unsicherheiten und eine schwächelnde Weltkonjunktur setzen Unternehmen massiv unter Druck. Besonders betroffen sind energieintensive Branchen wie die Chemie-, Metall- und Automobilindustrie, die jahrzehntelang das Rückgrat der deutschen Wirtschaft waren. Standortschließungen, Produktionsverlagerungen und Personalabbau sind zunehmend die Antworten der Unternehmensleitungen auf sinkende Margen und verschärften Wettbewerb. Die aktuelle Krise ist mehr als eine vorübergehende Konjunkturschwäche. Sie markiert einen Wendepunkt, an dem sich entscheidet, ob Deutschland als Industriestandort zukunftsfähig bleibt.

Parallel zu den unmittelbaren wirtschaftlichen Herausforderungen stehen Unternehmen vor fundamentalen Transformationsanforderungen. Die Dekarbonisierung der Produktion sowie Digitalisierung und Kreislaufwirtschaft sind keine Zukunftsthemen mehr, sondern unmittelbare Notwendigkeiten. Klimaziele, Emissionshandel und neue Regulierungen wie das CO₂-Grenzausgleichssystem (CBAM) erhöhen den Anpassungsdruck zusätzlich. Doch dieser Umbau birgt auch Chancen: Klimaneutrale Produktionsverfahren, nachhaltige Materialien, innovative Recyclingtechnologien und digitale Dienstleistungen eröffnen neue Märkte. Die entscheidende Frage ist, wie dieser Wandel gestaltet werden kann, um gute Arbeitsplätze zu erhalten.

Hierbei haben Betriebsräte eine Rolle, die weit über ihre klassischen Aufgaben hinausgeht. Das Betriebsverfassungsgesetz gibt ihnen Mitbestimmungsrechte, die sie nicht nur defensiv nutzen können, um Personalabbau abzuwehren. Sie können diese Rechte auch offensiv einsetzen, um eine zukunftsfähige Unternehmensstrategie mitzugestalten. Ihr entscheidender Vorteil dabei: Sie kennen das Wissen, die Erfahrung und die Ideen der Beschäftigten.

Während Unternehmensführungen häufig auf externe Beratungen setzen, die standardisierte Lösungen anbieten, können Betriebsräte das praktische Know-how der Belegschaft mobilisieren – all jener Menschen, die die täglichen Produktionsprozesse kennen, Kundenkontakt haben und Optimierungspotenziale aus erster Hand verstehen.

Die gegenwärtige Situation verlangt andere Antworten als bloße Kostensenkung. Viele Unternehmen wählen den scheinbar einfachen Weg: Stellen streichen, Produktion verlagern, auf das Kerngeschäft konzentrieren. Das mag kurzfristig die Bilanz entlasten, schwächt aber langfristig die Innovationskraft und gefährdet die Zukunft des Unternehmens. Betriebsräte können eine Alternative aufzeigen: Statt Arbeitsplätze abzubauen, können sie gemeinsam mit der Belegschaft neue Geschäftsideen entwickeln, die Wertschöpfung schaffen und Beschäftigung sichern.

Ideenmanagement: Gemeinsam den Wandel gestalten

Ein praktisches Werkzeug dafür existiert in vielen Betrieben bereits: das betriebliche Ideenmanagement. Es wird meist für kleinere Verbesserungsvorschläge genutzt – zur Optimierung von Abläufen oder für Kosteneinsparungen. Sein Potenzial reicht aber weiter. Betriebsräte können die Strukturen des Ideenmanagements strategisch nutzen, um Ideen für neue Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle zu sammeln und weiterzuentwickeln. Dabei geht es nicht darum, die Geschäftsführung zu ersetzen oder deren unternehmerische Verantwortung zu übernehmen. Es geht vielmehr darum, konstruktive Vorschläge einzubringen, die wirtschaftliche Notwendigkeiten mit den Interessen der Beschäftigten verbinden.

Die Rolle der Betriebsräte als Innovatoren ist besonders in Krisenzeiten von Bedeutung. Während Unternehmensleitungen unter dem Druck von Aktionären und Finanzmärkten häufig kurzfristige Ergebnisse priorisieren müssen, haben Betriebsräte eine längerfristige Perspektive: die nachhaltige Sicherung von Arbeitsplätzen und die Zukunftsfähigkeit des Standorts. Diese Perspektive ermöglicht es ihnen, auch Innovationsansätze zu verfolgen, die erst mittelfristig Erträge versprechen, dafür aber stabiler und nachhaltiger sind. Zudem genießen Betriebsräte das Vertrauen der Belegschaft, was entscheidend ist, um deren kreatives Potenzial zu aktivieren und ihre Bereitschaft zu fördern, sich aktiv an Innovationsprozessen zu beteiligen.

In Zeiten multipler Krisen braucht es alle Kräfte im Unternehmen, um den Wandel erfolgreich zu gestalten. Betriebsräte können dabei eine Brücke sein: zwischen Geschäftsführung und Belegschaft, zwischen ökonomischen Notwendigkeiten und sozialen Interessen, zwischen kurzfristigen Anpassungen und langfristiger Zukunftsfähigkeit. Indem sie das Innovationspotenzial der Beschäftigten mobilisieren, leisten sie einen unverzichtbaren Beitrag zur Sicherung von Arbeitsplätzen und zur nachhaltigen Transformation der deutschen Industrie.

Der Leitfaden möchte Betriebsräten praktische Werkzeuge und Orientierung bieten, damit sie diese Gestaltungsrolle wahrnehmen können. Er zeigt auf, wie bestehende Ideenmanagementsysteme strategisch genutzt werden können, um aus der Belegschaft heraus neue Geschäftsideen zu entwickeln. Dabei geht es um mehr als Beteiligung – es geht darum, Betriebsräte als proaktive Akteure im Innovationsprozess zu etablieren, die nicht nur reagieren, sondern gestalten. Die folgenden Kapitel geben konkrete Anregungen, wie ein solcher Prozess strukturiert werden kann, welche rechtlichen Rahmenbedingungen zu beachten sind, wie die Belegschaft aktiviert werden kann und worauf bei der Kommunikation mit der Geschäftsführung zu achten ist.



2

Ideenmanagement verstehen

Ideenmanagement ist ein strukturierter Prozess, bei dem Vorschläge und innovative Ansätze aus der Belegschaft gesammelt, bewertet und umgesetzt werden. Für Unternehmen ist es ein wichtiges Instrument, um Wettbewerbsfähigkeit, Innovationskraft und ein gutes Arbeitsklima langfristig zu sichern. Für den Betriebsrat ist dieses Thema besonders relevant – nicht nur, weil er ein Mitbestimmungsrecht nach dem Betriebsverfassungsgesetz (§ 87 Abs. 1 Nr. 12 BetrVG) bei den Grundsätzen des Ideenmanagements hat, sondern weil er eine positive Rolle bei dessen aktiver Ausgestaltung und Umsetzung einnehmen kann.

Als gewählte Interessenvertretung genießt der Betriebsrat das Vertrauen der Beschäftigten – ein entscheidender Vorteil, denn Mitarbeitende teilen ihre Ideen, Bedenken und Verbesserungsvorschläge eher mit Vertrauenspersonen als direkt mit der Unternehmensleitung. Damit kann der Betriebsrat nicht nur Impulse sammeln, sondern auch eine vertrauensvolle Atmosphäre schaffen, in der Ideen offen geäußert werden können – ohne Angst vor Nachteilen, auch bei kritischen Vorschlägen.

Besonders wichtig ist der Schutz der Beschäftigten vor Nachteilen bei kritischen Vorschlägen.

Vorteile des Ideenmanagements

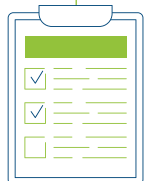
Ein mitbestimmtes und gut organisiertes Ideenmanagement stärkt die demokratische Teilhabe im Unternehmen, fördert Motivation und ermöglicht es allen Beschäftigten, aktiv an Verbesserungsprozessen mitzuwirken. Gleichzeitig wird der Betriebsrat zum aktiven Gestalter: Er sorgt für faire Bewertungskriterien, achtet auf transparente Kommunikation und kann über Betriebsvereinbarungen Regelungen schaffen, die Innovation und Beschäftigungssicherung miteinander verbinden.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Begleitung von Veränderungsprozessen: Qualifizierungsangebote, die Förderung neuer Kompetenzen und der Abbau von Ängsten bei Umstrukturierungen tragen dazu bei, dass Wandel als Chance begriffen wird und nicht als Risiko.

Die Vorteile für alle liegen auf der Hand: Die Beschäftigten können sicher teilnehmen, ihre Ideen einbringen und Veränderungen nachvollziehen. Die Unternehmen erhalten nicht nur mehr, sondern auch qualitativ bessere Vorschläge, was ihre Innovationskompetenz und Zukunftsfähigkeit steigert. Der Betriebsrat wiederum kann Beschäftigung sichern, Qualifizierung fördern und die Interessen der Belegschaft wirksam vertreten.

Direkt Loslegen! Erste Schritte für ein erfolgreiches Ideenmanagement im Betriebsrat

- Check: Wie funktioniert unser bestehendes Ideenmanagement? (siehe Checkliste auf Seite 17)
- Diskussion im BR: Was wollen wir ändern? (Eckpunkte aufschreiben)
- Ggf. Austausch mit anderen Betriebsräten (Kontakt über IGBCE)
- Dialog mit dem Arbeitgeber (Ergebnis schriftlich festhalten)
- Feinkonzept mit Kommunikationsstrategie (Abstimmung mit Arbeitgeber)



Wie ein guter Ideenmanagementprozess aufgebaut ist, veranschaulichen der folgende Abschnitt und die Abbildung „Prozess Ideenmanagement“

Phase 1 Ideensammlung – der Startpunkt

In der ersten Phase werden alle Beschäftigten eingeladen, ihre Vorschläge einzubringen. Wichtig ist es, dass sie einfach und ohne Hürden teilnehmen können. Digitale Plattformen, analoge Ideenboxen oder Workshops bieten unterschiedliche, leicht zugängliche Möglichkeiten.

Phase 2 Einreichung – Struktur und Transparenz

In dieser Phase werden die eingereichten Ideen erfasst, geordnet und mit allen wichtigen Informationen versehen. Eine klare Struktur und transparente Abläufe stellen sicher, dass keine Idee verloren geht oder unbeantwortet bleibt. Digitale Plattformen und Archive unterstützen den Prozess und schaffen eine verlässliche Basis für die anschließende Bewertung und Umsetzung.

Phase 3 Prüfung und Bewertung – der Kern des Systems

Prüfung und Bewertung aller Vorschläge sind das Herzstück des Ideenmanagements. Kompetente Gutachter:innen bewerten alle Vorschläge nach einheitlichen, transparenten Kriterien. Das sind Umsetzbarkeit, wirtschaftlicher Nutzen, Auswirkungen auf Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen sowie langfristige Potenziale. Auch Ideen, die zunächst

Kosten verursachen, können später erhebliche Einsparungen oder neue Erlöse ermöglichen und sollten daher nicht vorschnell abgelehnt werden. Ebenso sind reine Problem-meldungen unbedingt zu berücksichtigen – sie liefern wertvolle Hinweise und können Ausgangspunkte späterer Lösungen sein. Die Arbeit der Gutachter:innen ist ein zentraler Qualitätsfaktor und sollte sichtbar anerkannt werden.

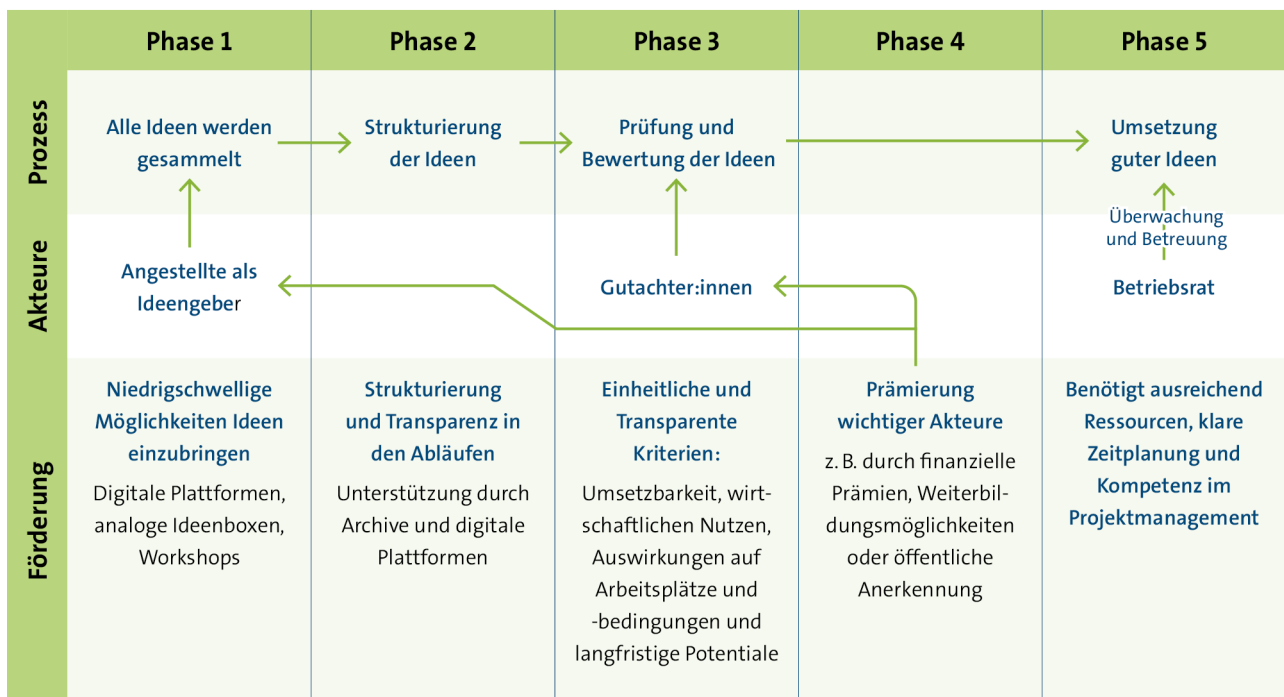
Phase 4 Prämierung – Motivation und Wertschätzung

Nach der Bewertung folgt die Prämierung. Dabei werden Ideengeber:innen sowie Gutachter:innen und andere Beteiligte angemessen gewürdigt – etwa durch finanzielle Prämien, Weiterbildungsmöglichkeiten oder öffentliche Anerkennung. Auch Problem-meldungen ohne direkte Lösungsvorschläge sollten honoriert werden, um die Beteiligung zu fördern und kontinuierlich neue Ideen anzuregen.

Phase 5 Umsetzungs- und Maßnahmenmanagement – von der Idee zur Realität

Das Umsetzungs- beziehungsweise Maßnahmenmanagement verwandelt gute Ideen in betriebliche Realität. Diese Phase erfordert Kompetenz im Projektmanagement, ausreichende Ressourcen und eine klare Zeitplanung. Der Betriebsrat spielt eine wichtige Rolle bei der Überwachung der Umsetzung und stellt sicher, dass die Interessen der Beschäftigten gewahrt werden.

Abbildung 1 Prozess Ideenmanagement



Eigene Darstellung.

3

Wie kann ich mich als Betriebsrat in den Prozess einbringen?



Ideenmanagement im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)

Im Katalog der allgemeinen Aufgaben des Betriebsrats befinden sich zahlreiche Themen, die eng in Verbindung mit einem Ideenmanagement stehen können.

§ 80 (1) BetrVG

- Nach Nr. 2 dieses Paragraphen hat der Betriebsrat das Initiativrecht, Maßnahmen, die dem Betrieb und der Belegschaft dienen, beim Arbeitgeber zu beantragen. Hierzu gehören auch Verbesserungsvorschläge.
- Nach Nr. 3 des Paragraphen muss der Betriebsrat die Anregungen (Beschwerden oder Vorschläge) der Arbeitnehmer:innen oder der Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV) entgegennehmen, sie auf ihre Berechtigung prüfen und gegebenenfalls die Verhandlungen mit dem Arbeitgeber aufnehmen.

§ 87 (1) Nr. 12 BetrVG

- Dieser Paragraph legt die Grundsätze des betrieblichen Vorschlagswesens fest: Der Betriebsrat hat sowohl Initiativrecht wie Mitbestimmungsrecht bei der Einführung und Aufstellung der allgemeinen Grundsätze. Er hat jedoch kein Mitbestimmungsrecht bei der Frage, ob es für die Vorschläge Prämien gibt. Falls der Arbeitgeber Prämien auszahlen möchte, ist § 87 (1) Nr. 10 anzuwenden.

§ 89 BetrVG

- Dieser Paragraph ermöglicht dem Betriebsrat eine aktive Rolle bei der Einhaltung von Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz. Deshalb ist er eine gute Anlaufstelle für Beschäftigte, die dem Arbeitgeber Vorschläge zu allen Fragen der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes bei der Arbeit machen möchten. Dazu sind sie nach § 17 Nr. 1 S. 1 des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG) berechtigt.

§ 92a (1) BetrVG

- Dieser Paragraph betrifft das Vorschlagsrecht des Betriebsrats für die Sicherung und Förderung von Beschäftigung. Das gilt besonders bei folgenden Themen: flexible Arbeitszeitgestaltung, Förderung von Teilzeitarbeit und Altersteilzeit, neue Formen der Arbeitsorganisationen, Änderungen von Arbeitsverfahren und -abläufen, Qualifizierung, Alternativen zur Ausgliederung von Arbeit oder ihrer Vergabe an andere Unternehmen, Produktions- und Investitionsprogramm.





Rechtsgrundlagen von „externem Sachverstand“

§ 80 Abs. 3 BetrVG

- Das Betriebsverfassungsgesetz ermöglicht es Betriebsräten, externen Sachverstand hinzuzuziehen, wenn dies für die Erfüllung ihrer Aufgabe erforderlich ist. Voraussetzung ist, dass der Arbeitgeber zustimmt und alle internen Ressourcen ausgeschöpft sind.

Dabei gibt es zwei Sonderfälle:

§ 111 BetrVG

- In Unternehmen mit mehr als 300 Beschäftigten muss der Arbeitgeber der Hinzuziehung von externem Sachverstand nicht zustimmen.

§ 80 Abs. 3 BetrVG

- Muss der Betriebsrat zur Durchführung seiner Aufgaben die Einführung oder Anwendung von künstlicher Intelligenz beurteilen, ist die Hinzuziehung eines Sachverständigen erforderlich.

Das KOMPETENZNETZ Transformationsberatung der IGBCE unterstützt dich als Betriebsrat bei der Suche und Auswahl geeigneter externer Sachverständiger. Weitere Informationen unter: <https://kompetenznetz.igbce.de/>

3.1. Die Grundlagen

Ein wirkungsvolles Ideenmanagement basiert auf klaren Regeln und einer guten Steuerung. Ohne feste Strukturen und nachvollziehbare Prozesse können wertvolle Vorschläge leicht verloren gehen.

Ressourcen und Commitment sichern

Damit Ideen ernst genommen, erfolgreich entwickelt, nachhaltig begleitet und schnell umgesetzt werden, braucht es von Anfang an die Unterstützung der Unternehmensleitung und des Betriebsrats. Ein klares Führungscommitment sowie ausreichende finanzielle und personelle Ressourcen sind die Grundvoraussetzungen.

Innovationsmanager:innen sorgfältig auswählen

Ein entscheidender Erfolgsfaktor für ein wirksames Ideenmanagement ist die Auswahl der verantwortlichen Personen. Der Betriebsrat spielt hierbei eine wichtige Rolle: Durch seine Mitwirkung im Auswahlprozess und die Förderung gezielter Qualifizierungsmaßnahmen stellt er sicher, dass kompetente, teamfähige und von der Belegschaft akzeptierte Innovationsmanager:innen diese Schlüsselaufgabe übernehmen können.

- **Anforderungsprofile entwickeln:** Die fachlichen und sozialen Kompetenzen der Innovationsmanager:innen sollten klar definiert werden.
- **Transparente Auswahl sicherstellen:** Es sollte ein offener Auswahlprozess mit Beteiligung des Betriebsrats gestaltet werden.
- **Weiterbildungen fördern:** Schulungen zu Methoden- und Führungskompetenzen sollten unterstützt werden.
- **Rotationsmodelle ermöglichen:** Regelmäßige Wechsel der Innovationsmanager*innen sind anzuregen, um neue Impulse zu fördern.



Was machen Innovationsmanager:innen?

Innovationsmanager:innen treiben neue Ideen von der Konzeption bis zur Umsetzung voran. Sie betreuen abteilungsübergreifende Projekte, analysieren Markttrends und sorgen für ein innovationsfreundliches Umfeld.

Innovationsmanager:innen müssen von Geschäftsführung und Mitarbeitenden gleichermaßen akzeptiert werden, um effektiv vermitteln und Veränderungen vorantreiben zu können.

Gutachter:innen und Objektivierung

Für die objektive Bewertung eingereicherter Ideen ist es unabdingbar, dass ausschließlich qualifizierte und unabhängige Gutachter:innen und transparente Gutachterverfahren etabliert werden, die alle Beschäftigten gleichbehandeln und nachvollziehbare Entscheidungen hervorbringen.

- **Qualifizierte Gutachter:innen auswählen:** Bei der Auswahl fachlich und sozial kompetenter Gutachter:innen sollte der Betriebsrat mitwirken und auch Beschäftigte aus verschiedenen Bereichen einbinden, um unterschiedliche Perspektiven zu berücksichtigen.
- **Objektive Bewertung sicherstellen:** Die Gutachterrolle sollte nicht vom direkten Vorgesetzten eingenommen werden. Eine objektive Bewertung verhindert Befangenheit, fördert Vertrauen und sorgt dafür, dass alle Vorschläge nach denselben Maßstäben beurteilt werden.
- **Transparente Kriterien entwickeln:** Es sollten einheitliche Bewertungsmaßstäbe festgelegt werden, die Aspekte wie Umsetzbarkeit, Nutzen, Auswirkungen auf Arbeitsplätze und langfristige Potenziale abdecken.
- **Gutachter:innen angemessen würdigen:** Für gründliche Bewertungen muss ausreichend Zeit eingeplant werden. Auch sollten Weiterbildungen der Gutachter:innen gefördert und die Bedeutung der Gutachterrolle sichtbar gemacht werden.

Prozesse wirkungsvoll steuern

Effiziente Steuerungsstrukturen halten das Ideenmanagement produktiv. Der Betriebsrat sorgt durch seine Beteiligung an Steuerungskreisen und durch die Festlegung klarer Zuständigkeiten für eine kontinuierliche und transparente Kontrolle der Prozessschritte.

- **Regelmäßige Steuerungskreise etablieren:** Dies geschieht durch die Einrichtung fester Runden zum Informationsaustausch, zur Problemlösung und zur Entscheidungsfindung – mit aktiver Beteiligung des Betriebsrats zur Sicherung von Transparenz und Mitbestimmung.
- **Klare Zuständigkeiten definieren:** Die Rollen im Ideenmanagement sollten eindeutig festgelegt werden, um Doppelarbeit zu vermeiden und die Nachvollziehbarkeit aller Prozessschritte zu sichern. **Kennzahlen gemeinsam festlegen und veröffentlichen:** Die Erfassung der Daten zu eingereichten, bewerteten und umgesetzten Ideen hilft dabei, Fortschritte sichtbar zu machen und Handlungsbedarfe frühzeitig zu erkennen.

3.2 Der Prozess

Ein wirkungsvolles Ideenmanagement braucht klar strukturierte Abläufe und regelmäßige Anreize für alle Beteiligten. Der Betriebsrat kann dabei sicherstellen, dass die Prozesse schnell und fair ablaufen, alle Schritte transparent und nachvollziehbar bleiben und niemand zurückgelassen wird. Die Digitalisierung bietet große Chancen, das Ideenmanagement einfacher und effektiver zu gestalten.

Ideenmanagement digitalisieren

Digitale Hilfsmittel können das Ideenmanagement einfacher und effektiver gestalten. Der Betriebsrat sorgt dafür, dass dabei niemand ausgeschlossen wird und dass technische Barrieren abgebaut werden. Durch gezielte Schulungsangebote werden digitale Lösungen für alle Beschäftigten zugänglich gemacht.

- **Digitale Plattformen zur Ideeneinreichung verwenden:** Online-Formulare erleichtern die Teilnahme und etablieren einen automatisierten Routineprozess, wodurch Ideen schneller erfasst und weiterbearbeitet werden können.
- **Automatische Statusmeldung einführen:** Ideengeber:innen erhalten regelmäßige Updates über den Bearbeitungsstand ihrer Vorschläge, das schafft Vertrauen und stärkt den Prozess.
- **Schulungen für digitale Anwendungen anbieten:** Gezielte Weiterbildungsangebote befähigen alle Beschäftigten, die digitalen Tools zu nutzen, unabhängig von ihrem technischen Vorwissen.



Schnelle Bearbeitung belohnen

Der Betriebsrat kann darauf dringen, dass Zeitlimits eingehalten und alle Beteiligten für zügige Bearbeitung gezielt bewertet und belohnt werden. Schnelle und wertschätzende Rückmeldungen halten die Motivation der Ideengeber:innen hoch.

- **Bearbeitungszeit überwachen und transparent machen:** Regelmäßige Kontrollen verhindern, dass Ideen „liegen bleiben“, das bewirkt einen kontinuierlichen Fortschritt im Prozess.
- **Prämien für schnelle Bearbeitung vergeben:** Wertschätzung ist nicht nur für Ideengeber:innen wichtig, sondern auch für Gutachter:innen und alle anderen Beteiligten, die zur zügigen Bearbeitung beitragen.
- **Klar geregelte Eskalationsverfahren bei Verzögerung einführen:** Verbindliche Regeln schaffen Klarheit und halten den Prozess am Laufen, wenn Fristen nicht eingehalten werden.
- **Zeitnahe und wertschätzende Rückmeldung sicherstellen:** Regelmäßige Updates über den Bearbeitungsstand und konstruktives Feedback zu Umsetzbarkeit und Nutzen fördern die Motivation der Ideengeber:innen.

Ganzheitlich denken und handeln

Innovation darf nicht an Abteilungsgrenzen oder Hierarchieebenen haltmachen. Ein ganzheitlicher Ansatz bedeutet, das Unternehmen als vernetztes System zu verstehen, in das alle Beschäftigten einbezogen werden. Ziel ist es, eine faire, mitarbeiterorientierte Innovationskultur zu fördern, die auf Zusammenarbeit, Respekt und langfristigen Denken basiert.

- **Beschäftigte aller Ebenen gezielt beteiligen:** Um vielfältige Perspektiven zu nutzen, ist es wichtig, alle Mitarbeitenden unabhängig von Position oder Kommunikationsstil aktiv in den Innovationsprozess einzubinden.
- **Auswirkungen von Neuerungen gemeinsam analysieren:** Vor der Einführung neuer Prozesse oder Produkte sollten gemeinsam Risiken, Qualifizierungsbedarf und Stimmungslage bewertet und berücksichtigt werden.
- **Leitlinien für verantwortungsvolles, mitarbeiterorientiertes Innovieren entwickeln:** Grundsätze für faire, transparente und respektvolle Innovationsprozesse sollten gemeinsam erarbeitet und umgesetzt werden.

- **Innovationsprozesse nachhaltig gestalten:** Innovationen müssen nicht nur initiiert, sondern konsequent begleitet werden – von der Idee über die Umsetzung bis zur Evaluation. Um dauerhafte Lern- und Verbesserungsprozesse zu etablieren, ist es sinnvoll, Erfolge zu dokumentieren, Wissen zu sichern und Folgeprojekte abzuleiten.

Informationen bündeln

Eine zentrale Datenbank ermöglicht das strukturierte Sammeln und Speichern von Problemen und Lösungsideen. Dadurch werden Herausforderungen frühzeitig erkannt, systematisch bearbeitet und Doppelarbeit wird vermieden.

- **Zentrale Ideensammlung etablieren:** Ein gut organisiertes System sorgt dafür, dass Vorschläge dauerhaft verfügbar bleiben und damit jederzeit erneut aufgegriffen und weiterentwickelt werden können.
- **Regelmäßige Reflexionsrunden durchführen:** Es fördert Lernprozesse und hilft dabei, künftige Ideen gezielter umzusetzen, wenn erfolgreiche und weniger erfolgreiche Projekte gemeinsam ausgewertet werden.
- **Erfahrungsaustausch fördern:** Sind Ideengeber:innen vernetzt, profitieren neue Vorschläge von bestehenden Erfahrungen, Fehler werden vermieden und die Innovationskompetenz wird gestärkt.

Konflikte fair lösen

Wo Menschen zusammenarbeiten und verschiedene Meinungen aufeinandertreffen, kann es zu Kontroversen kommen. Der Betriebsrat etabliert geregelte Verfahren und Anlaufstellen, damit Konflikte im Ideenprozess, fair, transparent und nachvollziehbar geklärt werden.

- **Umgang mit widersprüchlichen Vorschlägen regeln:** Die Festlegung klarer Entscheidungswege hilft dabei, Konflikte schnell und objektiv zu klären.
- **Ansprechpersonen für Beschwerden festlegen:** Kompetente Stellen können bei Unmut oder Problemen schnell und professionell unterstützen.
- **Entscheidungswege transparent gestalten:** Es fördert Vertrauen und Akzeptanz, wenn offen gelegt wird, wie und warum Entscheidungen getroffen werden.

3.3 Prämien und Anerkennung

Prämierung und Anerkennung sind entscheidend für die Motivation im Ideenmanagement. Neben Geldprämien werden zunehmend öffentliche Wertschätzung, Weiterbildungsmöglichkeiten und persönliche Anerkennung wichtig. Eine ausgewogene Mischung aus materiellen und immateriellen Anreizen fördert nachhaltiges Engagement und stärkt die Beteiligung aller Mitarbeitenden.

Alle Beteiligten prämiieren

Ein wirksames Anerkennungssystem berücksichtigt nicht nur die Ideengeber:innen, sondern auch alle, die durch ihre Arbeit zum Erfolg des Ideenmanagements beitragen.



Wenn Beiträge wie Gutachtertätigkeiten oder die Identifikation von Problemen gewürdigt werden, steigt die Motivation der Beschäftigten und die Qualität der gesamten Innovationsprozesse.

- **Gutachtertätigkeit honorieren:** Auch Gutachter:innen erhalten eine Anerkennung, um ihre Arbeit wertzuschätzen und die Qualität der Bewertungen zu sichern.
- **Problemidentifikation wertschätzen:** Auch die Meldung von Problemen sollte honoriert werden. So werden alle Innovationsbeiträge sichtbar und gefördert.

Anerkennung nachhaltig gestalten

Ein wirksames Anerkennungssystem geht über finanzielle Prämien hinaus. Der Betriebsrat kann darauf hinwirken, dass individuelle Entwicklung, öffentliche Wertschätzung und gemeinschaftsfördernde Maßnahmen integriert werden, um langfristige Motivation zu sichern.

- **Erfolgreiche Teilnahme würdigen:** Über Ehrungstafeln oder interne Medien können Ideengeber:innen langfristig gewürdigt werden. Dies schafft auch Anreize für andere.
- **Zugang zu Weiterbildung bieten:** Durch Qualifizierungsangebote können Ideengeber:innen fachlich und persönlich wachsen.
- **Veranstaltungen und Netzwerktreffen:** Regelmäßige Veranstaltungen für engagierte Mitarbeitende fördern den Austausch und stärken das Gemeinschaftsgefühl.

3.4 Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit

Gute Ideen entstehen nur, wenn Menschen gut zusammenarbeiten. Der Betriebsrat kann dabei helfen, dass alle mitmachen, sich verstehen und jeder seine Stärken einbringen kann.

Abteilungsübergreifende Teams bilden und Zusammenarbeit fördern

Der Betriebsrat kann eine wichtige Rolle als Moderator übernehmen, um bestehende Abteilungsilos aufzubrechen und den Austausch von Wissen zu verbessern.

Silodenken führt häufig zu Doppelarbeit, Informationsverlusten und ineffizienten Prozessen und hemmt so Innovation und Unternehmenserfolg.



Durch die Zusammenführung unterschiedlicher Perspektiven unterstützt der Betriebsrat die Entwicklung gemeinsamer Lösungen und setzt sich dafür ein, dass Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg effektiv und transparent gestaltet wird.

- **Regelmäßige Meetings moderieren:** Die Anregung, Moderation und Dokumentation abteilungsübergreifender Treffen vernetzt Projekte und Ideen und fördert den kontinuierlichen Dialog zwischen den Bereichen.



- **Wertschöpfungskette gemeinsam darstellen:** In Workshops können die Abteilungen gemeinsam ihre Beiträge zum Unternehmenserfolg erarbeiten, Schnittstellen sichtbar machen und Optimierungspotenziale für bessere Zusammenarbeit identifizieren.
- **Ideen gezielt weiterleiten:** Damit gute Ideen nicht stecken bleiben, ist es wichtig, Vorschläge und Konzepte aktiv zwischen den Abteilungen zu vermitteln.
- **Teams gezielt zusammenstellen und Arbeitszeitfreistellung vereinbaren:** Teamarbeit erfolgt nicht „nebenbei“, sondern mit klaren Ressourcen und ausreichend Zeit, damit abteilungsübergreifende Projekte erfolgreich umgesetzt werden können.

3.5 Kommunikation

Eine erfolgreiche Kommunikation ist das Herzstück eines funktionierenden Ideenmanagements. Der Betriebsrat kann eine zentrale Rolle einnehmen und so sicherstellen, dass alle Beschäftigten erreicht, informiert und zur Teilnahme motiviert werden. Durch transparente Prozesse, vielfältige Kommunikationswege und gezielte Kampagnen entstehen Vertrauen und nachhaltiges Engagement für das Ideenmanagement.

Kommunikation, die jeden erreicht

Der Betriebsrat kann Kommunikationswege schaffen, über die alle Beschäftigten unabhängig von ihrer Rolle oder ihrem Zugang zu Technik zuverlässig informiert und beteiligt werden. Verschiedene Kanäle und persönliche Ansprechpartner sorgen dafür, dass niemand ausgeschlossen wird.

- **Netzwerk und Vertrauensleute stärken:** Ein gut funktionierendes Netzwerk von Vertrauensleuten sorgt dafür, dass Informationen zuverlässig in alle Bereiche des Unternehmens gelangen und direkter Austausch möglich ist.
- **Digitale und klassische Kommunikationswege kombinieren:** Über die Kombination von Onlineplattformen mit Aushängen, Flyern oder persönlichen Gesprächen werden auch weniger technikaffine Mitarbeitende erreicht.

- **Homepage/Newsletter etablieren:** Die regelmäßige Information über Erfolge, laufende Projekte und neue Einreichungsmöglichkeiten sorgt dafür, dass alle Beteiligten auf dem Laufenden sind.
- **Sprechstunden und Beratung regelmäßig anbieten:** Um auch individuelle Unterstützung zu gewährleisten und Vertrauen aufzubauen, ist es wichtig, persönliche Ansprechpersonen regelmäßig vor Ort oder digital bereitzustellen.

Transparenz in den Prozessschritten etablieren

Vertrauen entsteht, wenn Abläufe und Entscheidungen für alle nachvollziehbar sind. Der Betriebsrat kann durch Offenlegung und klare Kommunikation dafür sorgen, dass das Ideenmanagement fair, verständlich und überprüfbar bleibt.

- **Prozessschritte und Kennzahlen offenlegen:** Die Transparenz von Bearbeitungszeiten, Bewertungskriterien und Erfolgsquoten fördert die Akzeptanz und macht die Wirksamkeit des Systems sichtbar.
- **Bewertungsverfahren erklären:** Ebenso wichtig ist eine klare Kommunikation darüber, wer Ideen bewertet und nach welchen Kriterien dies geschieht.

Durch Kampagnen Aufmerksamkeit schaffen

Ideenmanagement braucht stete Kommunikation und Maßnahmen, die Aufmerksamkeit generieren, um es im Bewusstsein der Belegschaft zu halten.

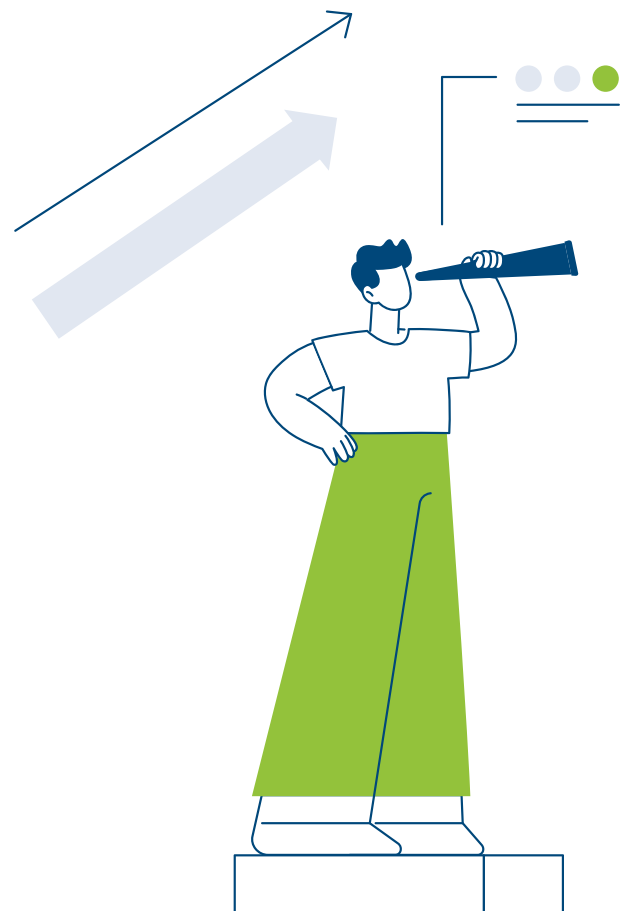
- **Regelmäßige Aktionen und Wettbewerbe initiieren:** Regelmäßige Themenschwerpunkte wie Umweltschutz, Digitalisierung oder Arbeitsplatzverbesserung setzen immer wieder neue Anreize für Ideeneinreichungen und halten das Interesse hoch.
- **Gezielte Kommunikation einsetzen:** Durch unterschiedliche Kommunikationskanäle und Zielgruppenansprachen können alle Beschäftigten erreicht und ihre Motivation kann nachhaltig gesteigert werden.

3.6 Betriebsvereinbarung

Eine Betriebsvereinbarung schafft verbindliche Rahmenbedingungen für ein faires, transparentes und effizientes Ideenmanagement. Sie sorgt dafür, dass Abläufe klar geregelt sind, Rechte und Pflichten aller Beteiligten feststehen und Anreizsysteme verlässlich wirken. Dadurch wird das Ideenmanagement langfristig akzeptiert und trägt zum Unternehmenserfolg bei.

- **Klare Abläufe und Zuständigkeiten festlegen:**
Die eindeutige Definition der Einreichungswege, Bearbeitungsfristen, Bewertungsprozesse und Eskalationsmechanismen gewährleistet Transparenz und Nachvollziehbarkeit.
- **Bewertungskriterien und Prämienmodelle regeln:**
Es ist hilfreich, objektive, nachvollziehbare Kriterien für die Ideenbewertung festzuschreiben und faire Anreizsysteme zu vereinbaren, die Ideengeber:innen, Gutachter:innen und Problemidentifizierende gleichermaßen würdigen.

- **Datenschutz und Rückmeldung sichern:** Sind eine vertrauliche Behandlung von Ideen sowie zeitnahe, wertschätzende Rückmeldungen fest verankert, bleiben Motivation und Vertrauen erhalten.
- **Qualifizierung und Ressourcen absichern:** Weiterbildungsmöglichkeiten für Innovationsmanager:innen und Gutachter:innen sowie ausreichende finanzielle und personelle Mittel sollten verbindlich festgeschrieben sein.
- **Regelmäßige Überprüfungen vereinbaren:** In der Betriebsvereinbarung kann festgelegt werden, dass Prozesse, Kennzahlen und Prämienregelungen in festen Abständen überprüft und bei Bedarf gemeinsam angepasst werden.

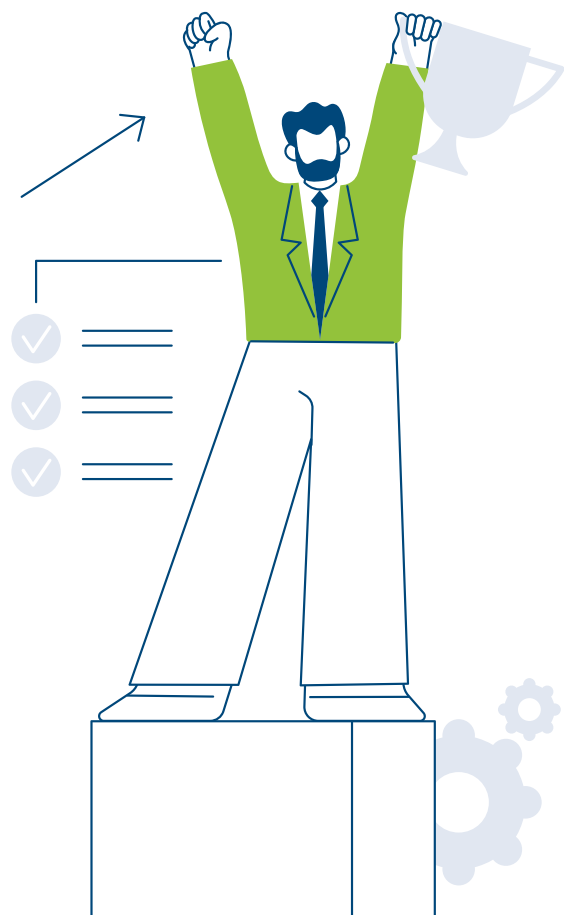


4

Fazit

Gutes Ideenmanagement zahlt sich in mehrfacher Hinsicht aus: Es senkt Kosten, fördert Innovationen und schafft finanzielle Mittel für wichtige Zukunftsprojekte wie Digitalisierung und Klimaschutz. Gleichzeitig trägt es entscheidend zur Beschäftigungssicherung bei, indem es Sozialpläne unwahrscheinlicher macht. Beispiele aus der Praxis belegen, dass ein gut organisiertes Ideenmanagement

Millionen-, sogar Milliardenbeträge einsparen, Arbeitsplätze schützen und Mitarbeitende motivieren kann. Entscheidend für den Erfolg sind klare Prozesse, transparente Anerkennungssysteme und die aktive Mitwirkung des Betriebsrats, der faire Rahmenbedingungen prüft, garantiert und die Belegschaft wirkungsvoll einbindet.



An alles gedacht? Qualitätscheck für ein bestehendes Ideenmanagement

Strategie und Commitment

- Ist das Ideenmanagement in der Unternehmensstrategie verankert?
- Gibt es ein klares Commitment der Geschäftsleitung und ausreichende Ressourcen (Budget, Personal, Zeit)?
- Werden Führungskräfte aktiv eingebunden und für ihre Rolle im Ideenprozess qualifiziert?

Transparenz und Prozesse

- Sind Einreichungswege, Bearbeitungsfristen und Eskalationsmechanismen klar geregelt und für alle Beschäftigten nachvollziehbar?
- Wird abteilungsübergreifende Zusammenarbeit gefördert, um Schnittstellen sichtbar zu machen und gemeinsame Lösungen zu entwickeln?
- Gibt es regelmäßige Rückmeldungen an Ideengeber:innen über den Stand ihrer Vorschläge?
- Werden Kennzahlen (Anzahl eingereichter, bewerteter, umgesetzter Ideen) regelmäßig erhoben und veröffentlicht?

Beteiligung und Fairness

- Sind alle Beschäftigten unabhängig von Position oder Abteilung in den Prozess einbezogen?
- Gibt es objektive, einheitliche und transparente Bewertungskriterien?
- Werden widersprüchliche Vorschläge und Konflikte fair und nachvollziehbar entschieden?

Wertschätzung und Motivation

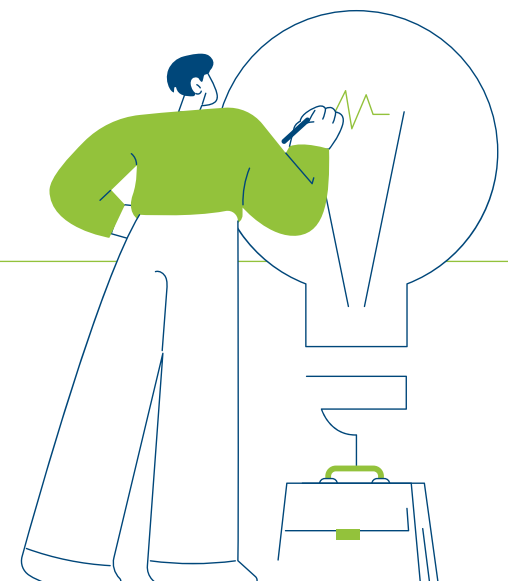
- Gibt es ein Prämien- oder Anerkennungssystem, das nicht nur Ideengeber:innen, sondern auch Gutachter:innen und Problemidentifizierende berücksichtigt?
- Werden schnelle Bearbeitung und qualitativ hochwertige Gutachten honoriert?
- Erfolgt eine regelmäßige Kommunikation von Erfolgen (z. B. umgesetzte Ideen, erzielte Einsparungen)?

Qualifizierung und Ressourcen

- Sind Innovationsmanager:innen und Gutachter:innen ausreichend geschult und qualifiziert?
- Haben Beschäftigte Zeit und Freiraum, um Ideen zu entwickeln und auszuarbeiten?
- Gibt es Workshops oder Schulungen, um Innovationskompetenz in der Belegschaft zu stärken?

Lernen und kontinuierliche Verbesserung

- Werden Erfahrungen aus erfolgreichen und weniger erfolgreichen Ideenprojekten systematisch ausgewertet?



Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE

Inselstraße 6
10179 Berlin
Telefon +49 30 2787 1325

Königsworther Platz 6
30167 Hannover
Telefon +49 511 7631 472

E-Mail: arbeit-umwelt@igbce.de
Internet: www.arbeit-umwelt.de

