



Neue Methoden des Ideenmanagement als Neue Beteiligungsformen

Hans-Dieter Schat¹

Angenommen: 25. Februar 2026
© The Author(s) 2026

Schlüsselwörter Betriebliches Vorschlagswesen · BVW · Ideenmanagement · Experten KVP · Sprint

1 Betriebliches Vorschlagswesen (BVW)

Eine alte „Beteiligungsform“ ist das Betriebliche Vorschlagswesen BVW (einen guten aktuellen Überblick gibt Neckel 2024). Gemäß Betriebsverfassungsgesetz (§ 87 Abs. 1 Nr. 12) hat der Betriebsrat in den „Grundsätze über das betriebliche Vorschlagswesen“ mitzubestimmen (Schat 2005, S. 19), die Praxis sieht oft eine Mitbestimmung auch bei den einzelnen Entscheidungen im BVW vor, das so eine Mitbestimmungsform wird.

Das BVW hat Schwachpunkte, in der Praxis finden sich beispielsweise diese Punkte:

1. Warum setzt ein Unternehmen oder eine andere Organisation überhaupt Ideenmanagement ein? Ein mögliches Ziel ist Rationalisierung, Reduktion von Kosten, Optimierung von Prozessen. Ein anderes mögliches Ziel ist es, Mitarbeitende anzuregen, über Verbesserungen nachzudenken und diese, sei es über das Betriebliche Vorschlagswesen, sei es auf anderem Wege, umzusetzen. Dies wird unter der Überschrift „Ideenmanagement als Kulturarbeit“ (Schat 2016) diskutiert. Verwandt damit ist da Ziel, den Mitarbeitenden Beteiligungsmöglichkeiten zu eröffnen. In der Praxis findet man weitere Gründe, ein Vorschlagswesen durchzuführen, so die Einschätzung, dass der Aufwand, eine Betriebsvereinbarung zu kündigen und das Ideenmanagement abzuwickeln, die aktuellen Nachteile, die die Organisation durch das Vorschlagswesen erleidet, übersteigt.
2. Häufig sind Verbesserungsvorschläge schriftlich einzureichen. Nach Vergabe einer Vorschlagsnummer und erster Prüfung wird ein Gutachten beauftragt, oft auch meh-

rere, eine Kommission entscheidet: BVW kann recht bürokratisch sein. Gerade im Öffentlichen Dienst können Verbesserungsvorschläge auch anonym eingereicht werden, d.h. der Vorschlag ist mit einer Kennnummer versehen, die erst nach dem Ende des Bearbeitungsprozesses mit dem Namen der einreichenden Person verbunden werden darf. Damit sind Rückfragen an die einreichende Person nicht möglich. Der Anteil anonym eingereicherter Vorschläge kann 50 % übersteigen.

3. Für einen Verbesserungsvorschlag gibt es eine Prämie, aber nur, wenn der Vorschlag eine „Extraleistung“ ist, wenn etwa der Vorschlag außerhalb des Arbeitsgebietes des Einreichers liegt. Was praktisch heißt: Vorschläge werden nur prämiert, wenn sie aus einem Bereich kommen, von dem der Einreicher eigentlich keine Ahnung haben kann, was offenkundig Unsinn ist (Bismarck 2000, S. 32).
4. Teilnehmer am BVW sind die klassischen Arbeiter, manchmal auch die normale Angestellte, praktisch nie „high Potentials“ oder wirklich respektierte Fach- und Führungskräfte.

Die Folgen mit Kennzahlen der Ideenmanagement Studie 2023 (Landmann und Schat 2023) können in Tab. 1 abgelesen werden.

In die Ideenmanagement Studie 2023 gehen Daten von 252 Organisationen ein. Teilnehmer wurden durch direkte Ansprache, Hinweise in der Fachpresse und auf Veranstaltungen erhoben. Erhebungsinstrument war ein Online-Fragebogen, geantwortet haben Organisationen aus Industrie, Dienstleistungen einschließlich Finanzdienstleistungen und öffentlicher Verwaltung. Der vorliegende Text präsentiert Auszählungen, weiterführende Auswertungen sind im genannten Band zu finden.

Insgesamt führen die dargestellten Probleme zu geringem Nutzen bei bemerkenswerten Kosten, damit zu geringer Wirtschaftlichkeit des BVWs. Mit 76 € berechenbarem Nutzen pro Mitarbeiter und Jahr wird es schwierig, ein Vor-

✉ Prof. Dr. Hans-Dieter Schat
hans-dieter.schat@iu.org

¹ Duales Studium, IU Internationale Hochschule, Darmstädter Landstraße 110, 60598 Frankfurt am Main, Deutschland

Tab. 1 Kennzahlen zum Betrieblichen Vorschlagswesen (Landmann und Schat 2023)

	Durchschnitt	Median
<i>Berechenbarer Nutzen pro Mitarbeiter und Jahr</i>	281 €	76 €
<i>Nutzen pro realisierter Idee</i>	4353 €	1728 €
<i>Geschätzter ROI</i>	3	2

schlagswesen wirtschaftlich zu betreiben. Und Median bedeutet ja: Die Hälfte der Befragten generiert weniger. Der grundsätzliche Befund wird von einer aktuelleren Erhebung geteilt (Neckel 2025).

Andererseits sind die Argumente für das BVW gültig (Lurz 2014):

1. Die Beschäftigten, die in den Prozessen arbeiten, kennen diese gut und können aus ihrer Perspektive Verbesserungsvorschläge entwickeln.
2. Traditionell entwickeln Fabrikplaner und verwandte Rollen die Prozesse, in denen sie selbst nie arbeiten werden, und andere Beschäftigte arbeiten Jahr für Jahr in Prozessen, ohne ihre Erfahrungen und Einschätzungen einbringen zu können. Das erscheint nicht wirklich sinnvoll.

Gesucht sind also Ansätze, die Funktion des BVW erfüllen, ohne seine Nachteile. Beispiele hierfür sind

- Kampagnen
- Experten KVP
- Sprints

Während traditionelle Beteiligungsinstrumente wie das Betriebliche Vorschlagswesen die breite Mitarbeiterbindung fördern, bleibt aus arbeitswissenschaftlicher Sicht offen, wie diese Beteiligung Qualität, Motivation und Handlungsspielräume beeinflusst (Pfeiffer et al. 2024). Gleichzeitig betonen Arbeitgeberperspektiven (Stowasser 2023), dass Instrumente wie Kampagnen oder projektbasierte Formate praxisnah gestaltet werden müssen, um organisatorische Zielsetzungen effizient zu erreichen.

Vor diesem Hintergrund untersucht der vorliegende Beitrag folgende Forschungsfrage:

Welchen Beitrag leisten Kampagnen, Experten-KVP und Ideen-Sprints als neue Beteiligungsformen des Ideenmanagements zur Ergänzung bzw. Transformation des Betrieblichen Vorschlagswesens?

Zur Beantwortung werden drei Teilfragen adressiert:

1. Welche Beteiligungslogiken weisen die betrachteten Formate auf?
2. Inwiefern adressieren sie zentrale Schwächen des BVW?
3. Welche Unterschiede zeigen sich hinsichtlich Nutzenstruktur und Einsatzlogik in der Praxis?

Der vorliegende Beitrag versteht sich als praxisanalytische und zugleich konzeptionell strukturierende Untersuchung neuer Methoden des Ideenmanagements. Sein Beitrag liegt erstens in der vergleichenden Analyse von Kampagnen, Experten-KVP und Ideen-Sprints unter der bislang wenig betrachteten Perspektive organisationaler Beteiligungsformen. Zweitens entwickelt der Beitrag auf Basis empirischer Kennzahlen eine Typologie unterschiedlicher Beteiligungslogiken im Ideenmanagement und trägt damit zur theoretischen Differenzierung des Feldes bei. Drittens werden aus der Analyse praxisorientierte Hinweise zur komplementären Gestaltung organisationaler Ideenmanagementarchitekturen abgeleitet. Insgesamt zielt der Beitrag darauf ab, Ideenmanagement nicht als einzelnes Instrument, sondern als Bündel abgestufter Beteiligungsformate zu konzeptualisieren.

2 Kampagnen

Die Auswahl der drei Formate erfolgt theoriegeleitet entlang unterschiedlicher Beteiligungslogiken und Innovationsphasen. Kampagnen adressieren primär die strukturierte Ideengenerierung in offenen Beteiligungssettings, Experten-KVP steht für eine expertisebasierte kontinuierliche Verbesserung im Arbeitsprozess, während Ideen-Sprints eine projektförmige, zeitlich verdichtete Weiterentwicklung vielversprechender Ideen repräsentieren.

Durch diese Kontrastierung lassen sich unterschiedliche Ausprägungen organisationaler Beteiligung im Ideenmanagement vergleichend analysieren.

Kampagnen stellen ein Dialogformat dar, das auf die zielgerichtete Generierung von Ideen ausgerichtet ist und in größeren Organisationen oft durch softwaregestützte Prozesse unterstützt wird. Der primäre Zweck von Kampagnen liegt in der Sammlung von Ideen zu spezifischen, klar definierten Themen oder Problemstellungen. Diese Kampagnen sind zeitlich begrenzt und werden häufig durch begleitende Marketingmaßnahmen unterstützt, um eine höhere Teilnahmembereitschaft zu erzielen.

Die Teilnahmebedingungen variieren in Abhängigkeit von der jeweiligen Aufgabenstellung: Sie können entweder offen gestaltet sein, sodass eine breite Zielgruppe einbezogen wird, oder gezielt auf bestimmte Personengruppen beschränkt werden. Neben der Generierung von Ideen werden Kampagnen auch für deren (Vor-)Bewertung eingesetzt, gerne mittels Stakeholder Votings. Hierbei kommen ein- oder mehrdimensionale Bewertungskriterien zum Einsatz, um eine systematische Vorselektion von Ideen zu ermöglichen.

Zur Analyse der Nutzung von Kampagnen lassen sich basierend auf dem Medianwert von fünf Bewertungskriterien zwei Gruppen bilden, die eine unterschiedliche Intensi-

Tab. 2 Kennzahlen zu Kampagnen (Landmann und Schat 2023)

	Viel Kampagnen: Durchschnitt	Viel Kampagnen: Median	Wenig Kampagnen: Durchschnitt	Wenig Kampagnen: Median
<i>Berechenbarer Nutzen pro Mitarbeiter und Jahr</i>	462 €	172 €	172 €	38 €
<i>Nutzen pro realisierter Idee</i>	3195 €	1603 €	4234 €	1800 €
<i>Realisierungsquote</i>	39 %	42 %	32 %	32 %

tät in der Nutzung aufweisen. Der Vergleich dieser Gruppen bietet wertvolle Einblicke in die Wirksamkeit und Effizienz des Kampagnenformats unter variierenden Nutzungsintensitäten, dargestellt in Tab. 2.

Der Einsatz von Kampagnen lohnt sich für die Organisation. Der Nutzen pro realisierter Idee ist geringer, der Nutzen für das Unternehmen insgesamt, hier normiert als Nutzen pro Mitarbeiter, ist deutlich höher. Ein Grund könnte in der Realisierungsquote liegen: Es wird ein größerer Teil der eingereichten Vorschläge umgesetzt. Durch eine Kampagne zeigt ein Unternehmen, für welche Probleme und Verbesserungsfelder Ideen benötigt werden, damit können die Beschäftigten zielgerichtet Ideen entwickeln und einreichen.

Im Vergleich zum reinen Betrieblichen Vorschlagswesen verschieben Kampagnen die Beteiligungslogik von einer offenen, thematisch unspezifischen Ideeneinreichung hin zu einer fokussierten und kommunikationsgestützten Ideengenerierung. Dadurch adressieren sie insbesondere die im BVW beobachtete geringe Zielorientierung sowie niedrige Realisierungsquoten. Zugleich entsteht eine stärker managementgesteuerte Beteiligungsform, die Offenheit zugunsten strategischer Fokussierung reduziert.

3 Experten KVP

Im Rahmen des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) entwickeln Mitarbeitende eines Arbeitsbereichs eigenständig Maßnahmen zur Verbesserung von Abläufen und Prozessen (Hoffmann und Balbierz 2010; Schat 2017). Ein typisches Beispiel ist die regelmäßige Diskussion von Optimierungsmöglichkeiten: Bediener einer Anlage treffen sich beispielsweise einmal pro Woche für eine einstündige Sitzung, die durch eine Führungskraft, etwa den Meister, moderiert wird, um die Qualität der Anlage zu verbessern.

Im KVP zeigen einige Maschinenbedienende durchgehend außergewöhnliche Fähigkeiten und tragen mit innovativen Ideen in besonderem Maße zum Prozess bei. Der sogenannte Experten-KVP zielt darauf ab, diese besonders talentierten Mitarbeitenden weiter zu fördern. Nach einer spezifischen Schulung arbeiten sie intensiver an Optimierungsmaßnahmen – beispielsweise nicht nur stundenweise,

sondern an einem ganzen Tag pro Woche oder in Vollzeit als spezialisierte Prozessoptimierende.

Ein wesentliches Merkmal des Experten-KVP ist, dass die Prozessoptimierenden direkt aus der Praxis stammen, das heißt aus der Produktion oder der Dienstleistungserbringung. Dieser Ansatz unterscheidet sich von rein externen Expertenoptimierungen, bei denen spezialisierte Fachkräfte ohne direkten Praxisbezug herangezogen werden. Ein historischer Vergleich findet sich in der industriellen Praxis vor einigen Jahrzehnten, als besonders qualifizierte Mitarbeitende zu REFA-Technikern ausgebildet wurden. Diese übernahmen damals ähnliche Aufgaben, wie sie heute im Experten-KVP durch Mitarbeitende aus der operativen Praxis wahrgenommen werden. Dies führt zu den Kennzahlen, die in Tab. 3 stehen.

Der höhere durchschnittliche Nutzen pro realisierter Idee bei einem geringeren Median ist zu interpretieren: Die Experten entwickeln in ihrem KVP einige Ideen mit sehr hohem Nutzen. Diese Methode ist in einigen wenigen Anwendungsfällen besonders wirksam.

Insbesondere Formate wie Experten-KVP und Sprints eröffnen erweiterte Handlungsspielräume und Lernmöglichkeiten. Damit entsprechen sie arbeitswissenschaftlichen Kriterien lernförderlicher Arbeitsgestaltung, wie sie Ulich im Kontext der Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung durch Arbeit beschreibt.

Der Experten-KVP erweitert die Beteiligung um eine explizite Expertiseorientierung und überwindet damit die im BVW geringe Einbindung leistungsstarker Fachkräfte. Beteiligung erfolgt hier nicht primär über Einreichung einzelner Ideen, sondern über kontinuierliche Optimierungsarbeit.

Tab. 3 Kennzahlen zu Experten KVP (Landmann und Schat 2023)

	Viel Ex- perten KVP: Durch- schnitt	Viel Ex- perten KVP: Median	Wenig Exper- ten KVP: Durch- schnitt	Wenig Ex- perten KVP: Median
<i>Berechenbarer Nutzen pro Mitarbeiter und Jahr</i>	290 €	55 €	279 €	80 €
<i>Nutzen pro realisierter Idee</i>	5858 €	1728 €	2921 €	1703 €

Gleichzeitig zeigt sich, dass die Reichweite dieser Beteiligungsform begrenzt bleibt und ihr organisationaler Nutzen stark von einzelnen besonders wirksamen Ideen abhängt.

4 Sprints

Ideen-Sprints sind ein konzeptioneller Transfer des Design-Sprint-Ansatzes aus dem Design Thinking und finden ihre methodische Anwendung insbesondere in den Phasen der Bewertung und Umsetzung von Ideen (Knapp 2016). Ziel eines Ideen-Sprints ist es, innerhalb eines kurzen Zeitraums – in der Regel drei bis fünf Tage – eine grobe Idee in ein ausgearbeitetes sogenanntes Minimum Viable Product (MVP, „minimal funktionsfähiges Produkt“) zu überführen. Häufig wird der Sprint innerhalb weniger Wochen abgeschlossen, wobei die bevorzugte Struktur eine konzentrierte Arbeitswoche umfasst.

Während der Durchführung eines Ideen-Sprints sind die teilnehmenden Teammitglieder vollständig von ihren regulären Aufgaben freigestellt, um sich ausschließlich auf die Weiterentwicklung der Ideen zu fokussieren. Der MVP-Ansatz entstammt der Lean-Startup-Methode (Schubert und Schlegel 2026) und zielt darauf ab, ein Produkt oder eine Lösung mit minimalem Funktionsumfang schnell und kosteneffizient zu entwickeln. Dadurch können erste Rückmeldungen von potenziellen Nutzenden eingeholt und das Risiko von Fehlinvestitionen erheblich reduziert werden.

Ein zentrales Merkmal dieser Methode ist die gezielte Entlastung der beteiligten Mitarbeitenden vom operativen Tagesgeschäft, wodurch eine hohe Konzentration auf die Innovationsarbeit ermöglicht wird. Ideen-Sprints finden bevorzugt Anwendung in der Bewertung und Weiterentwicklung komplexerer sowie strategisch wertvoller Ideen. Sie dienen dazu, eine fundierte Grundlage für Entscheidungen über die weitere Verfolgung oder Umsetzung von Ideen zu schaffen. Dargestellt sind die Ergebnisse in Tab. 4.

Der Nutzen für das Unternehmen insgesamt ist beim Einsatz von Sprints etwas geringer. Der Nutzen pro realisierter Idee ist aber deutlich höher. Dies entspricht dem Ansatz der Sprints: Wenige Beschäftigte werden zusammengerufen, diese aber entwickeln hochwertige Ideen.

Ideen-Sprints transformieren Beteiligung in ein projekt-förmiges Innovationsformat mit hoher Umsetzungsnahe. Sie adressieren damit die im BVW häufig kritisierte lange Bearbeitungsdauer sowie die Distanz zwischen Idee

und Realisierung. Beteiligung ist jedoch selektiv und auf kleine Teams beschränkt, wodurch Sprints weniger als breitenwirksame Beteiligungsform, sondern als vertiefendes Instrument für strategisch relevante Ideen zu verstehen sind.

5 Vergleich und Typologie neuer Beteiligungsformen im Ideenmanagement

Der Vergleich der drei Formate zeigt, dass neue Methoden des Ideenmanagements weniger als Ersatz des BVW, sondern als komplementäre Beteiligungsformen mit unterschiedlichen Wirkungsprofilen zu verstehen sind.

Entlang der Dimensionen Offenheit der Beteiligung, Expertisebindung und Innovationsphase lassen sich drei idealtypische Beteiligungslogiken unterscheiden:

- Betriebliches Vorschlagswesen mit fokussiert-offene Beteiligung (Kampagnen), (Neckel 2024)
- expertisebasierte kontinuierliche Beteiligung (Experten-KVP), (Kötter et al. 2025)
- projekt-förmig-intensive Beteiligung (Sprints) (Lager 2019)

Diese Typologie verdeutlicht, dass organisationales Ideenmanagement nicht als einheitliche Beteiligungsform verstanden werden kann, sondern als Bündel komplementärer Formate mit spezifischen Stärken und Grenzen, dargestellt wird sie in Abb. 1.

Abb. 1 zeigt die vier beispielhaften Formate (BVW, Kampagnen, Experten-KVP, Sprints) im Verhältnis zur Innovationsphase (Ideengenerierung – Bewertung – Umsetzung) und der Intensität der Beteiligung (breit/offen – selektiv – projekt-förmig/intensiv).

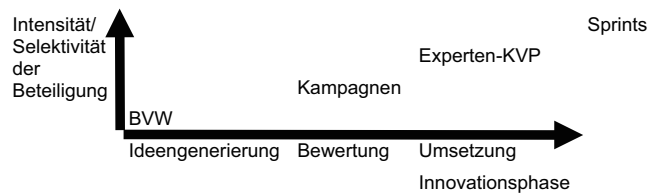


Abb. 1 Beteiligungslogiken im Ideenmanagement entlang des Innovationsprozesses (eigene Darstellung)

Tab. 4 Kennzahlen zum Sprint (Landmann und Schat 2023)

	Viel Sprint: Durchschnitt	Viel Sprint: Median	Wenig Sprint: Durchschnitt	Wenig Sprint: Median
Berechenbarer Nutzen pro Mitarbeiter und Jahr	258 €	17 €	293 €	95 €
Nutzen pro realisierter Idee	8010 €	3658 €	3126 €	1527 €

Tab. 5 Arbeitswissenschaftlich orientierte Einsatzprofile von Beteiligungsformaten im Ideenmanagement als heuristische Einordnung (eigene Darstellung)

Format	Beteiligungsqualität	Motivationale Potenziale	Lern- und Kompetenzentwicklung	Belastungswirkungen	Handlungsspielräume	Mitbestimmungsbezug	Typische Einsatzbedingungen
<i>BVW</i>	Breite, niedrigschwellige Beteiligung; Einfluss oft indirekt	Eher extrinsisch geprägt (Prämien, Anerkennung)	Punktuelle Lernimpulse	Geringer Zusatzaufwand; Frustrationsrisiko bei langen Bearbeitungszeiten	Begrenzte Gestaltungsspielräume pro Idee	Institutionell stark verankert; Mitbestimmung der Grundsätze	Kontinuierliche Sammlung inkrementeller Verbesserungen; breite Aktivierung
<i>Kampagnen</i>	Fokussierte breite Beteiligung; dia-logische Elemente möglich	Thematisch aktivierende Motivation; Sichtbarkeit erhöht Engagement	Bereichsübergreifende Lernimpulse	Zeitlich begrenzter Zusatzaufwand; Aktivierungsdruck möglich	Einfluss auf definierte Problemfelder	Mitbestimmung abhängig von Ausgestaltung	Gezielte Ideengenerierung zu strategischen Themen; Veränderungsvorhaben
<i>Experten-KVP</i>	Selektive, expertisenbasierte Beteiligung mit hoher Einflussnähe	Starke intrinsische Motivation durch Nutzung von Kompetenzen	Kontinuierliches arbeitsintegriertes Lernen; Expertenentwicklung	Mögliche Zusatzbelastung durch Doppelrolle; Entlastung durch Prozessverbesserung	Erweiterte Gestaltungsspielräume im Arbeitsprozess	Mitbestimmung meist indirekt über KVP-Strukturen	Kontinuierliche Prozessoptimierung in stabilen Arbeitsbereichen
<i>Sprints</i>	Intensive, projektformige Beteiligung kleiner Teams	Hohe intrinsische Motivation durch Autonomie, Ergebnismähe und Sichtbarkeit	Starkes interdisziplinäres Lernen und Problemlösungskompetenz	Temporär hohe Arbeitsintensität Entlastung durch Freistellung vom Tagesgeschäft	Hohe Gestaltungsspielräume während des Projekts	Mitbestimmung abhängig von Projektorganisation; oft wenig formalisiert	Weiterentwicklung komplexer oder strategischer Ideen; schnelle Prototypisierung

6 Arbeitswissenschaftliche Einordnung und Praxisimplikationen

6.1 Einführung/Perspektivwechsel

Aus arbeitswissenschaftlicher Perspektive ist Ideenmanagement nicht nur ein Instrument zur Innovationsförderung, sondern zugleich eine Form organisationaler Beteiligung mit potenziellen Auswirkungen auf Motivation, Lernen, Handlungsspielräume, Belastung und Mitbestimmung (Leske und Schwes 2013). Während traditionelle Instrumente wie das Betriebliche Vorschlagswesen die Reichweite der Beteiligung erhöhen, bleibt oft unklar, welche langfristigen Auswirkungen diese Beteiligung in ihren verschiedenen Dimensionen entwickelt.

6.2 Dimensionale Einordnung der Formate

Zur Einordnung der Formate werden sechs zentrale Dimensionen menschengerechter Arbeitsgestaltung herangezogen: Beteiligungsqualität, motivationale Wirkung, Lern- und Kompetenzentwicklung, Belastungswirkungen, Handlungsspielräume sowie Mitbestimmung. Tab. 5 fasst die heuristisch abgeleiteten Profile der Formate zusammen.

6.3 Interpretation und Synthese

Tab. 5 verdeutlicht, dass die Formate unterschiedliche Qualitäten organisationaler Beteiligung erzeugen: BVW und Kampagnen adressieren primär Reichweite und Zielerreichung, Experten-KVP und Sprints bieten vertiefte Lern- und Gestaltungsmöglichkeiten bei selektiver Beteiligung.

Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht ergibt sich, dass die Wahl der Formate nicht allein nach Kennzahlen erfolgen sollte, sondern auch nach der Qualität der Beteiligung, nach möglichen Lern- und Entwicklungseffekten, und der angemessenen Ausweitung von Handlungsspielräumen.

Die Kombination verschiedener Formate ermöglicht ein abgestuftes Ideenmanagementsystem: BVW und Kampagnen sichern Breite und Sichtbarkeit, Experten-KVP und Sprints ermöglichen tiefergehende Optimierung, Kompetenzentwicklung und schnelle Umsetzung. Dieser Ansatz verbindet Innovationsziele mit Kriterien menschengerechter Arbeitsgestaltung (Sträter und Zwingmann 2025).

6.4 Praxisimplikationen (Heuristische Entscheidungslogik)

Aus der arbeitswissenschaftlichen Analyse lassen sich folgende praxisorientierte Hinweise ableiten:

1. *BVW* eignet sich für die kontinuierliche Sammlung kleiner Verbesserungen und breite Aktivierung.

2. *Kampagnen* eignen sich für gezielte Themen oder bereichsübergreifende Fragestellungen, wenn zeitlich fokussierte Aktivierung gewünscht ist.
3. *Experten-KVP* ist sinnvoll für stabil organisierte Arbeitsbereiche mit hoher Prozessnähe und Expertenwissen.
4. *Sprints* bieten sich für komplexe, strategische Ideen an, die intensive, interdisziplinäre Bearbeitung erfordern.

Zusammenfassend empfiehlt sich, Ideenmanagement als komplementäres, abgestuftes Beteiligungssystem zu gestalten, das sowohl Innovationsziele als auch arbeitswissenschaftlich relevante Aspekte wie Beteiligungsqualität, Motivation, Lernen und die Entwicklung von Handlungsspielräumen berücksichtigt.

7 Gestaltungs- und Einsatzbedingungen neuer Beteiligungsformate im Ideenmanagement

Aus den identifizierten Wirkungsprofilen der untersuchten Formate lassen sich – trotz explorativen Charakters der Analyse – Hinweise auf typische Einsatzbedingungen ableiten. Die folgenden Überlegungen verstehen sich daher nicht als evidenzbasierte Kontingenzmodelle, sondern als praxisorientierte Heuristik zur Gestaltung organisationaler Ideenmanagementarchitekturen.

7.1 BVW – Einsatzbedingungen

Das BVW erscheint insbesondere dann sinnvoll, wenn Organisationen eine niedrighschwellige und breit angelegte Beteiligungsmöglichkeit etablieren möchten. Es eignet sich vor allem zur kontinuierlichen Sammlung inkrementeller Verbesserungsideen bei begrenztem Ressourceneinsatz. Seine Stärken liegen in Reichweite und Formalisierung, während seine Grenzen bei komplexeren oder umsetzungsnahen Innovationsvorhaben sichtbar werden.

7.2 Kampagnen – Einsatzbedingungen

Kampagnen bieten sich an, wenn Organisationen zu klar umrissenen Problemstellungen gezielt Ideen generieren möchten. Sie sind besonders geeignet bei strategischen Themen, bereichsübergreifenden Fragestellungen oder Veränderungsvorhaben, bei denen eine zeitlich fokussierte Aktivierung vieler Beschäftigter erforderlich ist.

7.3 Experten-KVP – Einsatzbedingungen

Experten-KVP erscheint vor allem in stabilen Arbeitsbereichen mit hoher Prozessnähe sinnvoll, in denen einzelne Mitarbeitende über ausgeprägte Erfahrungs- und Problem-

lösungskompetenzen verfügen. Das Format eignet sich zur kontinuierlichen Optimierung komplexer Arbeitsprozesse, setzt jedoch Ressourcen für Qualifizierung und Freistellung sowie eine entsprechende Anerkennung der Expertenrolle voraus.

7.4 Sprints – Einsatzbedingungen

Ideen-Sprints bieten sich insbesondere für komplexe, unscharfe oder strategisch bedeutsame Ideen an, deren Weiterentwicklung eine intensive interdisziplinäre Zusammenarbeit erfordert. Sie sind geeignet, wenn Organisationen bereit sind, zeitlich begrenzt Ressourcen zu bündeln und Mitarbeitende vom Tagesgeschäft freizustellen. Sprints erscheinen weniger passend für routinenahen inkrementellen Verbesserungen.

Die Analyse legt nahe, dass die betrachteten Formate weniger als alternative Instrumente zu verstehen sind, sondern als komplementäre Elemente eines abgestuften Ideenmanagementsystems. Während BVW und Kampagnen primär die Breite der Beteiligung adressieren, ermöglichen Experten-KVP und Sprints eine vertiefte und umsetzungsnahe Bearbeitung ausgewählter Ideen. Für die Praxis ergibt sich daraus die Empfehlung, Ideenmanagement als mehrstufige Beteiligungsarchitektur zu gestalten, die unterschiedliche Zielsetzungen und Problemtypen berücksichtigt.

Die Analyse legt nahe, dass die Wahl und Kombination von Formaten nicht allein nach Kennzahlen, sondern auch nach arbeitswissenschaftlichen Kriterien erfolgen sollte. Die gewerkschaftliche Perspektive betont die Bedeutung qualitativer Beteiligung und Mitbestimmung, während die Arbeitgeberperspektive auf Effizienz und Zielerreichung fokussiert. Konzeptionelle Rahmenwerke zu Innovation und Arbeitsgestaltung helfen, diese unterschiedlichen Anforderungen zu strukturieren und ein abgestuftes, praxisgerechtes Ideenmanagementsystem zu entwerfen, das sowohl Innovationsziele als auch menschengerechte Arbeitsgestaltung berücksichtigt.

Aus einer sozio-technischen Perspektive kann Ideenmanagement als organisationales Gestaltungsfeld verstanden werden, in dem technische Innovationsprozesse und soziale Beteiligungsstrukturen zusammenwirken. Die Kombination unterschiedlicher Formate erscheint dabei als Ausdruck einer hybriden Innovationsarchitektur, die sowohl Effizienz als auch Beteiligungsanforderungen adressiert.

8 Fazit

Der Beitrag zeigt, dass das Betriebliche Vorschlagswesen trotz anhaltender Relevanz strukturelle Schwächen hinsichtlich Bürokratie, Zielorientierung und Einbindung zentraler Akteursgruppen aufweist. Die Analyse von Kampagnen,

Experten-KVP und Ideen-Sprints verdeutlicht, dass neuere Formate diese Schwächen jeweils selektiv adressieren, jedoch eigene Begrenzungen aufweisen.

Theoretischer Beitrag des Beitrags ist die Einordnung dieser Instrumente als unterschiedliche Beteiligungsformen des Ideenmanagements sowie die Entwicklung einer Typologie von Beteiligungslogiken. Dadurch wird Ideenmanagement als pluraler Beteiligungsraum konzeptualisiert, in dem verschiedene Formate unterschiedliche Funktionen im Innovationsprozess übernehmen.

Praktisch zeigt die Analyse, dass Organisationen ihr Ideenmanagement nicht als Wahl zwischen Alternativen gestalten sollten, sondern als abgestimmte Kombination komplementärer Beteiligungsformate. Insbesondere erscheint das BVW weniger als zu ersetzendes Instrument, sondern als Basiselement, das durch fokussierte, expertisebasierte und projektförmige Formate ergänzt werden kann.

Durch die kombinierte Perspektive von Beteiligungsqualität, Motivation und Mitbestimmung, Effizienz und Zielorientierung sowie konzeptionellen Rahmenwerken zu Innovation und Arbeitsgestaltung zeigt der Beitrag, dass neue Methoden des Ideenmanagements nicht isoliert, sondern als abgestufte, komplementäre Beteiligungsarchitektur gestaltet werden sollten.

Limitationen ergeben sich aus der Nutzung aggregierter Kennzahlen sowie der explorativen Anlage der Analyse. Weiterführende Forschung könnte die identifizierten Beteiligungslogiken vertiefen und deren Wirkungszusammenhänge in organisationsvergleichenden Studien untersuchen.

Funding Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

Open Access Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen. Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

Literatur

- Bismarck WB (2000) Das Vorschlagswesen. Rainer Hampp, München
Mehring (Dissertation Universität Mannheim 2000)
- Hoffmann T, Balbierz S (2010) Das KVP Arbeitsbuch. Wissenschaft & Praxis, Sternenfels
- Knapp J (2016) Sprint. Simon & Schuster, New York
- Kötter W et al (2025) Was weiß die Arbeitswissenschaft zu Soziotechnischer Systemgestaltung? *Z Arb Wiss* 79:497–513
- Lager H (2019) Mitarbeiterpartizipation in Zeiten der Digitalisierung mit Building Information Modeling: Gute Praxis digitaler Werkerunterstützung bei der Planung von Fabrikarbeitsstationen. *Z Arb Wiss* 73:229–238
- Landmann N, Schat HD (2023) Ideenmanagement Studie 2023. Hype, Bonn
- Leske S, Schweres M (2013) Auf dem Weg zu einer Revitalisierung der Arbeitsorientierung in den Wirtschaftswissenschaften? *Z Arb Wiss* 1(67):31–39
- Lurz SME (2014) Das Betriebliche Vorschlagswesen. Eine Prozessbetrachtung unter Verwendung von Qualitätsmanagement-Werkzeugen. Universität, Bamberg (Dissertation)
- Neckel H (2024) Perspektiven des Ideenmanagements. Erich Schmidt, Berlin
- Neckel H (2025) Ergebnisse des Kennzahlenvergleichs Ideenmanagement 2024. <https://www.hartmut-neckel.de/aktuelles/>. Zugegriffen: 23. Febr. 2026
- Pfeiffer S et al (2024) Digitalisierung der Arbeitswelten. Eine systemische Transformation? In: Pfeiffer S, al (Hrsg) Digitalisierung der Arbeitswelten. Springer Gabler, Wiesbaden, S 4–34
- Schat HD (2005) Ideen fürs Ideenmanagement. Bachem, Köln
- Schat HD (2017) Erfolgsfaktoren im Ideenmanagement. *Z Arb Wiss* 71:179–188
- Schat HD (2016) Ideenmanagement als Kulturarbeit. In: Buchenau P et al (Hrsg) Chefsache Nachhaltigkeit. Springer Gabler, Wiesbaden, S 299–314
- Schubert H, Schlegel D (2026) Die systematische Geschäftsmodell-Validierung als Erfolgsfaktor in der Bewertung von Startups. In: Detscher S, Hepp M (Hrsg) Praxishandbuch Digitales Management. Springer Gabler, Wiesbaden, S 2–14
- Stowasser S (2023) Nachhaltige Arbeit – ökonomisch, menschengerecht und ökologisch ist das neue Leitbild der Arbeit. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg) Menschengerechte Arbeitsgestaltung – Basisarbeit und neue Arbeitsformen Dokumentation der Herbstkonferenz der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. im Rahmen des A+A Kongresses, Messe Düsseldorf, 26. Okt. 2023 GfA-Press, Sankt Augustin
- Sträter O, Zwingmann B (2025) Kontexte, Bedingungsgefüge und Ermöglichkeiten einer menschengerechten Arbeitsgestaltung. *Z Arb Wiss* 79:481–496

Hinweis des Verlags Der Verlag bleibt in Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutsadressen neutral.