

Vom Ideen-Push zum Ideen-Sog

Ein Artikel von André Wermelinger, ACW Consulting.

Wie Ideen- und Innovationsmanagement zu tragenden Unternehmensfeilern werden und zentrale Beiträge zur Erfüllung der strategischen Ziele liefern.

Viele Unternehmen setzen viel Energie auf Innovation und kontinuierliche Verbesserung. Ideen werden gesammelt, Programme gestartet, die Beteiligung der Belegschaft ist oft erfreulich. Und trotzdem bleibt die Wirkung hinter den Erwartungen zurück: Gute Ideen verharren in Warteschlangen, Zuständigkeiten sind unklar, und aus Engagement wird Stillstand. Das Problem ist selten der Mangel an Ideen – sondern der fehlende Fluss im System.

Innovation und KVP haben denselben Motor: den Wertfluss

Ob Innovation oder KVP: Entscheidend ist nicht die Anzahl Ideen, sondern die Fähigkeit, daraus Wirkung zu erzeugen. Wirkung entsteht nicht beim Brainstorming. Wirkung entsteht, wenn eine Idee den Weg schafft von:

Gedanke → Analyse → Entscheidung → Umsetzung → messbare Wirkung

Dieser Weg ist nichts anderes als eine weitere Wertschöpfungskette im Unternehmen. Und er belastet meist zeitgleich die zentralen Wertschöpfungsketten der Organisation, also die für die Erbringung der Kernleistung notwendigen Ressourcen und Kapazitäten.

Wertströme haben eine simple Naturregel: Wenn das System an der Lastgrenze ist, entsteht mit jeder zusätzlichen Arbeit Stau; der Stau entsteht vor dem Flaschenhals. Im Industrieumfeld begrenzen oft zentrale Maschinen. In administrativen Prozessen sind es Schlüsselpersonen oder Teams. Den Stau vor dem Flaschenhals erkennt man an den sich auftürmenden Zwischenlagern. Was in der Fabrik und der Werkstatt sichtbar ist, ist in den Büroprozessen nur durch Auswertungen sichtbar oder gänzlich versteckt. Mit dem Worst-Case der überfüllten persönlichen Mailboxen.

Das ist der Moment, in dem Ideenmanagement zum Paradox wird: Man ruft zu mehr Ideen auf – und erzeugt damit noch mehr Arbeit in einem System, das bereits am oder über dem Limit läuft. Ein Programm, das eigentlich motivieren soll, wird so zum Verstärker von Frust und erzeugt Widerstand.

Die unbequeme Wahrheit: Ohne Kapazitätszuweisung wird Ideenmanagement zum Störfaktor

Innovations- und Ideenmanagementprozesse werden in der Regel von Fachkräften aufgebaut, die etwas von Prozessen und Lean Management verstehen. Ihnen sind die Grundlagen des Werteflusses (Stautheorie, Push vs Pull) in der Regel durchaus bekannt. Und trotzdem, sie missachten ihre eigenen Grundprinzipien und bauen wider besseren

Wissens – wohl meist unbewusst – Push-Systeme, welche die Organisation zusätzlich belasten, anstatt diese zu unterstützen.

Sogar bei Neueinführung von KVP-Programmen höre ich regelmässig die Idee: Wir starten mit einer großartigen und grossangelegten Kampagne vor der ganzen Belegschaft, das Top-Management ruft zum Mitmachen auf!

Diese Kampagnen führen auch zu einem Ruck durch die ganze Firma und erzeugen erhebliche Motivation und Beteiligungsraten. Bis die Ernüchterung einsetzt.

Die grosse Anzahl an Ideen kann nicht genügend schnell und fachlich fundiert bewertet werden. Nur schon das Schaffen von fachlicher Klarheit und die Priorisierung überfordert viele Ideen-Management-Programme. Spätestens bei der Umsetzung folgt die Hauptherausforderung: Die Kernressourcen sind alle satt ausgelastet, meist stark überlastet. Auf die neue Idee hat niemand gewartet und wie auch immer man sie unter dem Druck des Kunden bewertet, sie hat schlicht keine Priorität.

Kurzfristig mag diese Priorisierung sogar unternehmerisch schlüssig und klug erscheinen. Mittel- und langfristig wird eine Schuld aufgebaut, meist technische oder prozesslastige Schulden, regelmässig aber auch Produktschulden und viele weitere mehr (Stichworte: Technical Debt, Process Debt, Social Debt, etc.).

Der Paradigmenwechsel: Vom Ideen-Push zum Ideen-Sog

Ein Pull-System im Ideenmanagement klingt unspektakulär – bis man es erlebt. Es beginnt mit einer einfachen Führungszusage:

Wir reservieren verlässlich Kapazität für KVP und Innovation!

Sobald diese Zusage gilt, ändert sich die Dynamik komplett. Dann kommt nicht mehr die Organisation mit der Schaufel („bitte mehr Ideen!“) zu den Mitarbeitenden – sondern die Verantwortlichen kommen mit einer freien Lücke im Kalender:

„Wir haben Kapazität. Was sollen wir als Nächstes verbessern, wo steckt das grösste Optimierungspotential?“

Das ist der *Ideen-Sog*. Und dieser Sog hat drei Konsequenzen, die jede Geschäftsleitung sofort versteht:

- 1. Ideen werden konkreter.**

Weil sie in ein reales Zeitfenster passen und eine aktuelle Herausforderung lösen müssen. Aus Wunschzetteln werden umsetzbare Vorschläge.

- 2. Entscheide werden schneller.**

Weil nicht über „irgendwann“ entschieden wird, sondern im Rahmen des nächsten anstehenden Umsetzungszyklus’.

3. **Umsetzung wird sichtbar.**

Die Sichtbarkeit des Fortschrittes ist der Treibstoff für die Beteiligung. Beim Ideengeber oder der Ideengeberin entsteht Wertschätzung, Stolz und Motivation.

In moderneren Organisationsformen gibt es konkrete Vorstellungen, wie gross die allozierte Kapazität sein soll. So bspw. bei SAFe, dem Scaled Agile Framework, welches 20% der gesamten verfügbaren Entwicklungskapazität der Innovation und der kontinuierlichen Verbesserung zuspricht. Das ist eine beachtliche Kapazität, die ich bislang in keiner Firma vorgefunden habe. Ganz im Gegenteil, sehr oft verkümmern sowohl die Innovation wie auch der KVP, weil die Wertschöpfungsketten komplett überlastet sind. Entsprechend bin ich in der Realität mit den Vorgaben recht pragmatisch. Die glaubwürdige Allokation von 5% der Entwicklungskapazität für den KVP, stellt vorerst einen soliden Wert dar, mit dem das Programm erste echte Wirkung erzeugen kann.

Damit wird Ideenmanagement plötzlich wieder das, was es **sein sollte: ein System, das Wirkung produziert.**

Wo es wirklich klemmt: Der Engpass ist fast nie die Ideengenerierung

In der Praxis liegen die Engpässe typischerweise an vier Stellen. Und jede Stelle hat ihre eigenen „falschen Reflexe“:

1) Engpass *Klärung*: Ideen sind zu unscharf

Symptom: Dubletten, Wunschformulierungen, unklare Nutzenhypothese.

Falscher Reflex: Noch mehr Formulare, noch mehr Felder, noch mehr Bürokratie.

Besser: Ein kurzer Klär-Dialog: *Welches Problem? Für wen? Woran merken wir's? Modern insbesondere die Unterstützung der KI beim Verfassen der Idee!*

2) Engpass *Entscheidung*: Bewertung staut sich

Symptom: Gremien überlastet, Wartezeiten, intransparente Kriterien.

Falscher Reflex: Noch ein Steering Committee.

Besser: Kleine, regelmässige Entscheidungstakte + klare Kriterien.

3) Engpass *Kapazität*: „Gute Idee, aber...“

Symptom: Alles wird priorisiert, nichts wird umgesetzt.

Falscher Reflex: „Wir müssen effizienter werden“ (ohne das System zu entlasten).

Besser: Kapazität reservieren. Ohne diese Zusage bleibt alles Theater.

4) Engpass *Wirkung*: Umsetzung passiert, aber niemand merkt's

Symptom: Einzelne Erfolge, aber keine programmatische Glaubwürdigkeit.

Falscher Reflex: „Mehr Kommunikation“ ohne belastbare Zahlen.

Besser: Wirkung messen, bündeln, strategisch zuordnen.

Diese Spannungsfelder (Tempo vs. Kontrolle, Beteiligung vs. Bewertungs-Tiefe, Transparenz vs. Komplexität) sind genau die „systemischen Reibungen“, die ein gutes Ideenmanagement bewusst adressieren muss.

Kapazität ist der Hebel – Wirkung ist der Beweis

Wenn ich einer Firmenleitung nur einen Satz mitgeben darf, dann diesen:

Ohne Wirkungsausweis wird jedes Ideenprogramm früher oder später eingestellt.

Wirkungsausweis bedeutet nicht „ein paar Success Stories“. Wirkungsausweis bedeutet: **ein belastbares Bild**, was das Programm beiträgt – und zwar anschlussfähig an die Steuerung der Firma.

Ein pragmatisches Wirkungsmodell

Fünf Wirkungsarten, die fast immer funktionieren:

- **Kosten** (Einsparungen, weniger Nacharbeit, weniger Ausschuss)
- **Zeit** (Durchlaufzeiten, Warte -und Rückfragezeiten, Prozesszeit)
- **Qualität & Sicherheit** (Fehler, Reklamationen, Risiken)
- **Zusatzumsatz** (Up-/Cross-Selling, neue Märkte, bessere Produkte)
- **Ertrag/Service** (Kundenzufriedenheit, Verfügbarkeit, Umsatzhebel)

Wirkungsarten, die quantitativ etwas schwieriger messbar sind, aber ähnlich hohe Wirkung erzielen:

- **Kundenzufriedenheit** (Kundenerlebnis: Produkt, Prozess, Service, Marketing)
- **Mitarbeiterzufriedenheit** (Arbeitsplatz, Prozesse, Kultur, Entwicklungspotential)

Aus vielen kleinen Einzelideen wird schnell mal ein ansehnliches und unternehmerisch wichtiges Gesamtportfolio. Bemerkenswert meist insbesondere dann, wenn sich die Hauptverantwortlichen die Mühe machen, die Wertbeiträge auf die zentralen strategischen Ziele des Unternehmens (oder Bereiches, oder Teams) zu allozieren. Genau diese Ausrichtung auf messbaren Business-Impact und strategische Anschlussfähigkeit ist es, was solche Programme skalierbar, nachhaltig und von Interesse fürs Management macht. Im Zeitalter von KI innert Minuten möglich, wenn man die Daten zur Verfügung hat.

Die 7 Designregeln für Ideen-Sog (und für gute Kampagnen)

Wenn Kapazität zugesprochen ist, können Kampagnen gefahren werden, die wirklich Spass machen – weil sie nicht sammeln, sondern **liefern**. Damit das zuverlässig funktioniert, haben sich sieben Regeln bewährt:

1. **Fixes Kapazitätsfenster**

Klein anfangen, aber regelmässig. Verlässlichkeit schlägt Grösse.

2. **WIP begrenzen: weniger gleichzeitig, schneller fertig**

Nicht alles parallel starten. Lieber weniger anfangen, mehr abschliessen.

3. **Einfaches Auswahlprinzip**

Nutzen – Aufwand – Risiko. Mehr braucht es am Anfang selten.

4. **Schnelle Rückmeldung als Standard**

Jede Idee verdient Antwort. Ein klares und fachlich fundiertes Nein ist respektvoller als Schweigen.

5. **Transparenz über den Fluss**

Was ist in Klärung, was in Entscheidung, was in Umsetzung – und warum?

6. **Impact Review**

Monatlich 3 Zahlen + 3 Kurzgeschichten: *Was war das Problem? Was haben wir geändert? Welche Wertebeiträge auf welche strategischen Ziele haben wir erreicht?*

7. **Wertschätzung und Erfolge feiern**

Ideengeberinnen und -geber dürfen und sollen regelmässig vom Top-Management eingeladen werden. Kurzer Pitch, was gemacht wurde; ein klares Dankeschön vom CEO; ein schöner Ausklang beim Apéro und gute Gespräche wirken Wunder.

Mit diesen Regeln wird Ideenmanagement vom „Einwurfkasten“ zum **betrieblichen Lernsystem** – und Innovation/KVP werden nicht zur Zusatzlast, sondern zur Entlastung.

Schlussbemerkungen: Am Anfang steht die Kapazitätsentscheidung

Die meisten Firmen wollen mehr und bessere Ideen. Wirklich erfolgreiche Firmen schaffen die Bedingungen, unter denen Ideen ins Fliessen kommen und echte Wirkung erzeugen.

Der Wechsel vom Ideen-Push zum Ideen-Sog ist deshalb kein Tool-Thema und kein Kommunikations-Thema. Es ist eine Führungsentscheidung:

Wir geben Verbesserung und Erneuerung verlässlich Kapazität – und wir steuern den Engpass und damit den Wertefluss aktiv.

Dann passieren zwei Dinge, die man nicht kaufen kann: **Glaubwürdigkeit** und **Energie**.
Und plötzlich macht Ideenmanagement nicht nur Sinn – sondern auch richtig Spass.

Veröffentlichungsnachweis

Dieser Beitrag ist der deutschsprachige Originalartikel von André Wermelinger. Eine englische, redaktionell adaptierte Version wurde als Expert Voice bei rready veröffentlicht:

From idea push to idea pull

rready Expert Voice, 2026

Link: <https://www.rready.com/expert-voices/andr%C3%A9-wermelinger>

Der Beitrag wurde zudem von rready auf LinkedIn vorgestellt:

Warum scheitern so viele Ideenprogramme – obwohl die Beteiligung stimmt?

rready LinkedIn-Post, Mai 2026

Link: https://www.linkedin.com/posts/rready_warum-scheitern-so-viele-ideenprogramme-activity-7465373619423145986-yiUS/