

Management von Ideen: Stand in der Praxis

*Ergebnisse einer empirischen Untersuchung
im deutschsprachigen Raum*

Brigitte Jeberien

Dr. Martin J. Schneider

Prof. Dr. Michael Stephan

Michael Dietzsch

Kontakt

Prof. Dr. Michael Stephan
Abt. für Technologie- und Innovationsmanagement
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Philipps-Universität Marburg
E-Mail: michael.stephan@wiwi.uni-marburg.de
Tel.: + 49 6421 28-21718

Michael Dietzsch
IHK Innovationsberatung Hessen
Industrie- und Handelskammer Kassel-Marburg
E-Mail: dietzsch@kassel.ihk.de
Tel.: + 49 561 7891-284

Die vollständige Studie finden Sie als Download unter:
www.uni-marburg.de/fb02/bwl01/forschung/Discussionpapers/dp_13-01_online.pdf
oder unter:
www.itb-hessen.de/downloads

Impressum

Herausgeber

IHK Innovationsberatung Hessen
Kurfürstenstraße 9
34117 Kassel

Autoren

Brigitte Jeberien
Dr. Martin J. Schneider
Prof. Dr. Michael Stephan
Philipps Universität Marburg, Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement

Michael Dietzsch
IHK Innovationsberatung Hessen

Initiatoren

Arbeitskreis Ideenmanagement der IHK Innovationsberatung Hessen
Steuerungskreis:
Ralf Brandau, K+S Kali GmbH, Philippsthal
Birgit Klima, Rheinmetall Landsysteme GmbH, Kassel
Manfred Krix, Hübner GmbH, Kassel
Reinhard Müller, Zwirger-Bau-Gesellschaft mbH, Liebenau

Vorwort

Unternehmen stehen im Wettbewerb vor der Herausforderung, permanent neue Produkte hervorbringen zu müssen. Zudem sind für den Erhalt der Wettbewerbsposition kontinuierliche Qualitätsverbesserungen im bestehenden Produktangebot und in den Wertschöpfungsprozessen erforderlich. Ausgangspunkt für diese Innovations- und Qualitätsorientierung der Unternehmen sind unternehmensintern sowie -extern hervorgebrachte Ideen. Die Generierung, Entwicklung und Auswahl von Ideen ist zu einem entscheidenden Faktor geworden, der die „Agenda“ von Managern immer stärker bestimmt. Ein professionell durchgeführtes „Management von Ideen“ kann positiv zum Erfolg von Unternehmen beitragen. Während in jüngster Zeit vor allem die externe Seite der Ideengenerierung im Kontext von Open Innovation- Ansätzen thematisiert wurde, ist die interne, mitarbeiterbezogene Perspektive nur unzureichend beleuchtet. Im Zentrum der Betrachtung von Mitarbeiterideen standen bislang meist funktional isolierte Konzepte wie das bspw. im Personalwesen verankerte „BVW (Betriebliche Vorschlagswesen)“ oder der im Qualitätsmanagement angesiedelte „KVP (Kontinuierliche Verbesserungsprozess)“. Eine umfassende Analyse der Ausgestaltung eines Umgangs mit Mitarbeiterideen in der Praxis – unabhängig von der theoretischen Systembezeichnung – wurde bisher vernachlässigt.

Die IHK Innovationsberatung Hessen hat deshalb zusammen mit dem Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement der Philipps-Universität Marburg eine empirische Studie zum Management von Ideen im deutschsprachigen Raum durchgeführt. Neben den verschiedenen Parametern zur Ausgestaltung des systematischen und integrierten Managements von Ideen in der Praxis waren auch die Rahmenbedingungen sowie die Erfolgswirkung der Modelle von Interesse.

Die Ergebnisse der Studie zeigen auf, dass Unternehmen sehr unterschiedlich an die Ausgestaltung ihres Managements von Ideen herangehen. Ferner wird deutlich, dass zwar viele Unternehmen seit Jahrzehnten Ideen-Management-Systeme wie bspw. BVW oder KVP nutzen. Überraschend ist aber, dass diese Systeme häufig isoliert voneinander bestehen, d. h. nicht koordiniert oder gar integriert sind. Dies hat Redundanzen und nicht genutzte Synergien zur Folge. Kurzum, es zeigen sich deutliche Optimierungspotenziale in der Ausgestaltung und der Erfolgswirkung des Managements von Ideen.

Inhaltsverzeichnis

Untersuchungsmethodik und Datengrundlage.....	1
Bedingungen des Managements von Ideen.....	3
(Rahmen-)Bedingungen durch das Unternehmensprofil.....	3
(Rahmen-)Bedingungen durch die organisatorische Unternehmensgestaltung.....	4
(Rahmen-)Bedingungen mit direktem MI-Bezug.....	5
Benennung des Managements von Ideen.....	6
Ausgestaltung des Managements von Ideen	8
Planung: Zielsetzungen.....	8
Betriebswirtschaftlich orientierte Ziele.....	8
Mitarbeiterorientierte Ziele.....	9
Organisation und Ressourcenausstattung	10
Einbindung in die Gesamtorganisation	10
Binnenorganisation I: Aufgabenzuordnung	12
Binnenorganisation II: Inhaltliche Prozessgestaltung	15
Ressourcenausstattung.....	20
Kontrolle: Steuerungskennzahlen	21
Effektivitätskennzahlen.....	21
Effizienz-kennzahlen	23
Erfolg des Managements von Ideen	25
Effektivität der MI-Systeme in der Praxis.....	25
Effizienz der MI-Systeme in der Praxis.....	27
Zusammenfassung der Ergebnisse.....	29
Zentrale Erkenntnisse im Blickpunkt.....	29
Alleinstellungsmerkmale der Studie.....	31
Handlungsempfehlungen für die Praxis.....	32
Handlungsempfehlungen für die Politik und Verbände	32
Literaturverzeichnis	33

Abkürzungen:

BVW Betriebliches Vorschlagswesen
IDM Ideenmanagement
IMR Manager von Ideen
KVP Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
MI Management von Ideen
VV Verbesserungsvorschläge

Untersuchungsmethodik und Datengrundlage

Die qualitative Vorstudie umfasst 12 leitfadengestützte Experteninterviews mit Managern von Ideen (IMR). Auswahlkriterium für die Rekrutierung der Befragungsteilnehmer war deren intensive Beteiligung am „Arbeitskreis Ideenmanagement“ der IHK Innovationsberatung Hessen. In dieser Form engagierte IMR scheinen entweder bereits sehr ausgefeilte oder noch sehr wenig entwickelte MI-Formen zu betreuen. Die Stichprobe ist somit nicht nur hinsichtlich der enthaltenen Unternehmensgrößen und Branchen heterogen, sondern umfasst auch sich kontrastierende Extrembeispiele hinsichtlich des Umsetzungsstandes des MI. Die damit abgedeckte Vielfalt an MI-Systemen dient der Herleitung eines standardisierten Befragungsinstruments, das alle diese Unternehmen gleichermaßen abzubilden vermag.

Die Daten der quantitativen Primärerhebung dagegen beruhen auf Angaben, welche Manager von Ideen im Zeitraum Juni bis August 2012 über das Management von Ideen in ihren Unternehmen gemacht haben. Die Umfrage erreichte Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Der Fragebogen der standardisierten Online-Erhebung umfasste, je nach Filterführung, 50 bis 53 Fragen, welche oft auch Mehrfachnennungen und Itembatterien beinhalteten. Die Abfolge der Fragen orientierte sich nach einer trichterförmigen Einordnung des Unternehmens und seines MI am Ablauf des MI-Prozesses, um den Befragten Orientierung zu bieten. Bei der Formulierung der Fragen und Items wurden die einschlägigen methodischen Hinweise beachtet. Der Rückgriff auf vorformulierte, bereits in vorausgegangenen Studien getestete Fragen bzw. Items war aufgrund des geringen Forschungsstands nicht möglich. Die erhobenen Items beinhalten nominal-, ordinal-, intervall- sowie verhältnisskalierte Variablen. Die intervallskalierten Variablen wurden auf einer unipolaren, fünfstufigen, sowohl verbal als auch numerisch bezeichneten Skala gemessen.

Der Erhebungsphase ging ein Pretest voran. Dafür wurden zum einen kognitive Interviews mit $n=31$ Managern von Ideen in einer Fokusgruppe durchgeführt, welche nicht in die Vorstudie und die Erstellung des Fragebogens involviert waren und daher die notwendige Distanz zur Befragung besaßen. Dabei handelte es sich gleichzeitig um Experten für den Befragungsgegenstand und um Adressaten der Erhebung.⁶⁴ Ein Teil der IMR hatte den Fragebogen unter Haupterhebungsbedingungen bereits eigenständig ausgefüllt bevor die Befragung in der Gruppe wiederholt und mit der Diskussion der dabei aufgetretenen Probleme und Eindrücke verbunden wurde. Der andere Teil der IMR wurde in der Fokusgruppe erstmalig mit dem Fragebogen konfrontiert, so dass sich seine Reaktion auf das Erhebungsinstrument unmittelbar erfassen ließ. Die berücksichtigte Fallzahl ist für die angewendeten kognitiven Verfahren ausreichend.

Die Grundgesamtheit der Erhebung umfasst Unternehmen aller Größen und Branchen im deutschsprachigen Raum, welche ein Management von Ideen betreiben. Die exakte Komposition dieser Grundgesamtheit ist jedoch unbekannt, so dass keine gezielte Ansprache der MI-betreibenden Unternehmen und keine Zufallsstichprobenziehung erfolgen konnten. Als Partner für die Kontaktierung relevanter Unternehmen wurden stattdessen verschiedene deutsche Industrie- und Handelskammern gewonnen, welche die Aufforderung zur Studienteilnahme in Newslettern, auf Internetseiten, in Printmedien und entsprechenden Arbeitskreisen veröffentlichten. Darüber hinaus wurden Mitglieder verschiedener Arbeitskreise zum MI sowie IMR, deren Kontaktdaten z. B. durch Publikationen öffentlich zugänglich waren, per Email auf die Erhebung aufmerksam gemacht.

Aufgrund der häufig indirekten Ansprache potenzieller Erhebungsteilnehmer (z. B. Veröffentlichung auf Internetseiten) ist eine Angabe der Unit Non-Response und der Rücklaufquote nicht möglich. Die Tabelle Umfragestatistik zeigt jedoch zusammenfassend die durch das Antwortverhalten der $N=730$ Besucher der Online-Befragung bedingten Missing Values als beste verfügbare Alternativdarstellung auf. Der in der folgenden Analyse berücksichtigte Datensatz umfasst $n=193$ Unternehmen, welche mehr als 70 Prozent der analysierten Items vollständig und korrekt beantworteten. Eine nähere Charakterisierung der Unternehmen in Bezug auf deren (Rahmen-) Bedingungen zum MI leistet insbesondere Kapitel 2. Es kann jedoch bereits festgestellt werden, dass jeweils (z. B. bezogen auf Größe, Branche, Erfahrungsdauer) ein breites Unternehmensspektrum berücksichtigt wird, so dass die Studie nicht nur für einen bestimmten Unternehmenstyp aussagekräftig ist. Die Datengrundlage wurde anhand von Kontrollvariablen auf verdeckte Item Non-Response und anhand von Verteilungsanalysen auf Wild Codes überprüft und entsprechend korrigiert. Über

Ergänzungselemente wurden zudem nicht berücksichtigte Antwortkategorien identifiziert und bei Bedarf ergänzt.

Umfragestatistik

	ANZAHL	<i>In Prozent aller Besucher</i>	<i>In Prozent der Besucher der ersten Seite mit Fragen</i>
Besucher der Internetseite der Online-Befragung	730		
Besucher der ersten Seite mit Fragen	414	56,71%	
Besucher, die den ersten Fragenblock beantworteten	281	38,49%	67,87%
Besucher, die mehr als 50 Prozent der Items vollständig und korrekt beantworteten	188	25,75%	45,41%

(Rahmen-)Bedingungen des Managements von Ideen

Ausgangspunkt der Betrachtungen zum Stand des Managements von Ideen sind die unternehmensspezifischen (Rahmen-)Bedingungen, in welche diese Systeme in der Praxis eingegliedert sind. Als solche können sie sowohl einen Einfluss auf die Ausgestaltung als auch auf den Erfolg des Managements von Ideen nehmen. Folglich zeigt das vorliegende Kapitel auf, in welchem Kontext MI-Systeme in der Unternehmenspraxis zu betrachten sind. Es werden drei Arten von (Rahmen-)Bedingungen in der Reihenfolge ihrer zunehmenden MI-Spezifität dargelegt:

(Rahmen-)Bedingungen,

1. welche durch das Unternehmensprofil bedingt sind,
2. die durch die organisatorische Unternehmensgestaltung gebildet werden
3. mit direktem MI-Bezug.

Eine Analyse der Benennung von MI-Systemen rundet die Darstellung ab.

(Rahmen-)Bedingungen durch das Unternehmensprofil

Die Mehrheit der im Folgenden berücksichtigten Unternehmen (54,8%) entstammt dem Verarbeitenden Gewerbe. Weitere 10,2 Prozent entfallen auf die Branchengruppe Finanz- und Versicherungsdienstleistungen. Der Rest (35,0 Prozent) der befragten Unternehmen verteilt sich vornehmlich auf weitere Dienstleistungsbranchen sowie auf den Öffentlichen Bereich. Innerhalb des Verarbeitenden Gewerbes dominieren Unternehmen aus dem Maschinenbau (10,8%), dem Fahrzeugbau (9,7%), der Metallverarbeitung (9,7%) sowie aus der Chemie- und Pharmabranche (9,1%).

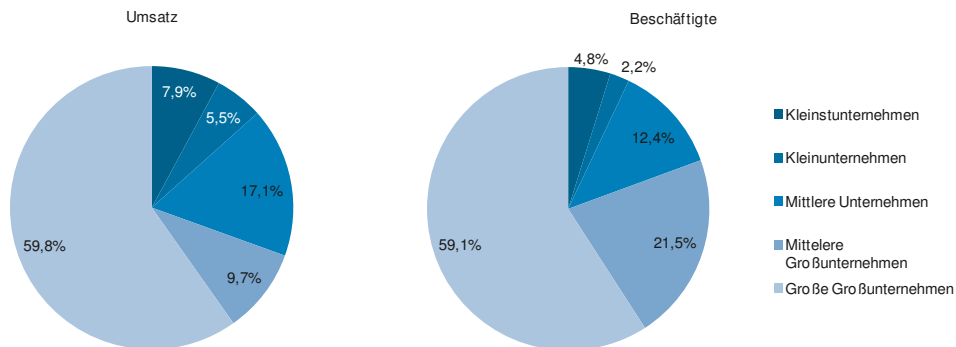
Teilnehmende Unternehmen nach Branche

	Häufigkeit	Prozente
Verarbeitendes Gewerbe, davon	102	54,8%
Maschinenbau	20	10,8%
Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen; Sonstiger Fahrzeugbau	18	9,7%
Herstellung von Metallerzeugnissen; Metallerzeugung und -bearbeitung	18	9,7%
Herstellung von chemischen Erzeugnissen; Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen; Kokerei und Mineralölverarbeitung	17	9,1%
Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren; Herstellung von Glas und Glaswaren, Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden	13	7,0%
Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen; Herstellung von elektrischen Ausrüstungen	9	4,8%
Sonstiges Verarbeitendes Gewerbe	7	3,8%
Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	19	10,2%
Verkehr und Lagerei	10	5,4%
Energieversorgung	9	4,8%
Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen	7	3,8%
Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen Erbringung von sonstigen Dienstleistungen	12	6,5%
Information und Kommunikation	6	3,2%
Öffentliche Verwaltung; Verteidigung, Sozialversicherung	6	3,2%
Sonstige Wirtschaftsabschnitte	15	8,1%

Weiterhin wurde die Größe der teilnehmenden Unternehmen entsprechend der Einordnung in die Größenklassen der Europäischen Union erfasst. Es wurde eine feinere Untergliederung dieser Klassen vorgenom-

men, um insbesondere den weit gefassten Begriff des Großunternehmens differenzierter betrachten zu können. Schließlich wird vermutet, dass erst Unternehmen ab einer gewissen Mindestgröße ein Management von Ideen betreiben. Tatsächlich machen Kleinst- und kleine Unternehmen zusammen nur 7,0 Prozent (nach Beschäftigten) bzw. 13,4 Prozent (nach Umsatz) der Stichprobe aus. Auf die Gruppe der mittleren Unternehmen entfallen 12,4 Prozent (eingeordnet nach Beschäftigtenzahlen) bzw. 17,1 Prozent (nach Umsatz). Den größten Anteil in der Stichprobe machen die Großunternehmen mit 80,7 Prozent (eingeordnet nach Beschäftigten) und 69,5 Prozent (nach Umsatz) aus. Die Mehrzahl dieser Großunternehmen gehört dabei zur Gruppe der sehr großen Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten (59,2% der Unternehmen) und über 100 Mio. Euro Umsatz (59,8%).

Größenverteilung der Unternehmen nach Umsatz und Beschäftigtenzahl



(Rahmen-)Bedingungen durch die organisatorische Unternehmensgestaltung

Die organisatorischen (Rahmen-)Bedingungen (Unternehmensgestaltung) beschreiben die strategische, organisationale und kulturelle Einbettung des MI-Systems im Unternehmen einschließlich des Management-Supports. Somit zeigen sie die MI-Bedingungen in der Unternehmenspraxis auf. Zunächst ist relevant, welche Unterstützung das Top Management dem MI-System entgegenbringt. Ein starker Support ist gegeben, wenn das Top Management den Mitarbeitern die Bedeutung von MI verdeutlicht und die notwendigen Ressourcen bereitstellt. Diese Bedingung wird in den teilnehmenden Unternehmen positiv bewertet. Für die überwiegende Mehrheit (64,5%) ist die Unterstützung durch das Top Management in der Tendenz (37,8%) bzw. sogar voll und ganz (26,7%) vorhanden. Dagegen äußern nur 8,2 Prozent, dass das Top Management ihres Unternehmens das Management von Ideen überhaupt nicht oder eher nicht unterstützt.

Ein anderes Bild ergibt sich, wenn man die Verankerung des MI-Systems im Zielsystem der Führungskräfte betrachtet. Eine Verankerung des MI im Zielsystem von Führungskräften erfolgt beispielsweise, wenn die Leistung der Führungskräfte u.a. auch an der Anzahl der in ihrem Bereich eingereichten Ideen gemessen wird. Nur 9,5 Prozent sehen eine solche Verankerung als voll und ganz gegeben an, weitere 20,7 Prozent zumindest noch in der Tendenz. Ein deutlich größerer Anteil der Befragten bewertet das Vorhandensein einer Verankerung als gar nicht zutreffend (14,2%) bzw. als eher nicht zutreffend (27,8%).

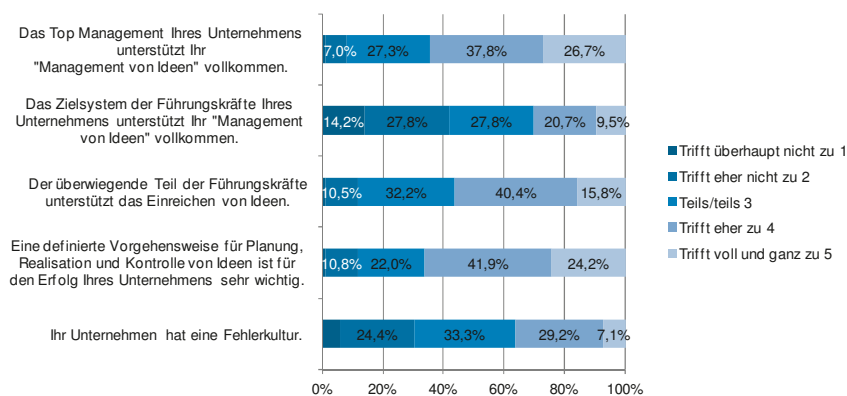
Während offensichtlich eine formale Verankerung des MI im Zielsystem der Führungskräfte nur bei vergleichsweise wenigen Unternehmen vorhanden ist, wird der faktische Management-Support im Sinne der tatsächlich erbrachten Unterstützung deutlich positiver beurteilt. 56,2 Prozent der Befragten geben an, dass ihre Führungskräfte das Einreichen von Ideen voll und ganz (15,8%) oder zumindest tendenziell (40,4%) unterstützen. Nur 11,7 Prozent äußern, dass der überwiegende Teil der Führungskräfte in ihrem Unternehmen das Einreichen von Ideen gar nicht (1,2%) oder eher nicht (10,5%) unterstützt.

Aufbauend auf dem Top-Management-Support wurde ferner erfragt, wie wichtig ein systematisches Vorgehen im MI für den Erfolg des Unternehmens ist. Das „systematische Vorgehen“ bezieht sich dabei auf eine definierte Vorgehensweise für Planung, Realisation und Kontrolle von Ideen, im Gegensatz zu einer dem Zufall überlassenen, nicht institutionalisierten Herangehensweise an die Ideengenerierung und -

bearbeitung. Der größte Teil der Befragten (41,9%) schätzt eine systematische Vorgehensweise in der Tendenz als erfolgsrelevant ein, 24,2 Prozent beurteilen diese sogar als besonders wichtig für den Erfolg. Lediglich 11,9 Prozent der Befragten stehen der Erfolgswirksamkeit skeptisch bis ablehnend gegenüber.

Schließlich bleibt zu beleuchten, in welchem Ausmaß eine Fehlerkultur in den analysierten Unternehmen verankert zu sein scheint. Die Fehlerkultur bezeichnet die Art und Weise, wie eine Organisation mit Fehlern und Fehlerfolgen umgeht. Eine starke Fehlerkultur beschreibt dabei den konstruktiven Umgang mit Fehlern, indem bspw. die Angst vor dem Fehlermachen abgebaut und das Lernen aus Fehlern als positiver Aspekt betont wird. Eine starke Fehlerkultur bietet damit gute organisationale Rahmenbedingungen für die Akzeptanz des MI Systems. Immerhin etwas mehr als ein Drittel der Befragten (36,3%) stimmt der Aussage voll und ganz (7,1%) bzw. in der Tendenz (29,2%) zu, dass ihr Unternehmen über eine Fehlerkultur verfügt. Dagegen attestieren 6,0 bzw. 24,4 Prozent der Befragten ihrem Unternehmen keine bzw. in der Tendenz keine Fehlerkultur.

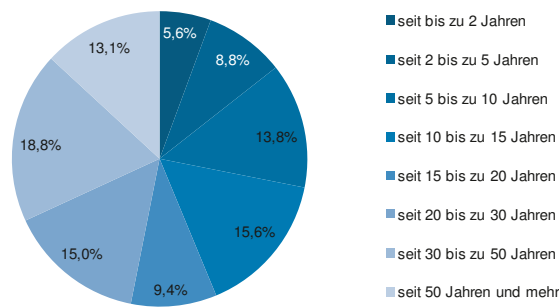
Rahmenbedingungen



(Rahmen-)Bedingungen mit direktem MI-Bezug

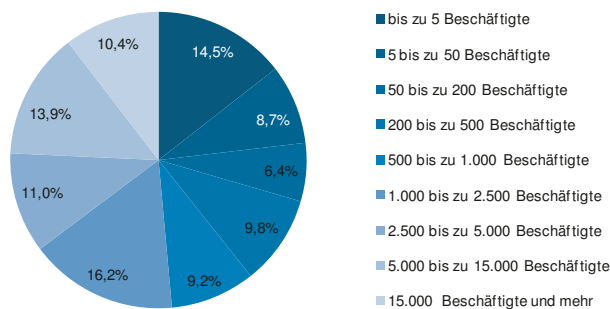
Unter den MI-bezogenen (Rahmen-)Bedingungen wird einerseits die Erfahrung des Unternehmens mit dem Management von Ideen und andererseits die Größe des MI-Systems erfasst. Die Erfahrung im Umgang mit bzw. im Management von Ideen wurde über die Dauer der Implementierung des MI-Systems in Jahren operationalisiert. Falls mehrere MI Konzepte, z. B. KVP und IDM, in den Unternehmen vorhanden sind, wurde die Dauer für das System erfragt, welches als erstes eingeführt wurde. Das Erfahrungsspektrum der befragten Unternehmen ist offensichtlich sehr breit gestreut: Während einige Unternehmen erst in der allerjüngsten Vergangenheit ein MI-System eingeführt haben (Dauer der Implementierung weniger als ein Jahr), beträgt der größte Zeitraum seit der Einführung 120 Jahre! Das arithmetische Mittel der Angaben beträgt 24 Jahre, der Median dagegen nur 16 Jahre – die Hälfte der Unternehmen hat weniger als 16 Jahre Erfahrung im systematischen Umgang mit Ideen. Teilt man die Unternehmen gemäß ihrer MI-Erfahrung in Zehnjahreszeiträume ein, so zeigt sich, dass die meisten ihr MI-System erst in den letzten 10 Jahren eingeführt (28,2%) haben. An zweiter Stelle (25,0%) steht die Kohorte der Unternehmen, die ihr MI-System vor mindestens 10 und höchstens 20 Jahren implementiert haben. 15 bzw. 18 Prozent der Unternehmen haben 20 bis zu 30 Jahre bzw. 30 bis zu 50 Jahre Erfahrung im systematischen Umgang mit Ideen. 13,1 Prozent Befragten geben an, dass ihr Unternehmen ein Management von Ideen seit 50 oder mehr Jahren betreibt.

Jahre seit der Implementierung eines MI-Systems



Neben der Erfahrung mit dem MI ist die Größe des MI-Systems von Interesse. Die Größe wurde anhand der Anzahl an sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten erfasst, welche dem betreffenden MI-System angehören (bezogen auf das Geschäftsjahr 2011). Die Zahl der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten im Gesamtunternehmen kann sich demzufolge von der Anzahl der Beschäftigten im beschriebenen MI-System unterscheiden, wenn das Unternehmen an verschiedenen Standorten oder in verschiedenen Geschäftsbereichen getrennte MI-(Teil-)Systeme unterhält. Die hier erfassten Angaben zur Beschäftigtenzahl beziehen sich ausschließlich auf den Zuständigkeitsbereich des Respondenten bzw. auf die nachfolgende Ausgestaltungsbeschreibung und deshalb nicht zwingend auf das Gesamtunternehmen. Abbildung 6 fasst die Angaben der Befragten nach Größenkategorien zusammen. Der Mittelwert der Angaben beläuft sich auf 10.345 Beschäftigte, während der Median bei 1.000 Beschäftigten liegt – die Hälfte der erfassten MI-Systeme bezieht sich also auf weniger als 1.000 Mitarbeiter. 14,5 Prozent der beschriebenen Systeme erfassen bis zu 5 Beschäftigte, weitere 15,1 Prozent 5 bis zu 200 Beschäftigte und 19,0 Prozent beziehen sich auf 200 bis zu 1.000 Beschäftigte. Die restlichen 51,5 Prozent verteilen sich auf Systeme mit über 1.000 Beschäftigten, der größte Wert liegt bei 271.000.

Größe der MI-Teilsysteme

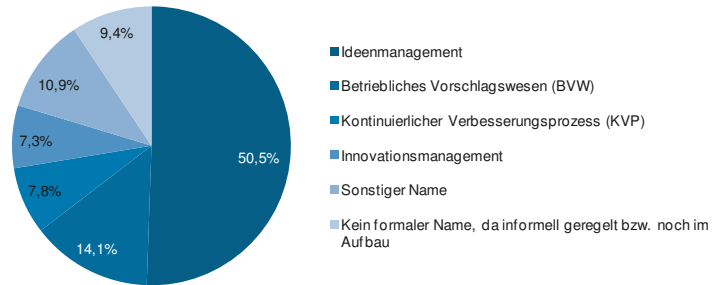


Benennung des Managements von Ideen

In Ergänzung zu den (Rahmen-)Bedingungen im eigentlichen Sinne beleuchtet der vorliegende Abschnitt die offizielle Benennung der MI-Systeme in der Unternehmenspraxis. Abbildung 7 zeigt die Häufigkeitsverteilung der unternehmensinternen Bezeichnungen für MI Systeme im Überblick. Wichtig ist jedoch an dieser Stelle zu bemerken, dass aufgrund der unklaren Nomenklatur die Etikettierung der MI-Systeme keinen zwingenden Rückschluss auf die tatsächliche Ausgestaltung zulässt. Es zeigt sich, dass die Bezeichnung „Ideenmanagement“ sehr stark verbreitet ist und die Etikettierungspraxis klar dominiert (50,5%). Sehr viel weniger, aber ebenfalls vergleichsweise häufig, kommen die Begriffe „Betriebliches Vorschlagswesen“ (14,1%) und „Kontinuierlicher Verbesserungsprozess“ (7,8%) zum Einsatz. Darüber hinaus zeigt sich, dass auch der Begriff „Innovationsmanagement“ in der Praxis bei 7,3 Prozent der Befragten Verwendung findet, obwohl in der Theorie diese beiden Formen klar voneinander abgegrenzt sind. 10,9 Prozent der Unternehmen

verwenden einen weiteren Namen für ihr Management von Ideen (Kategorie „Sonstiges“). Eine Analyse dieser Nennungen macht aber deutlich, dass es in der Stichprobe keine weiteren Trends in der Benennung von MI-Systemen gibt.

Unternehmensinterne Bezeichnung der MI-Systeme



Ausgestaltung des Managements von Ideen

Dieser Teil bildet das Kernstück der empirischen Studie und adressiert vor allem die organisatorischen Ansatzpunkte, welche Manager von Ideen und entsprechende Entscheider unmittelbar gestalten und vergleichsweise unabhängig vom Unternehmensgesamtsystem anpassen können. Die Ebene der Ausgestaltung wird anhand der drei Managementaufgaben Planung, Realisation und Kontrolle strukturiert und dargelegt.

Planung: Zielsetzungen

Zentrales Element der Planung und damit Ausgangspunkt der Gestaltung eines Managements von Ideen sollte die explizite Definition von Ziele sein, welche ein Unternehmen mit seinem MI-System verfolgt. Die typischerweise im Zusammenhang mit dem MI genannten bzw. in der Vorstudie identifizierten Zielsetzungen werden im Folgenden, geordnet nach ihrem inhaltlichen Fokus, dargestellt. Es wird zwischen rein betriebswirtschaftlich orientierten und mitarbeiterorientierten Zielen unterschieden.

Betriebswirtschaftlich orientierte Ziele

Im betriebswirtschaftlichen Zielsystem lassen sich vier inhaltliche Zieldimensionen unterscheiden:

- Ideengenerierung,
- Produkt-/Prozessentwicklung,
- ökonomische Ziele und
- wettbewerbspositionsbezogene Ziele.

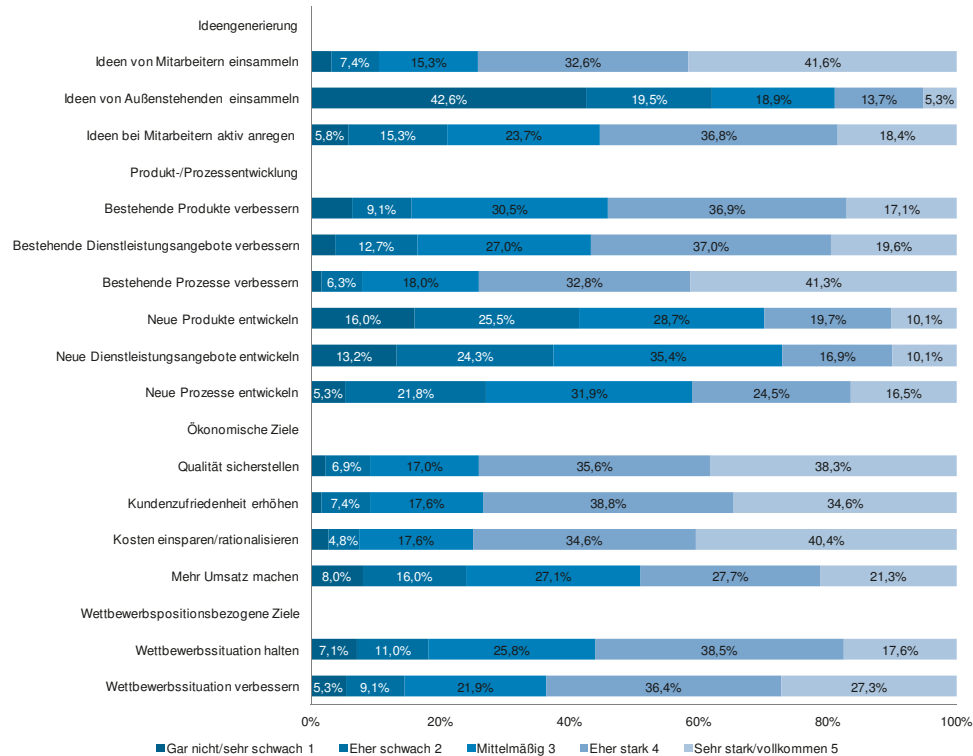
In der ersten Zieldimension, der Ideengenerierung, sind verschiedene Varianten im Sinne von Teilzielen denkbar: Fast drei Viertel der Unternehmen (74,2%) geben an, dass mit ihrem MI-System insbesondere die vorhandenen Ideen der Mitarbeiter eingesammelt werden sollen. Neben einer solchen passiven Sammlung von Ideen geben aber nur etwas mehr als die Hälfte (55,2%) der Befragten an, dass in ihrem MI-System auch das aktive Anregen von Ideen bei den Mitarbeitern eher stark bis sehr stark im Mittelpunkt steht. Noch weniger der befragten Unternehmen – 19,0 Prozent – geben an, auch auf externe Ideengeber, also bspw. Kunden oder Lieferanten, (passiv) abzielen. Lediglich 5,3 Prozent verfolgen dieses Ziel in einem starken, 13,7 Prozent in einem eher starken Ausmaß.

Die Zieldimension Produkt-/Prozessentwicklung erfasst, auf welche Bezugsgrößen die Ideen gerichtet sind. Grundsätzlich streben die Unternehmen mit ihren MI-Systemen sehr viel stärker an, Bestehendes zu verbessern als tatsächlich Neues zu entwickeln. Gleichzeitig liegt ein besonderer Fokus auf dem Verbessern von bestehenden Prozessen gegenüber dem Verbessern von bestehenden Produkten und Dienstleistungen: Bei fast drei Vierteln der Unternehmen (74,1%) ist die Verbesserung der bestehenden Prozesse eine eher starke oder gar sehr starke Zielsetzung. Dagegen rücken nur 41 Prozent der Befragten die Neuentwicklung von Prozessen in den Mittelpunkt ihrer Zielsetzungen. Ähnlich sieht das Verhältnis bei Dienstleistungen und Produkten aus: 54,0 bzw. 56,6 Prozent der Befragten wollen mit ihren MI-Systemen vordergründig bestehende Produkte bzw. Dienstleistungen verbessern, weniger als ein Drittel jedoch neue Produkte (29,8%) und etwas mehr als ein Viertel (27,0%) neue Dienstleistungen entwickeln.

Welche ökonomischen Ziele verfolgen die Unternehmen mit ihren MI-Systemen? Stützt man sich auf die Befragungsergebnisse, fallen unter die wichtigsten ökonomischen Ziele die Qualitätssicherung (73,9% eher bis sehr stark), die Steigerung der Kundenzufriedenheit (73,4% eher bis sehr stark) sowie die Kostensenkung (75,0% eher bis sehr stark). Nur knapp die Hälfte (49,0%) der Unternehmen dagegen will über das Management von Ideen ihren Umsatz steigern. Das Antwortverhalten bzgl. der ökonomischen Zielsetzungen entspricht damit dem Bild in der Zieldimension Produkt-/ Prozessentwicklung: Die Ziele Qualitätssicherung, Kundenzufriedenheit und Kostensenkung beziehen sich stärker auf die Verbesserung bestehender Produkte und Prozesse. Neuentwicklungen von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen korrespondieren dagegen mit dem Ziel des Mehrumsatzes.

Hinsichtlich der wettbewerbspositionsbezogenen Ziele lässt sich erkennen, dass die Unternehmen mit ihren MI-Systemen ihre Wettbewerbsposition eher verbessern (63,6% eher bis sehr stark) als lediglich halten (56,0% eher bis sehr stark) wollen.

Ziele



In der zusammenfassenden Betrachtung fällt auf, dass im betriebswirtschaftlichen Zielsystem für die meisten Unternehmen einen breiteren Zielkanon grundsätzlich relevant zu sein scheint, nur wenige Unternehmen stellen einzelne Ziele isoliert heraus. Als besonders populär erscheinen die Ziele Mitarbeiterideen einsammeln, bestehende Prozesse verbessern, Qualität sicherstellen, Kundenzufriedenheit erhöhen sowie Kosten einsparen/rationalisieren.

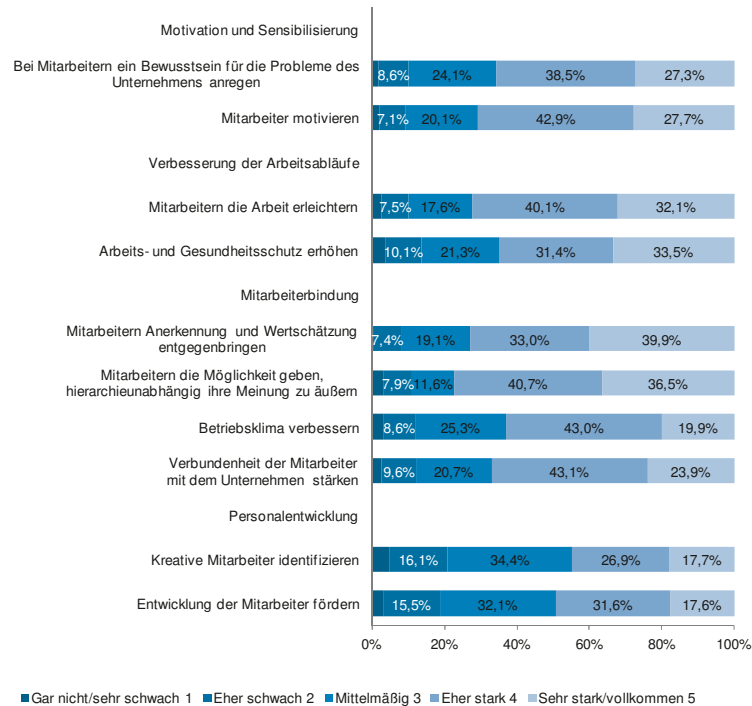
Mitarbeiterorientierte Ziele

Bei den mitarbeiterorientierten Zielsetzungen des Managements von Ideen lassen sich, analog zu den betriebswirtschaftlichen Zielsetzungen, ebenfalls mehrere inhaltlichen Zieldimensionen unterscheiden. Zu nennen sind hier Motivation und Mitbestimmung, Verbesserung der Arbeitsabläufe, Mitarbeiterbindung und Personalentwicklung.

Eine deutliche Mehrheit der befragten Unternehmen rückt Ziele in den drei erstgenannten Dimensionen in den Mittelpunkt ihres MI-Systems: Ziele, die das Problembewusstsein, die Meinungsäußerung und die Motivation der Mitarbeiter anregen (Motivation und Mitbestimmung), die Arbeitsabläufe erleichtern und den Arbeitsschutz erhöhen (Verbesserung der Arbeitsabläufe) sowie das Betriebsklima, die Wertschätzung und die Verbundenheit zum Unternehmen stärken (Mitarbeiterbindung), verfolgen über 60 Prozent (62,9% bis 77,2%) der Befragten in sehr starkem bis eher starkem Maße. Aus diesen ist es den Unternehmen am wichtigsten, den Mitarbeitern mit dem MI eine Möglichkeit zur hierarchieunabhängigen Meinungsäußerung zu geben. Dagegen verfolgen weniger als die Hälfte der Unternehmen mit ihren MI Systemen Ziele der Personalentwicklung. Nur 49,2 bzw. 44,6 Prozent geben an, Mitarbeiter gezielt fördern bzw. kreative Mitarbeiter identifizieren zu wollen.

Die rein betriebswirtschaftlich orientierten Ziele und die stärker mitarbeiterorientierten Ziele in den befragten Unternehmen halten sich die Waage. Die Zielvielfalt überrascht. – Die meisten befragten Unternehmen verfolgen mit ihren MI-Systemen vielschichtige Zielsetzungen, die zueinander auch nicht zwingend in Konflikt zu stehen scheinen.

Mitarbeiterorientierte Ziele



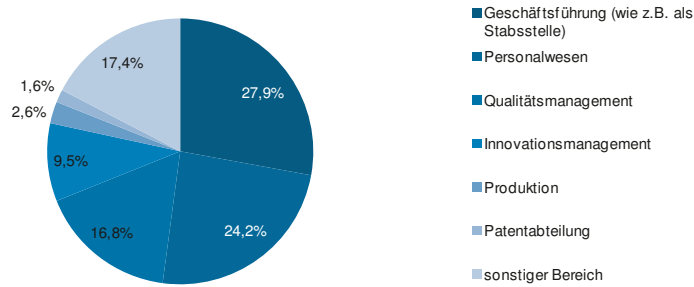
Organisation und Ressourcenausstattung

Einbindung in die Gesamtorganisation

Wie gliedert sich das Management von Ideen in die Aufbauorganisation des Gesamtunternehmens ein? In der Praxis zeigt sich, dass zahlreiche organisatorische Lösungen verfolgt werden. Die am häufigsten gewählte organisatorische Einbindung ist die Angliederung an die Geschäftsführung (27,9%). Ähnlich viele Unternehmen (24,2%) ordnen ihr MI dem Personalwesen zu. Die restlichen, nahezu 50 Prozent der Unternehmen geben ein sehr heterogenes Bild: So gliedern 16,8 Prozent der Befragten ihr MI-System an das Qualitätsmanagement sowie 9,5 Prozent an das Innovationsmanagement an. Lediglich 2,6 Prozent der Systeme befinden sich in der Produktion und nur 1,6 Prozent gehören der Patentabteilung an. Die restlichen 17,4 Prozent der Befragten nannten weitere Bereiche, hier fanden sich jedoch keine mehrfach vorkommenden Ausgestaltungsvarianten. Fraglich bleibt in diesem Zusammenhang, ob die organisatorische Eingliederung des Managements von Ideen (z. B. die Angliederung an die Geschäftsführung) dessen Wertschätzung widerspiegelt. Augenfällig ist jedoch, dass mit den Angliederungsvarianten an das Personalwesen oder das Qualitätsmanagement nach wie vor traditionelle Formen stark verbreitet sind. Überraschend erscheint schließlich, dass nur knapp 10 Prozent der Unternehmen ihr MI an das Innovationsmanagement angliedern.

Organisatorische Angliederung des MI

Zu welchem Bereich gehört Ihr "Management von Ideen" organisatorisch?

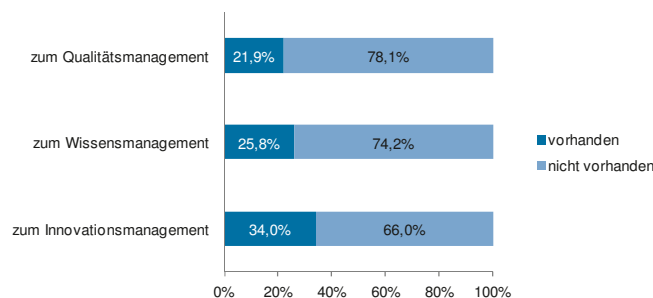


Hinsichtlich der Einbindung des MI in die Aufbauorganisation des Gesamtunternehmens gilt es ferner zu klären, zu welchen angrenzenden, verwandten Bereichen das Management von Ideen definierte Schnittstellen besitzt. Abgefragt wurden die drei Bereiche, deren Schnittmengen und wechselseitiger Nutzen mit dem MI gemeinhin diskutiert werden:

- das Innovationsmanagement,
- das Qualitätsmanagement sowie
- das Wissensmanagement.

Die folgende Abbildung stellt die Ergebnisse für die Unternehmen dar, die neben dem MI über mindestens eines der genannten angrenzenden Systeme verfügen. Es fällt auf, dass maximal ein Drittel der befragten Unternehmen das MI-System mit einem der drei anderen Systeme koppelt. So haben 34,0 Prozent der Unternehmen eine definierte Schnittstelle zum Innovationsmanagement. Nur 25,9 Prozent haben eine formale Kopplung mit ihrem Wissensmanagement und sogar nur 21,9 Prozent eine Kopplung zum Qualitätsmanagement.

Schnittstellen des MI zu angrenzenden Bereichen

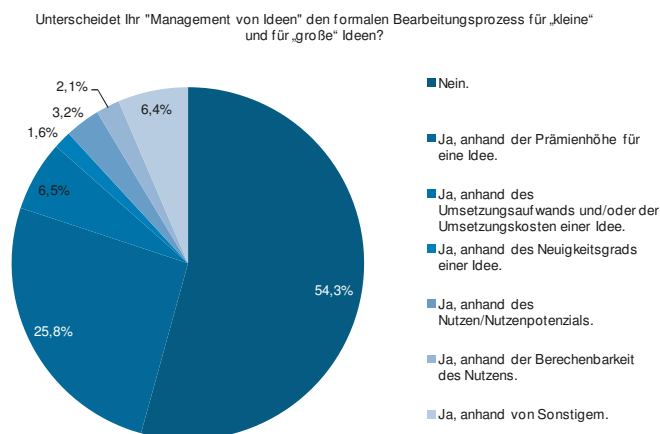


Das Ergebnis überrascht, jedoch im negativen Sinne! Schnittstellen heben Verbundpotenziale zwischen den Systemen. So kann eine Schnittstelle zwischen MI und Innovationsmanagement dazu genutzt werden, um im MI generierte, „große“ Innovationsideen als Input in den Innovationsprozess einzuspeisen, der ganz gezielt auf die Umsetzung „großer“ Ideen mit ausgeprägtem Neuigkeitswert ausgerichtet ist. Somit kann das Management von Ideen zum Ideengenerierungs- und -bewertungsinstrument des Innovationsmanagements werden. Eine Kopplung an das Wissensmanagement ermöglicht den Transfer von implizitem, erfahrungsgebundenen Wissen der Mitarbeiter in den Wissenspool der Organisation, indem dieses Wissen bei der Ideeneinreichung kodifiziert und dokumentiert wird. Die Dokumentation im Wissensmanagement macht die betreffende Idee weiteren Nutzungsmöglichkeiten zugänglich. Der Nutzen der Verknüpfung mit dem Qualitätsmanagement ist offensichtlich. Eine zentrale Zielsetzung der MI-Systeme der befragten Unternehmen richtet sich auf die Verbesserung von bestehenden Produkten und Prozessen. Insofern liegt es eigentlich nahe, eine Verknüpfung mit Qualitätsmanagementsystemen, wie bspw. dem Total Quality Management, zu institutionalisieren. Hier widerspricht die Praxis in den Unternehmen ihren zuvor genannten Zielen. Es ist jedoch nicht nur eine Diskrepanz zwischen Planung und Realisation zu konstatieren. Es wird

ferner deutlich, dass die Unternehmen die Potenziale eines Managements von Ideen noch nicht ausreichend nutzen. So verspricht aktuell nicht nur die Integration im Sinne einer ganzheitlicheren Koordination der verschiedenen MI Formen, sondern auch die Anbindung des MI an angrenzende Systeme eine Leistungssteigerung derselben.

Letztlich bleibt im Zuge der Verankerung des Managements von Ideen in der Gesamtorganisation zu klären, ob das MI in einfacher oder differenzierter Form definiert ist und ob insbesondere zwei getrennte Prozesse, für „große“ und für „kleine“ Ideen, existieren. Diesbezüglich gibt etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen (54,3%) an, dass sie den formalen Bearbeitungsprozess für kleine und für große Ideen nicht unterscheiden und somit alle Ideen auf die gleiche Weise bearbeiten. Die verbleibenden 45,7 Prozent unterscheiden dagegen zwischen großen und kleinen Ideen.

Differenzierung des Bearbeitungsprozesses und entsprechende Kriterien



Doch was markiert für Unternehmen den Unterschied zwischen „kleinen“ und „großen“ Ideen? Bereits in der Vorstudie wurde deutlich, dass zwar viele Unternehmen zwischen beiden Ideentypen unterscheiden. Es stach jedoch genauso hervor, dass ihre Differenzierungskriterien voneinander abweichen. So sind viele Aspekte zur Unterscheidung denkbar: Ideen lassen sich nach dem Neuigkeitsgrad, nach den Investitionskosten der Umsetzung, nach ihrem finanziellem sowie nicht berechenbarem Nutzen und nach weiteren Kriterien unterscheiden. Jeder dieser Unterschiede rechtfertigt grundsätzlich eine Differenzierung zwischen verschiedenen Ideen, um den Bearbeitungsprozess auf den entsprechenden Ideentyp zuzuschneiden. Dies spiegeln auch die quantitativen Befragungsergebnisse wider: Während die überwiegende Mehrheit der differenzierenden Unternehmen (56,5%) den Ideentyp anhand der Prämienhöhe bestimmt, werden als weitere Kriterien die Umsetzungskosten bzw. der Umsetzungsaufwand (14,1% der differenzierenden Unternehmen), der Nutzen/das Nutzenpotenzial der Ideen (7,1% der differenzierenden Unternehmen), die Berechenbarkeit des Ideennutzens (4,7% der differenzierenden Unternehmen) sowie der Neuigkeitsgrad einer Idee (3,5% der differenzierenden Unternehmen) genannt. Die weiteren Angaben unter „Sonstiges“ sind Einzelnennungen. Als Beispiele hierfür sind die „Wirkungsbreite der Ideen“ oder die „individuelle Entscheidung des Vorgesetzten“ anzuführen.

Binnenorganisation I: Aufgabenzuordnung

Der Prozess des Managements von Ideen beinhaltet drei Kernaufgaben:

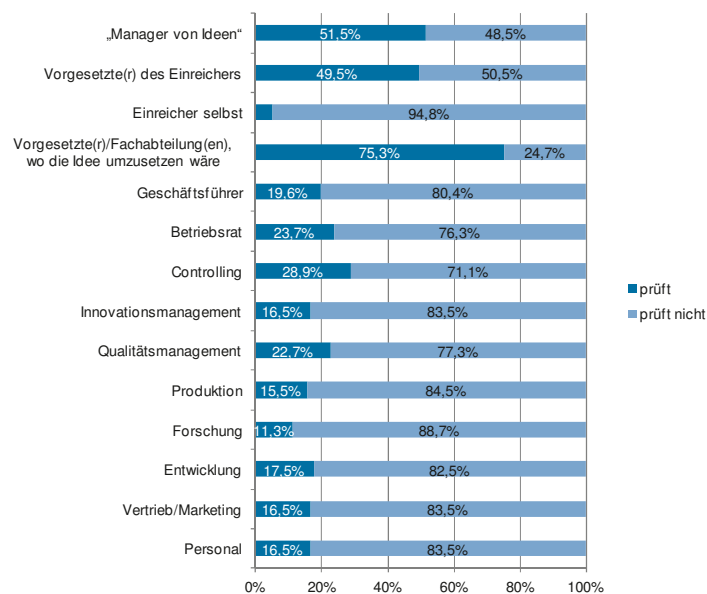
- Erfassung, Eingabe und Nachverfolgung von Ideen;
- Prüfung bzw. Bewertung der Ideen sowie
- die Entscheidung über die Ideen.

Die Aufgabenzuordnung der Ideenprüfung auf (verschiedene) Stellen im MI-System bzw. in der Organisation hat sich als der zentrale Gestaltungsaspekt herauskristallisiert. Zur Prüfung gehören vordergründig die Bewertung des Nutzens und der Umsetzbarkeit einer Idee. Ebenfalls Bestandteil dieses Aufgabenkomplexes kann die Erarbeitung eines Prämienvorschlags sein. Die Unternehmen gaben jeweils den in der Mehrzahl der Fälle beteiligten Personenkreis an. Da etwa die Hälfte der Unternehmen, wie zuvor dargestellt, im Bearbeitungsprozess zwischen großen und kleinen Ideen differenziert, wurde für diese Unternehmen die Aufgabenzuordnung für beide Ideentypen getrennt abgefragt.

Wer ist in die Prüfung der Ideen eingebunden?

Die nachfolgende Abbildung 13 gibt zunächst einen Überblick über die Aufgabenzuordnung in jenen Unternehmen, die in ihrem Ideenbearbeitungsprozess nicht zwischen unterschiedlichen Ideentypen differenzieren. Zunächst ist festzustellen, dass an der Prüfung in den allermeisten Fällen mehrere Stellen beteiligt sind. Eine besonders häufige Einbindung erfahren die Vorgesetzten: In drei Vierteln aller Fälle (73,5%) ist der Vorgesetzte, in dessen Bereich die Idee umzusetzen wäre, in die Aufgabe eingebunden. Nur knapp die Hälfte der Unternehmen (49,5%) dagegen gibt an, dass der Vorgesetzte des Einreichers in die Prüfung eingebunden ist. (Betrifft die Idee den eigenen Arbeitsbereich des Einreichers, fallen die beiden „Vorgesetzten-Rollen“ zusammen.) Ebenfalls die Hälfte der befragten Unternehmen gibt an, dass der Manager von Ideen (51,5%) am Prüfvorgang teilnimmt. Der Einreicher selbst wird dagegen selten, in nur 5,2 Prozent der Fälle, in die Prüfung seiner eigenen Idee eingebunden. Neben diesen drei Kernrollen – Vorgesetzte, Manager von Ideen und Einreicher – wurde auch die Einbindung weiterer Instanzen und Funktionsbereiche erfragt: Die häufigsten Nennungen entfallen dabei auf das Controlling (28,9%), den Betriebsrat (23,7%), das Qualitätsmanagement (22,7%), die Geschäftsführung (19,6%), die Entwicklung (17,5%), das Innovationsmanagement, den Vertrieb/Marketing sowie die Personalabteilung (mit je 16,5%). Nur in 11,3 Prozent aller Fälle ist die Forschung in die Ideenprüfung eingebunden.

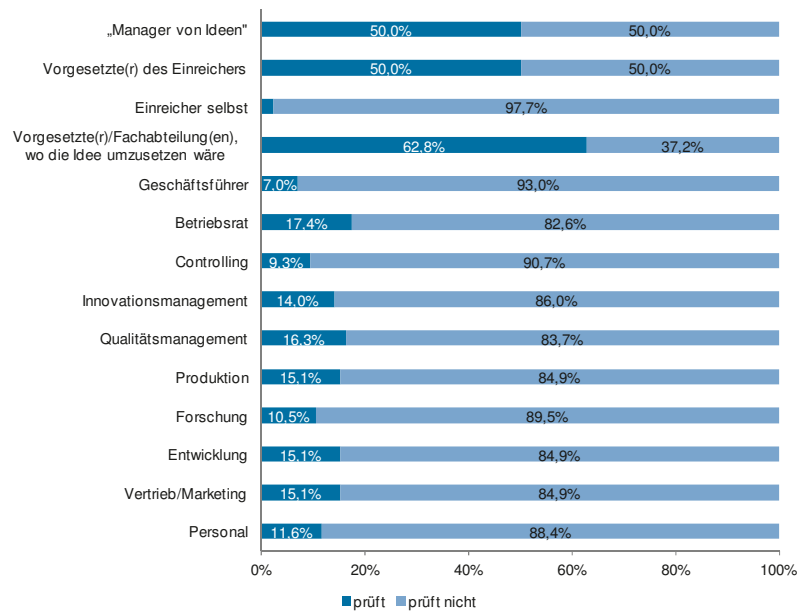
Prüfende Stellen (keine Differenzierung in große und kleine Ideen)



Ein recht ähnliches Bild zeigt sich in den Unternehmen, die zwischen kleinen und großen Ideen im Ideenbearbeitungsprozess differenzieren, bei der Prüfung von kleinen Ideen (vgl. Abbildung 14): Wiederum prüfen der Manager von Ideen sowie der Vorgesetzte des Einreichers in der Hälfte der Unternehmen (je 50,0%) Ideen. Ebenfalls wie zuvor ist ferner der Vorgesetzte, in dessen Bereich die Idee umzusetzen wäre, am häufigsten in die Prüfung eingebunden (62,8%). Der Einreicher ist erneut nur in sehr wenigen Fällen mit der Prüfung seiner eigenen Idee betraut (2,3%). Auffällig, aber aufgrund der Abnahme der Ideenbedeutung nicht überraschend ist, dass die Geschäftsführung sehr viel seltener (7,0%) in die Prüfung kleiner Ideen eingebunden ist, als dies in jenen Unternehmen der Fall ist, die nicht zwischen kleinen und großen

Ideen differenzieren. Interessanterweise spielt auch der Betriebsrat bei der Prüfung der kleinen Ideen eine geringere Rolle als zuvor (17,4%). Eine weitere deutliche Abweichung in den Ergebnissen zeigt sich bei der Zuweisung der Prüfaufgabe auf die verschiedenen Fachabteilungen außerhalb des MI: Wichtigste Fachabteilung ist nun das Qualitätsmanagement (16,3%), gefolgt von Entwicklung, Produktion und Vertrieb/Marketing (je 15,1%), Innovationsmanagement (14%), Personal (11,6%) und Forschung (10,5%). Interessanterweise kommt nun dem Controlling mit 9,3 Prozent die geringste mit Bedeutung unter den Fachabteilungen zu.

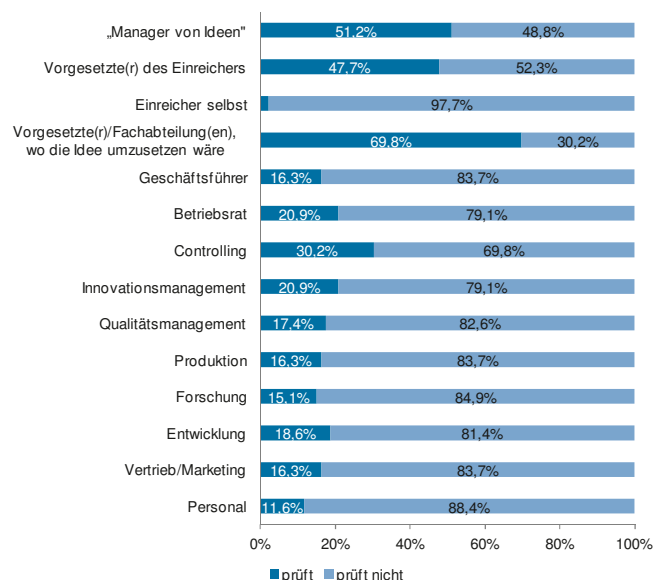
Prüfende Stellen (kleine Ideen)



Wer prüft in den differenzierenden Unternehmen im Fall von „großen“ Ideen?

Das zuvor ermittelte Bild bei den drei Kernrollen im MI-System erhärtet sich: Der Manager von Ideen wird erneut in etwa der Hälfte der Fälle (51,2%) mit Prüfungsaufgaben betraut und der Einreicher der Idee ist wiederum fast nie (2,3%) selbst beteiligt. Ebenfalls in Übereinstimmung mit den vorherigen Ergebnissen wird der Vorgesetzte am Realisationsort viel öfter (69,8%) mit der Ideenprüfung betraut als der Vorgesetzte

Prüfende Stellen (große Ideen)



des Einreichers (47,7%). Die Geschäftsführung ist in die Prüfung der großen Ideen deutlich häufiger eingebunden als in die Prüfung kleiner Ideen (16,3% vs. 7%). Ebenso verhält es sich bei der Einbindung des Betriebsrates (20,9% vs. 17,4%). Von den Fachabteilungen außerhalb des MI-Systems wird das Controlling am häufigsten in die Ideenprüfung einbezogen (30,2%). Eine deutliche Aufwertung der Rolle in der Prüfung großer gegenüber kleiner Ideen erfährt zudem das Innovationsmanagement (20,9% vs. 14%), die Entwicklung (18,6% vs. 15,1%), die Forschung (15,1% vs. 10,1%). In etwa unverändert bleibt die Rolle der anderen Funktionsbereiche Qualitätsmanagement (17,4%), Produktion (16,3%) Vertrieb/Marketing (16,3%) und die Personalabteilung (11,6%).

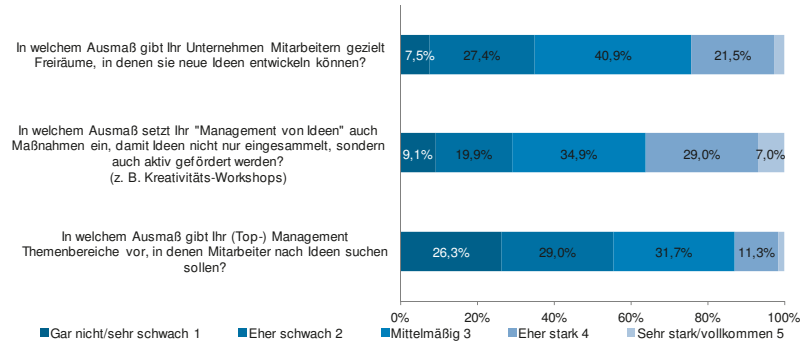
Die gezeichneten Unterschiede machen deutlich, dass die Unternehmen den Prüfprozess für große und kleine Ideen bezüglich der eingebundenen Stellen, Funktionsbereiche und Instanzen differenzieren. Besonders deutlich treten die Unterschiede bei der Einbindung der Geschäftsführung sowie bei den prüfenden Funktionsbereichen zutage: Während bei kleinen Ideen das Qualitätsmanagement eine bedeutende Stellung innehat, nimmt diese Rolle bei großen Ideen das Controlling ein. Auch das Innovationsmanagement und die Entwicklung übernehmen hier eine prominenter Rolle. Insgesamt ist die Einbindung der Fachabteilungen bei der Prüfung von großen Ideen deutlich ausgeprägter. Die ökonomisch (vermutlich) geringere Bedeutung der kleinen Ideen schlägt sich also in einer „schlankeren“ Prüforganisation nieder. An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass die „Prüforganisation“ für große Ideen (gemessen an den Häufigkeiten der Einbindung der verschiedenen Stellen und Funktionsbereiche) der Prüforganisation in nicht differenzierenden Unternehmen stark ähnelt (obgleich Unterschiede in der relativen Bedeutung einzelner Funktionsbereiche bestehen). Dies lässt den Schluss zu, dass differenzierende Unternehmen mit ihrer Unterscheidung vor allem für kleine Ideen einen schlankeren Prüfprozess schaffen, der dem Beitrag dieser Ideen angemessen ist und keine unnötigen Ressourcen bindet. Abschließend sei auf einen weiteren Aspekt verwiesen, der die Erkenntnisse zu bestehenden Schnittstellendefiziten zum Qualitäts-, Innovations- und Wissensmanagement stützt. Maximal ein Fünftel der Unternehmen bindet Mitglieder aus dem Qualitäts- und Innovationsmanagement in den Ideenprüfungsprozess ein, das Wissensmanagement wird überhaupt nicht berücksichtigt. Eine solche Einbindung wäre jedoch gerade eine sinnvolle Kopplung, um Ideen mit Potenzial in angrenzende Systeme zu überführen.

Binnenorganisation II: Inhaltliche Prozessgestaltung

Nachdem geklärt wurde, welche Stellen und Instanzen in die Prüfung der Ideen eingebunden sind, beleuchtet der vorliegende Abschnitt nun ausgewählte Aspekte zur Herangehensweise an die drei Kernaufgaben bzw. Prozessschritte des Managements von Ideen: Erfassung und Nachverfolgung, Prüfung sowie Entscheidung über die Ideen. Auch die vorgelagerte Phase der Ideengenerierung durch die Mitarbeiter wurde adressiert. Bezug nehmend auf die Phase vor der Einreichung einer Idee wurde zunächst untersucht, in welcher Form Unternehmen Ideen nicht nur einsammeln, sondern diese auch aktiv anregen. Abgefragt wurde erstens das Ausmaß, in dem die Unternehmen ihren Mitarbeitern gezielt Freiräume geben, in denen diese neue Ideen entwickeln können. Solche Freiräume können bspw. in Rückzugsmöglichkeiten für die Mitarbeiter bestehen, die sie während ihrer Arbeitszeit zum „Ideenentwickeln“ nutzen können. Die Ergebnisse hierzu sind eher ernüchternd. Lediglich 2,7 Prozent der Befragten bezeichnen das in ihrem Unternehmen vorhandene Ausmaß an Freiräumen als „sehr stark“. Während weitere 21,5 Prozent solche Freiräume zumindest als „stark“ vorhanden einstufen, stehen 34,9 Prozent der Befragten dieser Aussage ablehnend gegenüber. Ein etwas positiveres Bild ergibt sich bei der zweiten Frage, welche sich auf das Ausmaß bezieht, in dem Maßnahmen zur aktiven Förderung von Ideen, wie Kreativitätsworkshops, angeboten werden. Hier geben 36,0 Prozent der Unternehmen an, dass sie eine solche aktive Förderung in einem eher starken (29,0%) bis sehr starken (7,0%) Ausmaß praktizieren. 29,0 Prozent sehen diese Förderung in ihrem Unternehmen als schwach ausgeprägt oder gar nicht existent an. Die dritte Frage in diesem Themenkomplex bezieht sich auf das Ausmaß, in dem das (Top-)Management Themenbereiche vorgibt, in denen Mitarbeiter nach Ideen suchen sollen. Als Beispiel für eine solche Themenvorgabe wurde die interne Veröffentlichung von Problemstellungen genannt, für die das Management nach Lösungen sucht. Nur 1,6 Prozent der Befragten sehen eine solche Vorgabe als sehr stark und 11,3 Prozent als eher stark gegeben an. 55,4 Prozent weisen dieser Maßnahme eine geringe Bedeutung zu. Der populärste Ansatz zur Ideenankegung besteht

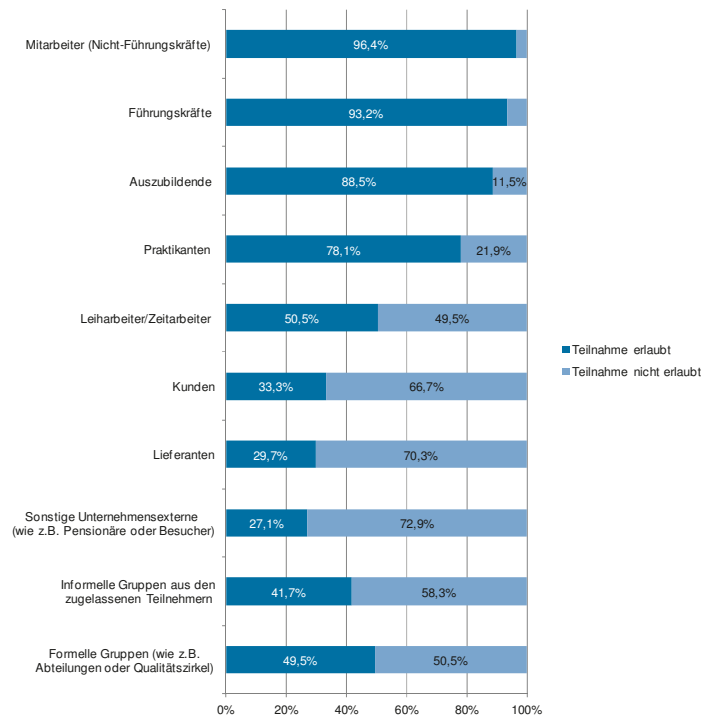
somit im Angebot von gezielten Maßnahmen, wie bspw. Kreativitätsworkshops. Das Bereitstellen von Freiräumen während der Arbeitszeit und die Vorgabe von Suchfeldern durch das Management haben eine geringere Bedeutung in der Praxis. Dieses Bild korrespondiert mit den Erkenntnissen zu den Zielen des MI (vgl. Kapitel 5.1), welche in den meisten Unternehmen eher auf das Einsammeln von Ideen und weniger auf deren aktive Anregung gerichtet sind.

Praktizierte Ideenanregung



Des Weiteren bleibt in Bezug auf die Phase vor der Einreichung zu analysieren, wer an den beschriebenen MI-Systemen teilnehmen darf. (Dabei wurde auf die reine Teilnahmeberechtigung Bezug genommen, welche nicht auch eine Prämienberechtigung umfassen muss.) Die Befragung ergab, dass fast alle Unternehmen sowohl ihren Mitarbeitern (Nicht-Führungskräften) (96,4%) als auch ihren Führungskräften (93,2%) erlauben, Ideen einzureichen. Weniger eindeutig sind jedoch die Ergebnisse bzgl. der Mitwirkung der „halb-internen“ Mitarbeiter des Unternehmens, die nicht durch einen langfristigen Arbeitsvertrag an das Unternehmen gebunden sind, sondern bspw. über Werk- und Dienstverträge: Auszubildende sind in 88,5 Prozent

Zugelassene Teilnehmer



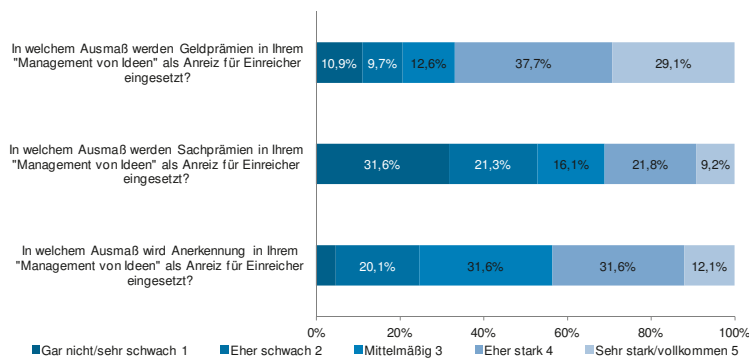
aller Unternehmen berechtigt, Ideen einzureichen, Praktikanten in 78,1 Prozent und Leiharbeiter/Zeitarbeiter in 50,5 Prozent aller Fälle. Unternehmensexterne wie Kunden (33,3%) und Lieferanten (29,7%) haben dagegen nur noch bei etwa einem Drittel der Unternehmen die Möglichkeit, Ideen einzureichen. Sonstige Personenkreise wie Pensionäre oder Besucher, sind in 27,1 Prozent der Fälle teilnahmeberechtigt. In ca. der Hälfte aller Fälle sind nicht nur Individuen, sondern auch Gruppen berechtigt, Ideen vor-

schläge einzureichen: In 49,5 Prozent der beschriebenen MI-Systeme bezieht sich das Mitwirkungsrecht auf formelle Gruppen wie Qualitätszirkel oder organisatorische Teileinheiten, wie Abteilungen. In 41,7 Prozent der befragten Unternehmen ist das Einreichungsrecht auch auf informelle Gruppen ausgedehnt.

Welche Anreize setzen Unternehmen den berechtigten Teilnehmern für die Einreichung von Ideen?

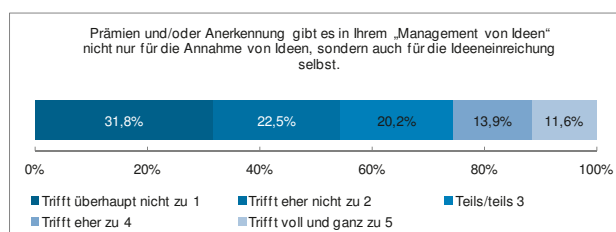
Zu nächst ist festzustellen, dass von den drei Anreizformen – Geldprämien, Sachprämien und Anerkennung – vor allem Geldprämien Bestandteil der Anreizsysteme in der Praxis sind. 37,7 Prozent der Unternehmen geben an, diese eher stark zu nutzen und 29,1 Prozent nutzen sie sogar in einem sehr starken Maß. Nur bei 10,9 Prozent der befragten Unternehmen kommen Geldprämien gar nicht oder nur in einem sehr geringen Maß als Anreiz für Einreicher zum Einsatz. Die Anerkennung ist die zweitpopulärste Anreizform. Unter Anerkennung sind formale Gesten des Lobes und der Respektsbezeugung zu verstehen, bspw. ein ausdrückliches Lob des Vorgesetzten, Urkunden oder die Kür zur „Idee des Monats“. Immerhin 12,1 Prozent der Unternehmen nutzen diese Anreizform sehr stark und 31,6 Prozent in eher starkem Maß. Lediglich 4,6 Prozent geben an, die Anerkennung gar nicht bzw. in sehr schwachem Maß zum Bestandteil ihres Anreizsystems zu machen. Die geringste Popularität unter den Anreizformen genießen Sachprämien wie Tassen, Gutscheine oder Bücher. Denn 21,8 bzw. 9,2 Prozent der Unternehmen, welche Sachprämien in der Tendenz eher stark bis sehr stark nutzen, steht mit 52,9 Prozent die Mehrheit der Unternehmen gegenüber, welche diese Prämienform nur eingeschränkt oder überhaupt nicht nutzt.

Anreizformen



Unklar ist bislang noch, für welche Leistungen die Anreize gewährt werden. Deshalb wurde zusätzlich erfasst, ob die Anreize schon für die bloße Ideeneinreichung oder erst für die Annahme der Ideen bewilligt werden (vgl. Abbildung 19). Das Ergebnis zeigt, dass die Mehrheit der Unternehmen (54,3%) die zuvor dargestellten Anreize (eher) nicht für die Ideeneinreichung selbst, sondern erst für die Annahme von Ideen auslobt. Lediglich ein Viertel der Befragten sieht auch die Einreichung von Ideen als (eher) belohnenswert an: 13,9 Prozent der Unternehmen gewähren Prämien bzw. Anerkennungen in der Tendenz und 11,6 Prozent voll und ganz bereits für die Einreichung von Ideen, unabhängig von ihrer Annahme.

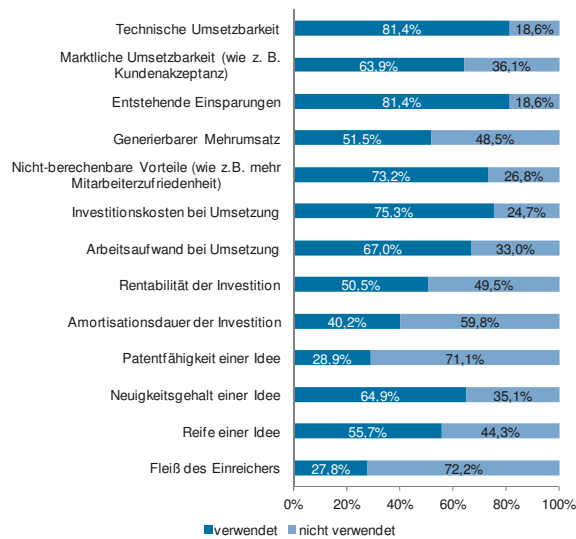
Anreizhürde



Im Anschluss an die Einreichung und Erfassung der Idee stellt sich die Frage, nach welchen Kriterien die Idee geprüft wird. Die Befragten wurden hierbei gebeten, die Kriterien anzugeben, die in den meisten Fällen bei einer Ideenprüfung zur Anwendung kommen. Der Fokus der Frage bezog sich auf die formal vorgesehenen Prüfkriterien. Die Darstellung erfolgt erneut getrennt für nicht differenzierende Unternehmen

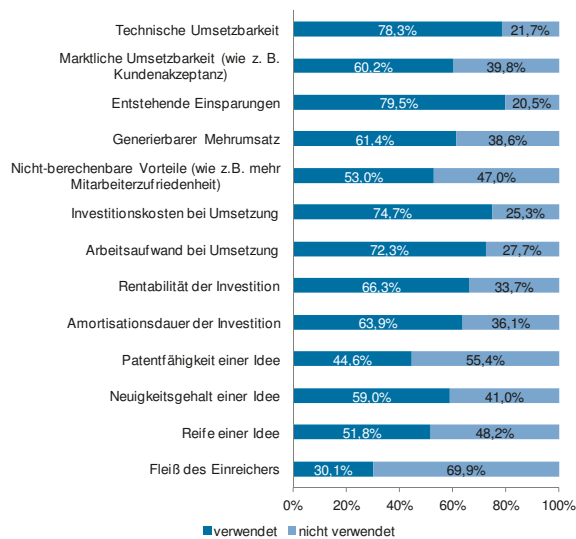
sowie für große und kleine Ideen. Abbildung 20 gibt einen Überblick über die Prüfkriterien bei jenen Unternehmen, die nicht zwischen kleinen und großen Ideen differenzieren. Im Hinblick auf die Realisierbarkeit einer Idee steht die technische gegenüber der marktlichen Umsetzbarkeit mit 81,4 zu 63,9 Prozent aller Fälle im Vordergrund. Betrachtungen zum Nutzen der Ideen konzentrieren sich eher auf Einsparungen (81,4%) als auf den Mehrumsatz (51,5%). Zudem ziehen 73,2 Prozent der Unternehmen Hilfsgrößen zur Abschätzung des nicht berechenbaren Nutzens der Ideen heran. Als Kostenfaktoren der Umsetzung werden von den Unternehmen eher die Investitionskosten (75,3%) als der Arbeitsaufwand (67,0%) für eine Umsetzung geprüft. Im Rahmen einer Investitionsrechnung nutzen 50,5 Prozent der Unternehmen die Rentabilität sowie 40,2 Prozent die Amortisationsdauer. Nur 28,9 Prozent der Befragten prüfen die Patentfähigkeit von Ideen. Weiterhin werden, z. B. bei schwieriger oder nicht gegebener Berechenbarkeit einer Idee, Hilfsgrößen genutzt. So werden der Neuigkeitsgehalt (64,9%) und die Reife einer Idee (55,7%) sowie der Fleiß des Einreichers (27,8%) beurteilt.

Prüfkriterien (keine Differenzierung in große und kleine Ideen)



Bei den Prüfkriterien für große Ideen dominiert das Kriterium „technische Umsetzbarkeit“ (78,3%) das Prüfkriterium „marktliche Umsetzbarkeit“ einer Idee (60,2%). Auch werden entstehende Einsparungen

Prüfkriterien (große Ideen)

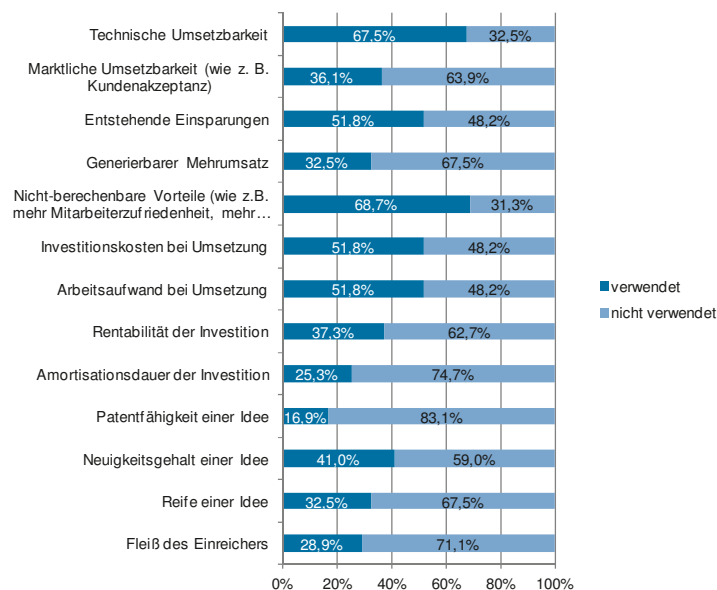


(79,5%) häufiger geprüft als der generierbare Mehrumsatz (61,4%). Nicht berechenbare Vorteile als Bestandteil des Nutzens haben bei großen Ideen eine geringere Bedeutung (53,0%). Die differenzierenden

Unternehmen ziehen für die Prüfung großer Ideen fast genauso oft den Arbeitsaufwand (72,3%) bei Umsetzung heran wie die anfallenden Investitionskosten (74,7%). Auch weisen sie der Amortisationsdauer eine höhere Bedeutung bei als die nicht differenzierenden Unternehmen (63,9% vs. 40,2%). Ebenso wird in diesen Fällen die Patentfähigkeit einer Idee deutlich häufiger als Prüfkriterium angelegt (44,6% vs. 28,9%). Die Hilfskriterien zur Leistungsbeurteilung des Einreichers weisen die gleiche Rangfolge in ihrer Bedeutung auf wie in den nicht differenzierenden Unternehmen: Der Neuigkeitsgehalt einer Idee (59,0%) wird häufiger verwendet als die Reife einer Idee (51,8%) und diese wiederum häufiger als der Fleiß des Einreichers (30,1%).

Bei den Prüfkriterien für kleine Ideen dominiert die technische (67,5%) gegenüber der marktlichen Umsetzbarkeit (36,1%) als Prüfkriterium noch deutlich ausgeprägter als in den zuvor erläuterten Verteilungen. Um den Nutzen einer Idee abzuschätzen, werden nun am häufigsten nicht berechenbare Vorteile (68,7%) bewertet. Einsparungen (51,8%) sowie Mehrumsatz (32,5%) verlieren damit, relativ gesehen, stark an Bedeutung. Ähnlich der Prüfpraxis bei großen Ideen ziehen die differenzierenden Unternehmen für kleine Ideen die Investitionskosten genauso häufig heran wie den Arbeitsaufwand bei einer Umsetzung (je 51,8%). Erneut ist die Rentabilität einer Investition (37,3%) öfter Bestandteil der Prüfprozesse als deren Amortisationsdauer (25,3%). Die Patentfähigkeit einer kleinen Idee prüfen jedoch nur 16,9 Prozent der Unternehmen. Die relative Bedeutung der Hilfskriterien entspricht der der anderen Prüfkataloge: Neuigkeitsgehalt (64,9%) und Reife einer Idee (55,7%) sowie Fleiß des Einreichers (27,8%).

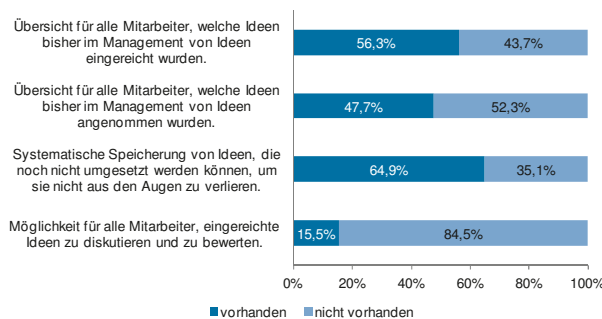
Prüfkriterien (kleine Ideen)



In der zusammenfassenden Betrachtung bleibt zunächst festzustellen, dass die Nutzung von formalen Prüfkriterien bei großen Ideen deutlich ausgeprägter ist als bei kleinen Ideen. Inhaltlich fällt auf, dass sich die Nutzenbewertung kleiner Ideen vor allem auf nicht berechenbare Vorteile stützt, während der Nutzen großer Ideen am häufigsten anhand der entstehenden Kosteneinsparungen gemessen wird. Auch der Mehrumsatz wird in diesem Fall häufiger als Kriterium angewendet als nicht berechenbare Vorteile. Dies könnte damit begründet werden, dass der Beitrag kleinerer Ideen oft nicht exakt bezifferbar ist. Zudem erfährt die Patentfähigkeit eine viel häufigere Beachtung bei der Bewertung großer Ideen. Das erscheint angesichts des größeren Neuigkeitsgehalts dieser Ideen plausibel. Insgesamt stehen bei großen Ideen die technische Umsetzbarkeit, entstehende Einsparungen, die Investitionskosten sowie der Arbeitsaufwand bei Umsetzung und bei kleinen Ideen die technische Umsetzbarkeit sowie nicht berechenbare Vorteile im Vordergrund der Prüfung. Die Prüfkriterien der nicht differenzierenden Unternehmen ähneln den Kriterien zur Prüfung großer Ideen, es gibt jedoch einige Unterschiede. So lässt sich feststellen, dass die Anwendungshäufigkeit der formalen Kriterien Mehrumsatz, Arbeitsaufwand, Rentabilität und Amortisationsdauer deutlich schwächer ausgeprägt ist. Im Vordergrund der Prüfung bei nicht differenzierenden Unternehmen stehen die

technische Umsetzbarkeit sowie die entstehenden Einsparungen. Die Differenzierung des Bearbeitungsprozesses in große und kleine Ideen findet also auch ihren Niederschlag in der Ausgestaltung der Prüfkriterien. Im Gegensatz zu den nicht differenzierenden Unternehmen können die differenzierenden Unternehmen die Anwendung der Prüfkriterien speziell auf die Art der Ideen zuschneiden. Diese dosierte Anwendung eröffnet Kapazitäten für den Einsatz aufwendiger Prüfkriterien bei entsprechend großen Ideen. Was passiert mit den eingereichten, aufgenommenen und geprüften Ideen? Werden diese, unabhängig von ihrer Umsetzung auch dokumentiert und veröffentlicht? Eine solche Ideendokumentation und -veröffentlichung als grundlegende Informationsbasis ist nicht nur für die unmittelbar im MI mitwirkenden Akteure von Relevanz, sondern auch für die angrenzenden Systeme des Innovations-, Qualitäts- und Wissensmanagements. Nur 56,3 Prozent der befragten Unternehmen geben ihren Mitarbeitern eine Übersicht darüber, welche Ideen bisher eingereicht wurden. Unabhängig von der weitergehenden Nutzung der Ideen z. B. im Wissensmanagement verschenken damit 43,7 Prozent die Möglichkeit, dass die Mitarbeiter selbst den Neuigkeitsgehalt ihrer Idee überprüfen und den Manager von Ideen folglich (anteilig) von dieser Aufgabe zu entlasten. Ferner könnten auf diese Weise für die Mitarbeiter enttäuschende Ablehnungen vermieden werden.

Informationsbasis

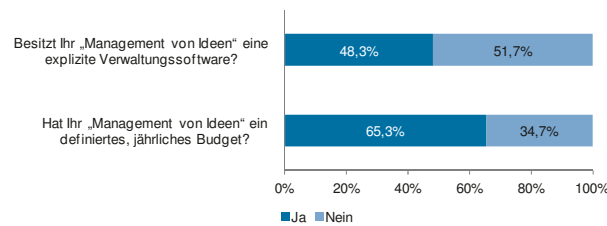


Nur 47,7 Prozent der Unternehmen führen darüber hinaus eine allgemein zugängliche Übersicht, welche Ideen bisher angenommen wurden. Damit gibt es in der Mehrheit der Unternehmen für die Mitarbeiter keine Anhaltspunkte, das Erfolgspotenzial ihrer Idee abzuschätzen. Sind Mitarbeiter auf der Suche nach Problemlösungen, gibt es zudem keine Anhaltspunkte darüber, welche umgesetzten Ideen dafür bereits zur Verfügung stehen könnten. Immerhin speichern 64,9 Prozent der Unternehmen systematisch angenommene Ideen, die nicht unmittelbar umgesetzt werden können, um diese nicht aus den Augen zu verlieren. Dies ist der höchste Zustimmungswert unter den abgefragten Informationsvarianten. Der geringste Wert bezieht sich auf die Frage, ob es eine Möglichkeit für die Mitarbeiter gibt, eingereichte Ideen zu diskutieren und zu bewerten. Nur 15,5 Prozent der Unternehmen geben an, über ein solches System zu verfügen. 84,5 Prozent der Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern damit keine die Möglichkeit, Ideen gemeinsam weiterzuentwickeln und sie somit zu verbessern oder als Ausgangspunkt für andere Problemlösungen zu nutzen.

Ressourcenausstattung

In den vorangegangenen Abschnitten wurde beschrieben, wie das Management von Ideen in der Unternehmenspraxis des deutschsprachigen Raums organisatorisch ausgestaltet wird. Die gewählten organisatorischen Alternativen können jedoch nicht losgelöst von der entsprechenden Ressourcenausstattung (z. B. Budget, IT- und Softwaresysteme) betrachtet werden, welche die Unternehmen zur Gestaltung der Organisationsstrukturen bereitstellen. Aufgrund der in den Interviews signalisierten, geringen Auskunftsbereitschaft über Budgetangaben und der schwierigen Vergleichbarkeit der Angaben, wurde nur das Vorhandensein einer solchen Ressourcenausstattung abgefragt

Ressourcenausstattung



Die Frage, ob die Unternehmen über eine Software verfügen, welche explizit auf die Verwaltungsaufgaben im Management von Ideen zugeschnitten ist, bejahte nahezu die Hälfte der Befragten (48,3%). Folglich stellen sich aber 51,7 Prozent der Unternehmen der Administration des MI ohne eine solche Unterstützung. Weiterhin verfügen nur 65,3 Prozent der analysierten MI-Systeme über ein definiertes Budget. Ein solches ist jedoch Basis dafür, dass die Verantwortlichen eine zielorientierte Gestaltung vornehmen können. Vor diesem Hintergrund scheint die Anmerkung angebracht, dass die recht umfangreichen Zielvorstellungen an das Management von Ideen auch einer entsprechenden Ausgestaltung bedürfen und eine solche nicht ohne Ressourcen implementiert und bewahrt werden kann.

Kontrolle: Steuerungskennzahlen

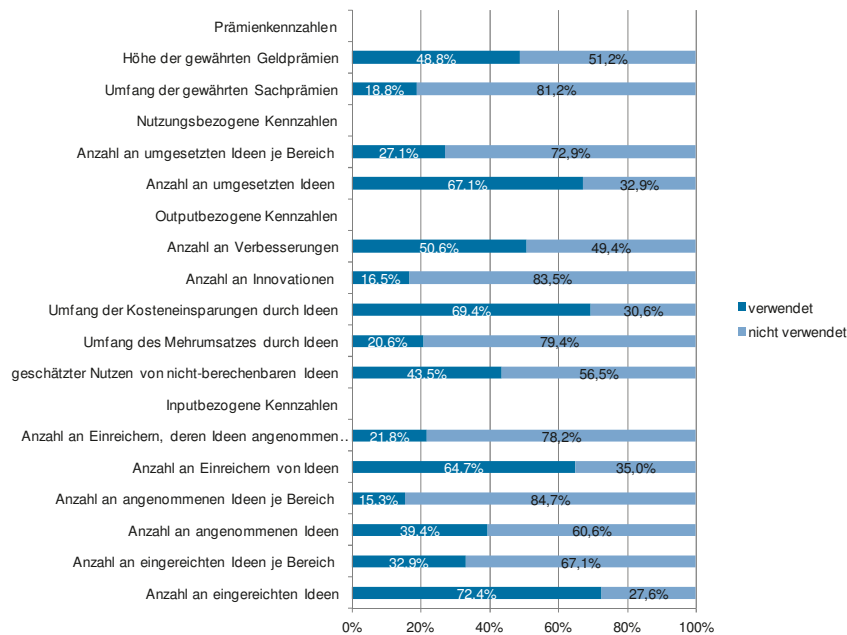
Um die Beschreibung von MI-Systemen in der Praxis abzurunden, wird im Folgenden die Nutzung von Kennzahlen zum Management von Ideen analysiert. Schließlich bieten Kennzahlen einen Kontrollmaßstab. Kontrolle wiederum ist als Ausgangspunkt für eine Steuerung der realisierten MI-Systeme vor dem Hintergrund definierter Ziele unerlässlich. Entsprechend wäre eigentlich das gesamte Zielsystem des Managements von Ideen durch Erfolgskennzahlen zu spiegeln. Sowohl in der einschlägigen Literatur als auch in den Experteninterviews mehren sich jedoch die Anzeichen dafür, dass die gemeinhin verwendete Kennzahlenbasis nur bedingt ein geschlossenes Kennzahlensystem darstellt und die entsprechenden Kennzahlen die Ziele allenfalls ausschnittsweise abzubilden vermögen. Um zu erfassen, wie die Kennzahlensysteme zum Management von Ideen ausgestaltet sind, wird daher nicht auf eine Operationalisierung des Zielsystems zurückgegriffen. Vielmehr wird die Verbreitung der meistdiskutierten Kennzahlen analysiert. Selbige werden in Effektivitäts- und Effizienz Kennzahlen (5.3.2) unterschieden.

Effektivitätskennzahlen

Die Kennzahlen zur Messung der Effektivität bilden ab, in welchem Umfang das MI-System in der Lage ist, das Ideenpotenzial in der Organisation zu heben. Vier Kategorien von Kennzahlen sind dabei von Interesse:

1. Prämienbezogene Kennzahlen: In welchem Umfang werden Prämien vergeben?
2. Monetäre bzw. nutzenorientierte Kennzahlen: Welchen Nutzen stiften umgesetzte Ideen?
3. Outputbezogene Kennzahlen: In welchem Umfang werden die eingereichten Ideen angenommen und umgesetzt?
4. Inputbezogene Kennzahlen: In welchem Umfang beteiligen sich die Mitglieder der Organisation durch die Einreichung von Ideen?

Kennzahlenverwendung zur Ergebniseffektivität



(1) Prämienbezogene Kennzahlen:

Prämienbezogene Kennzahlen dienen Unternehmen u. a. als Indikator für den Ideenutzen. Kennzahlen zu den ausgeschütteten Geldprämien haben hier einen größeren Verbreitungsgrad (48,8%) als Kennzahlen zu Sachprämien (18,8%). Aufgrund der meist engen Kopplung der Höhe der Geldprämien an den Ideenutzen (im Gegensatz zu Sachprämien) erscheint die große Differenz im Ergebnis sinnvoll. Ferner nutzen vergleichsweise wenige Unternehmen Sachprämien als Anreiz.

(2) Monetäre bzw. nutzenorientierte Kennzahlen:

Monetäre bzw. nutzenorientierte Kennzahlen versuchen den Wert des Ideenoutputs zu quantifizieren. Ein eindeutiger Schwerpunkt liegt hier auf der Messung von Kosteneinsparungen durch die umgesetzten Ideen – 69,4 Prozent der Unternehmen geben an, dies zu quantifizieren. Lediglich ein Fünftel der Unternehmen (20,6%) ermittelt den Mehrumsatz durch Ideen als Kennzahl. Immerhin 43,5 Prozent der befragten Unternehmen schätzen aber neben dem monetären Nutzen (durch Kosteneinsparung oder Mehrumsatz) auch den nicht monetären Nutzen der Ideen ab.

(3) Outputbezogene Kennzahlen:

Die elementaren outputbezogenen Kennzahlen beziehen sich auf die Zahl der umgesetzten bzw. der angenommenen Ideen. Die angenommenen Ideen bilden in diesem Zusammenhang eine Zwischenstufe (Zwischenprodukt) zwischen Einreichung und Umsetzung. Etwa zwei Drittel der befragten Unternehmen (67,1%) erfassen die Anzahl der umgesetzten Ideen, aber lediglich 39,4 Prozent betrachten auch die Zwischenstufe der angenommenen Ideen als Steuerungsgröße. Analog zu den inputorientierten Kennzahlen lassen sich die outputorientierten Kennzahlen auch nach Unternehmensbereichen differenziert erfassen. Nur 27,1 Prozent der Unternehmen ermitteln jedoch bereichsspezifische Kennzahlen für die umgesetzten und lediglich 15,3 Prozent für die angenommenen Ideen. Die bislang diskutierten, elementaren outputbezogenen Kennzahlen verraten nichts über die inhaltliche Ausrichtung des Ideenoutputs – geht es um Verbesserung von Bestehendem oder um Innovationen? Um hier Licht ins Dunkel zu bringen, erheben 50,6 Prozent der Unternehmen die Anzahl an Verbesserungen, nur 16,5 Prozent erheben die Anzahl der durch die Ideen angestoßenen Innovationen.

(4) Inputbezogene Kennzahlen:

Eine elementare inputbezogene Kennzahl bezieht sich auf die absolute Anzahl der Einreicher. 64,7 Prozent der Unternehmen erheben diese einfache Kennzahl. Nur etwas mehr als ein Fünftel der Unternehmen erfasst als Steuerungselement nicht nur die schiere Zahl der Einreicher, sondern darüber hinaus auch die

Qualität der Ideen dieser Einreicher: 21,8 Prozent der Unternehmen berücksichtigen die Anzahl der Einreicher, deren Ideen angenommen wurden. Die zweite elementare inputbezogene Kennzahl bezieht sich auf die Zahl der eingereichten Ideen: Hierzu geben 72,4 Prozent der Befragten an, die Anzahl der eingereichten Ideen in ihrem MI-Controlling zu verwenden. Diese inputbezogene Kennzahl lässt sich darüber hinaus auch nach verschiedenen Bereichen in den Unternehmen differenzieren, aus denen die eingereichten Ideen stammen: Lediglich 32,9 Prozent ermitteln die Anzahl der eingereichten Ideen differenziert nach Bereichen.

Neben diesen vier Hauptkategorien an Kennzahlen zur Messung der Effektivität des MI Systems wurden die Unternehmen um weitere Nennungen unter der Kategorie „Sonstiges“ gebeten. Diese Abfrage förderte jedoch keine weiteren, ähnlich häufig verwendeten Kennzahlen zutage. Lediglich drei Prozent der befragten Unternehmen nutzen als weitere inputorientierte Maßgrößen Kennzahlen zur Kreativitätsförderung, wie bspw. durchgeführte Schulungen oder Ideenworkshops. Weitere, in Einzelfällen genannte Kennzahlen bezogen sich auf die Anzahl der „Patentanmeldungen“ oder auf die Anzahl der „neuen Einreicher“.

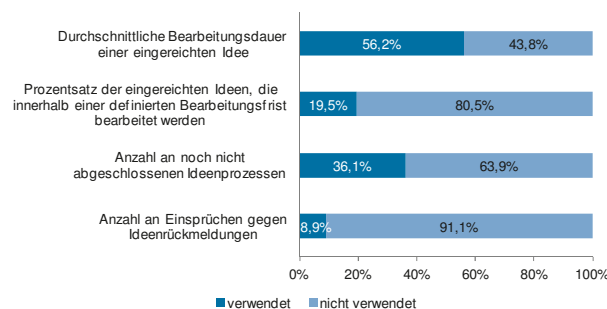
Bei den bislang diskutierten Kennzahlen handelt es sich ausschließlich um absolute Kennzahlen. Wie auch die Anmerkungen der Befragten unter „Sonstiges“ anzeigen, herrschen in der Unternehmenspraxis aber vor allem relative Kennzahlen vor. Populäre relative Kennzahlen sind z. B. die Beteiligungsquote (Anzahl eingereicherter Ideen je Mitarbeiter) oder die Annahmquote (Anzahl angenommener zur Anzahl der eingereichten Ideen). Das zueinander in Bezug Setzen von Kennzahlen dient letztlich primär der Vergleichbarkeit der Ergebnisse mit anderen Unternehmen(-seinheiten). Da absolute Kennzahlen aber Voraussetzung sind, um relative Kennzahlen bilden zu können, wurden diese als Erhebungsbasis herangezogen – anhand der absoluten Kennzahlen lässt sich gleichsam erkennen, welche relativen Kennzahlen von den Unternehmen überhaupt gebildet werden könnten. Die Unternehmen, welche entsprechende Angaben zu relativen Kennzahlen gemacht haben, sind in der Häufigkeitsverteilung der jeweiligen absoluten Kennzahlen enthalten.

In der zusammenfassenden Betrachtung zu den effektivitätsorientierten Kennzahlen lässt sich festhalten, dass die zielorientierte Steuerung des Managements von Ideen anhand von Kennzahlen in der Praxis nur sehr dürftig stattzufinden scheint: Von den etablierten Maßgrößen zum MI wird in der Praxis viel zu wenig Gebrauch gemacht wird. Lediglich eine einzige Kennzahl (Anzahl der eingereichten Ideen) wird von mehr als 70 Prozent der befragten Unternehmen verwendet. Damit nutzt mehr als ein Viertel der Unternehmen noch nicht einmal diesen grundlegenden Steuerungsparameter. Die Ergebnisse für die weiteren Kennzahlen fallen noch deutlich schlechter aus. Auch die wenig verbreitete Nutzung von differenzierten Kennzahlen auf Bereichsebene verstärkt dieses Bild – ohne Kenntnisse über den MI-Output auf Bereichsebene ist eine gezielte Steuerung und Kontrolle kaum möglich. Das sich hieraus ergebende Steuerungs- und Kontrolldefizit ist jedoch vor dem Hintergrund der selten im Zielsystem der Führungskräfte verankerten MI-Ziele nicht überraschend.

Effizienzkennzahlen

Der Eindruck der mangelnden Steuerung und Kontrolle entsteht ebenfalls bei der Betrachtung der Verwendung von effizienzorientierten Kennzahlen, welche nicht mehr das Ergebnis des MI, sondern den Managementprozess in das Zentrum der Betrachtung rücken.

Kennzahlenverwendung zur Prozesseffektivität



Die häufigste und differenzierteste Berücksichtigung erhält der Zeitfaktor der Ideenbearbeitung. Zeitbezogene Kennzahlen dienen als Indikator für die Prozesseffizienz bzw. -qualität: So erheben 56,2 Prozent der Unternehmen die durchschnittliche Bearbeitungsdauer einer Idee und 19,5 Prozent erfassen die Anzahl der Ideen, welche innerhalb einer definierten Bearbeitungsfrist nicht bearbeitet werden konnten. 36,1 Prozent kontrollieren die Anzahl der noch nicht abgeschlossenen Bearbeitungsprozesse. Schließlich verfolgen 8,9 Prozent der Unternehmen, wie viele Einsprüche gegen Ideenrückmeldungen erhoben werden, als Indikator für die Qualität des Bearbeitungsprozesses. Unter der offenen Rubrik „Sonstiges“ konnten keine weiteren, öfter verwendeten Kennzahlen identifiziert werden. Ein Beispiel für Einzelnennungen in dieser Rubrik ist die „Liegezeit“ einer Idee, welche wiederum auf zeitliche Aspekte der Bearbeitung Bezug nimmt.

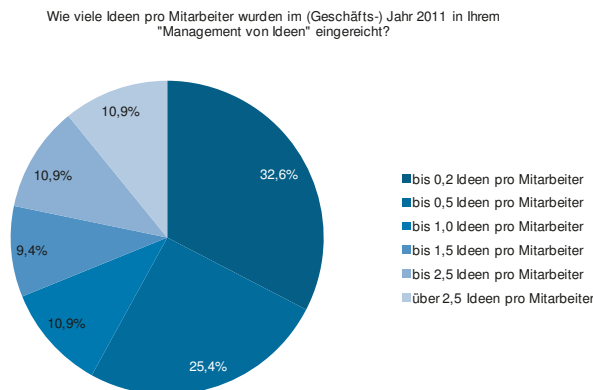
Erfolg des Managements von Ideen

Das Kapitel nimmt zunächst Bezug auf einschlägige Kennzahlen zur Effektivität des Managements von Ideen und beleuchtet anschließend die Prozesseffizienz. Bei den dargestellten Maßgrößen handelt es sich um relative Kennzahlen, um unternehmensübergreifende Vergleiche zu ermöglichen.

Effektivität der MI-Systeme in der Praxis

Die einschlägigste inputorientierte Kennzahl zur Messung der Effektivität des MI-Systems ist die Beteiligungsquote. Die Beteiligungsquote bildet die Anzahl der eingereichten Ideen pro Mitarbeiter bezogen auf eine Geschäftsperiode ab und bewertet damit den quantitativen Input der eingereichten Ideen. Die Beteiligungsquote gibt Aufschluss darüber, wie aktiv sich die Mitarbeiter mit eigenen Ideen einbringen bzw. wie effektiv das MI-System die Mitarbeiter erreicht und aktiviert. Abbildung 27 fasst die (im Zahlenformat) freien Angaben der Befragten zu Klassen zusammen. Die Angaben der Unternehmen beziehen sich auf das Geschäftsjahr 2011. Das arithmetische Mittel der Ursprungsangaben beträgt 0,84 Ideen pro Mitarbeiter, der Median dagegen nur 0,3 – in der Hälfte der befragten Unternehmen reichen die Mitarbeiter im Durchschnitt weniger als 0,3 Ideen pro Kopf ein. Der kleinste Wert in der Stichprobe beträgt 0,01, der Maximalwert dagegen 8,75 (!) Ideen pro Mitarbeiter. Ungefähr ein Drittel der Unternehmen (32,6%) erhielt im Geschäftsjahr 2011 weniger als 0,2 Ideen pro Mitarbeiter, bei einem Viertel der Unternehmen wurden zwischen 0,2 und bis zu 0,5 Ideen pro Kopf eingereicht. Jeweils etwa 10 Prozent der Unternehmen geben Werte zwischen 0,5 und bis zu 1,0 Ideen pro Kopf (10,9%) und 1,0 bis zu 1,5 Ideen (9,4%) als Beteiligungsquote an. In 21,8 Prozent der Unternehmen entstanden sogar 1,5 und mehr Ideen pro Mitarbeiter.

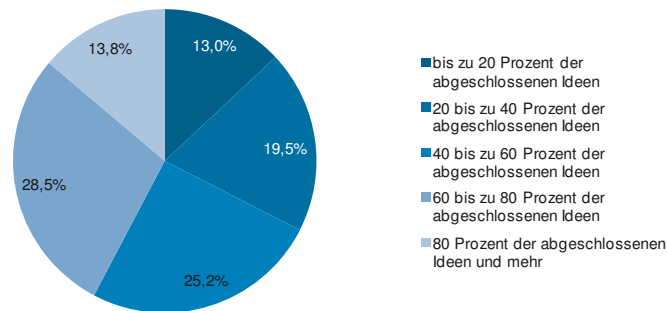
Beteiligungsquote



Neben der inputorientierten Leistungsfähigkeit scheint auch eine outputorientierte Betrachtung der Effektivität des MI sinnvoll: Wie viele der eingereichten Ideen wurden faktisch realisiert? Abbildung 28 nimmt daher Bezug auf die Umsetzungsquote. Diese zeigt an, wie viel Prozent der im Geschäftsjahr 2011 abgeschlossenen Ideen tatsächlich umgesetzt wurden. Die Ursprungsangaben lassen sich zu einem arithmetischen Mittel von 52,6 Prozent und einem Median von 52,0 Prozent zusammenfassen. Bei der Hälfte der Unternehmen wurden also mehr als 50 Prozent der eingereichten Vorschläge umgesetzt. Diese Umsetzungsquote erscheint recht hoch. 13,8 Prozent der Unternehmen setzen sogar 80 Prozent und mehr der abgeschlossenen Ideen um, 28,5 Prozent realisieren 60 bis zu 80 Prozent ihrer abgeschlossenen Ideen. Nur 13 Prozent der Unternehmen geben an, weniger als 20 Prozent der abgeschlossenen Ideen auch umgesetzt zu haben und 19,5 Prozent der befragten Unternehmen haben lediglich 20 bis zu 40 Prozent der abgeschlossenen Ideen umgesetzt. Der Rest, also ein Viertel der Unternehmen rangiert mit Werten zwischen 40 und 60 Prozent im Mittelfeld.

Realisierungsgrad

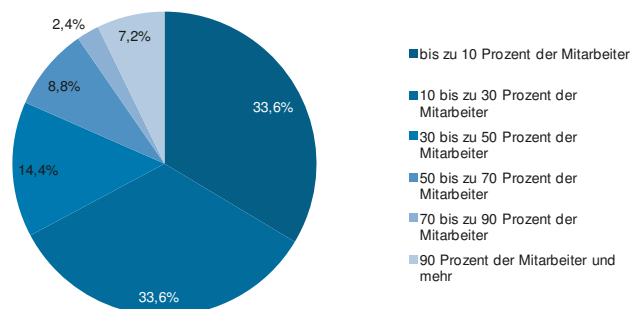
Wie viel Prozent der im (Geschäfts-)Jahr 2011 abgeschlossenen Ideen wurden umgesetzt?



Die beiden Kennzahlen zur input- und outputbezogenen Effektivität des Systems geben noch keinen Hinweis darauf, ob und inwieweit die vorhandenen Potenziale auch ausgeschöpft werden. Zur Beurteilung dieses Aspekts wird der Beteiligungsgrad herangezogen. Dieser setzt bei der Frage an, wie viel Prozent der Mitarbeiter im Geschäftsjahr 2011 Ideen eingereicht haben. Zur Darstellung der Antworten wurden die (im Zahlenformat) freien Angaben wieder in Kategorien zusammengefasst (vgl. Abbildung 29). Es ist zu ergänzen, dass das arithmetische Mittel der Ausgangsdaten 31,8 Prozent und der Median 20,0 Prozent beträgt – bei der Hälfte der Unternehmen beteiligen sich also weniger als 20 Prozent der Mitarbeiter an der Ideeneinreichung. Ein Drittel der befragten Unternehmen (33,6%) gibt an, dass sich weniger als 10 Prozent ihrer Mitarbeiter in 2011 an der Ideeneinreichung beteiligt haben. Ein weiteres Drittel (33,6%) hat einen Beteiligungsgrad von 10 bis zu 30 Prozent realisiert. Höchstwerte beim Beteiligungsgrad realisierten knapp 10 Prozent der Befragten: Einen Beteiligungsgrad von 70 bis zu 90 Prozent der Mitarbeiter konnten 2,4 Prozent und einen Beteiligungsgrad von 90 Prozent und mehr 7,2 Prozent der Unternehmen erzielen.

Beteiligungsgrad

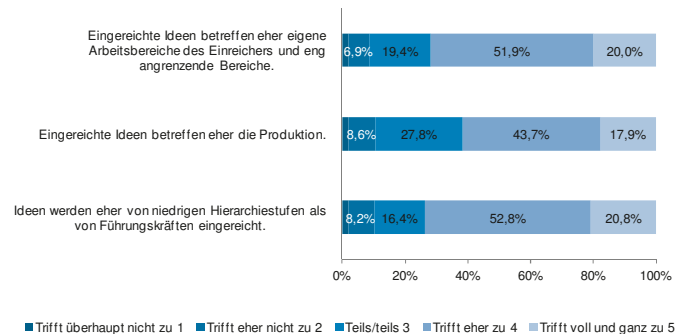
Wie viel Prozent der Mitarbeiter haben im (Geschäfts-)Jahr 2011 Ideen in Ihrem "Management von Ideen" eingereicht?



Der Beteiligungsgrad kann als ein Indikator für den Entwicklungsstand des MI-Systems in der Praxis herangezogen werden. Ergänzend zum Beteiligungsgrad werden in der Literatur aber auch noch weitere Aspekte zum Entwicklungsstand und zur Verankerung des MI diskutiert. Diese ergänzenden Aspekte zum Entwicklungsstand sind in Abbildung 30 dargestellt. Einer dieser Aspekte richtet sich auf den thematischen Fokus der eingereichten Ideen seitens der Einreicher: Betreffen die Ideen hauptsächlich den eigenen Arbeitsbereich des Mitarbeiters oder auch andere Unternehmensbereiche? Dieser Aspekt adressiert mitunter die Frage, ob das MI-System die Mitarbeiter auch dazu anregt, über den eigenen „Tellerrand“ hinauszudenken. Die überwiegende Mehrheit der Befragten (71,9%) ist der Auffassung, dass die Ideen ihrer Mitarbeiter ausschließlich (20,0%) bzw. überwiegend (51,9%) auf den eigenen Arbeitsbereich gerichtet sind. Nur 8,7 Prozent sind der Auffassung, dass die Ideen ihrer Mitarbeiter in einem stärkeren Umfang auch andere Arbeits-

bereiche betreffen. Als weiterer Aspekt zum Entwicklungsstand des MI-Systems ist zu berücksichtigen, ob die Ideen nur für produktionsnahe oder auch für andere Funktionsbereiche eingereicht werden. Auch hier zeichnet die Mehrzahl der befragten Unternehmen (61,7%) ein konservatives Bild und stimmt der Aussage zu, dass die Ideen vor allem die Produktions-/Fertigungsbereiche betreffen. Nur 10,6 Prozent (2,0%+8,6%) sind der Auffassung, dass die Mitarbeiterideen nicht nur Produktions-, sondern in starkem Maße auch andere Funktionsbereiche betreffen.

Ursprung der Ideen und Verankerung des MI



Welche Hierarchiestufen spricht das MI-System an – nur das operativ tätige Personal oder auch Führungskräfte? Die Antworten zu diesem Aspekt des Entwicklungsstandes des MI Systems fallen noch eindeutiger aus als bei den beiden Aspekten zuvor: 73,6 Prozent der Befragten stimmen der Aussage voll und ganz bzw. in der Tendenz zu, dass Ideen eher von unteren Hierarchiestufen und nicht von Führungskräften eingereicht werden. Nur 10,1 Prozent widersprechen dieser Aussage voll und ganz (1,9%) oder zumindest tendenziell (8,2%).

Effizienz der MI-Systeme in der Praxis

Die populärste Kennzahl zur Beurteilung der Prozessqualität im MI-System bezieht sich auf die durchschnittliche Bearbeitungsdauer einer Idee. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass sich die Dauer der Bearbeitung auf verschiedene Zeitpunkte beziehen kann, wie auch die Experteninterviews offengelegt haben. Folglich werden die Ergebnisse im Folgenden getrennt für die Unternehmen dargestellt, welche die Dauer von der Einreichung einer Idee bis

- zur ihrer endgültigen Annahme/Ablehnung,
- zur Rückmeldung über die endgültige Annahme/Ablehnung der Idee an den Einreicher bzw.
- zur Umsetzung der Idee

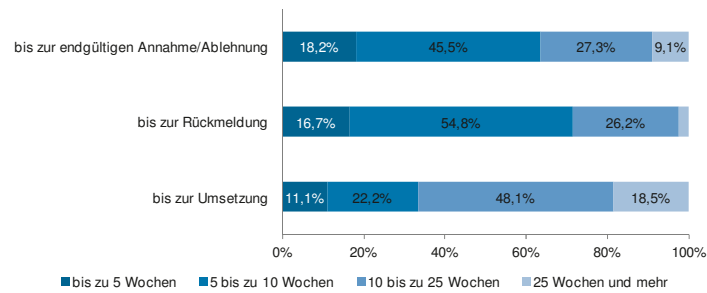
bemessen. Durch diese differenzierte Erfassung ist die Vergleichbarkeit der Ergebnisse gewährleistet.

Bis zur endgültigen Annahme bzw. Ablehnung der Idee vergehen bei der überwiegenden Mehrheit der Unternehmen (63,7%) nicht mehr als 10 Wochen. 45,5 Prozent der Befragten geben eine Dauer von 5 bis zu 10 Wochen an. Weitere 27,3 Prozent haben eine durchschnittliche Bearbeitungsdauer von 10 bis zu 25 Wochen und nur 9,1 Prozent der Unternehmen benötigen mehr als 25 Wochen, also fast ein halbes Jahr für die Entscheidung über die endgültige Annahme bzw. Ablehnung der Idee. Der arithmetische Mittelwert der freien Ausgangsangaben beträgt 11,5 Wochen und der Median 8 Wochen. Die linkssteile Verteilung erstreckt sich zwischen einem Minimum von 0,2 und einem Maximum von 52 Wochen.

Wie viel Zeit vergeht zwischen der Einreichung bis zur endgültigen Rückmeldung an den Einreicher der Idee?

Bei 16,7 Prozent der Unternehmen vergehen im Schnitt 5 Wochen, bei 54,8 Prozent durchschnittlich 5 bis zu 10 Wochen bis zur Rückmeldung. Eine Bearbeitungsdauer von 10 bis zu 25 Wochen erreichen dagegen 26,2 Prozent der Befragten. Noch länger, d. h. ein halbes Jahr und mehr benötigen nur 2,4 Prozent der Befragten im Durchschnitt für das Feedback. Der arithmetische Mittelwert der Ausgangsangaben beträgt 8,5 Wochen (Median 8,0 Wochen). Die Angaben liegen im Spektrum zwischen 2 und 27 Wochen.

Durchschnittliche Bearbeitungsdauer einer Idee



Betrachtet man schließlich die Unternehmen, welche die Zeitspanne bis zur Umsetzung einer Idee messen, erreichen nur 11,1 Prozent eine durchschnittliche Bearbeitungsdauer von unter 5 Wochen. 22,2 Prozent der Unternehmen setzen Ideen durchschnittlich innerhalb von 5 bis zu 10 Wochen nach Einreichung um. Die Mehrheit der Unternehmen (48,1%) benötigt dafür 10 bis zu 25 Wochen. Nahezu ein Fünftel der befragten Unternehmen (18,5%) nimmt für die Zeitspanne zwischen Einreichung und Umsetzung sogar 25 Wochen und mehr in Anspruch. Im Mittel benötigen die Unternehmen 16,7 Wochen (arithmetisches Mittel) bzw. 11 Wochen (Median). Die Angaben schwanken zwischen 2 und 82 Wochen.

Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Ergebnisse der Studie zeigen auf den ersten Blick ein positives Bild: Die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen pflegt zwar einen systematischen Umgang mit den Ideen ihrer Mitarbeiter, aber viele Potenziale bleiben unausgeschöpft. So reduzieren die meisten Unternehmen das Ideenmanagement auf das passive Einsammeln von Ideen, externe Impuls- und Ideengeber wie Kunden oder Lieferanten werden nicht mit einbezogen. Insgesamt zeigt sich, dass Unternehmen sehr unterschiedlich an die Organisation und Ausgestaltung ihres Managements von Ideen herangehen. Es wird deutlich, dass viele Unternehmen seit Jahren Ideenmanagement-Systeme wie ein Betriebliches Vorschlagswesen oder Qualitätsmanagement nutzen. Oft bestehen diese Systeme isoliert voneinander. Dies hat Redundanzen und nicht genutzte Synergien zur Folge. Kurzum, die Ausgestaltung weist trotz nachgewiesener Erfolgswirkung deutliche Optimierungspotenziale auf!

Zentrale Erkenntnisse im Blickpunkt

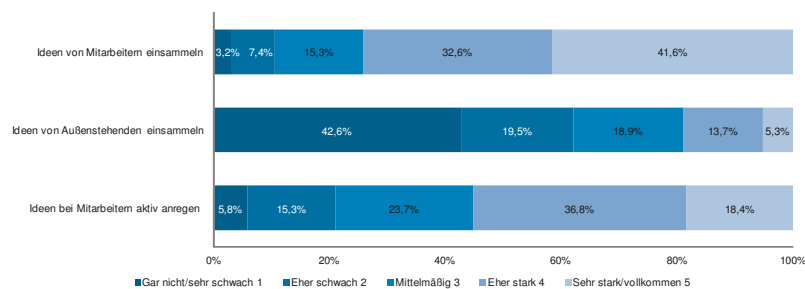
Große Unterschiede im Entwicklungsstand:

Das Erfahrungsspektrum der Unternehmen ist sehr breit gestreut. Während einige Unternehmen erst in der allerjüngsten Vergangenheit ein Ideenmanagement-System eingeführt haben, beträgt der größte Zeitraum seit der Einführung 120 Jahre! Die Unterschiede im Entwicklungsstand drücken sich auch in den unterschiedlich hohen Beteiligungsquoten (Anzahl der Ideen pro Mitarbeiter) aus. Die Beteiligungsquote ist ein Indikator dafür, wie aktiv sich die Mitarbeiter mit eigenen Ideen einbringen bzw. wie effektiv das MI-System die Mitarbeiter erreicht und aktiviert. Der kleinste Wert in der Stichprobe beträgt 0,01, der Maximalwert dagegen 8,75 (!) Ideen pro Mitarbeiter. Der Durchschnittswert liegt bei 0,84 Ideen je Mitarbeiter.

Gute Unterstützung durch das Top-Management, aber mangelhafte formale Verankerung:

Wie wichtig ist den Unternehmen ein systematisches Management von Ideen? Auf informeller Ebene wird dem Management von Ideen sehr viel Unterstützung zuteil. Zwei Drittel der Befragten (65%) beurteilen die Unterstützung durch das Top-Management als durchweg positiv. Etwa gleich viele Unternehmen verfügen auch über ein definiertes Budget für das Ideenmanagementsystem. Erstaunlich ist, dass diese Unterstützung kaum Niederschlag in den Zielvereinbarungen der Manager findet. Das zeigt sich auch in dem geringen Gebrauch von Kennzahlen zur Steuerung des Ideenmanagements. Von den etablierten Maßgrößen wird lediglich eine einzige Kennzahl (Anzahl der eingereichten Ideen) von einer breiten Mehrheit (über 70%) der Unternehmen verwendet. Ohne Kenntnisse über den Ideenin-/output ist aber keine gezielte Steuerung möglich.

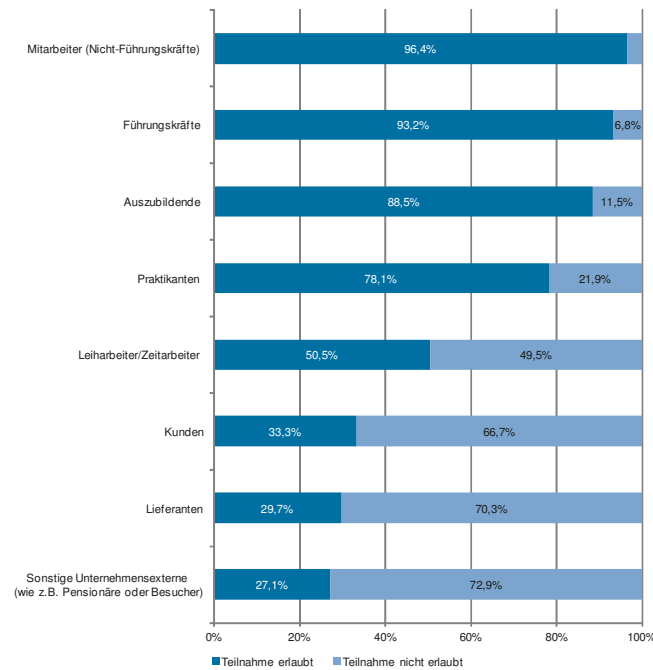
Zielsetzung im Ideenmanagement



Verschenktes Kreativitätspotenzial I: Passives Verständnis im Ideenmanagement:

In den meisten Unternehmen herrscht eine passive Sicht im Management von Ideen vor. Drei Viertel der Unternehmen (74,2%) geben an, dass mit ihrem Ideenmanagementsystem vordergründig die vorhandenen Ideen der Mitarbeiter eingesammelt werden sollen. Lediglich ein Drittel versucht, z. B. über Kreativitätsworkshops, aktiv dazu beizutragen, dass Mitarbeiter ihre Ideen äußern. Dieses passive Verständnis des bloßen Einsammelns von Ideen deckt sich mit den Erkenntnissen zu geringen Freiräumen für Kreativität und drückt sich auch im wenig konstruktiven Umgang mit Fehlern aus (mangelnde Fehlerkultur).

Zugelassene Teilnehmer



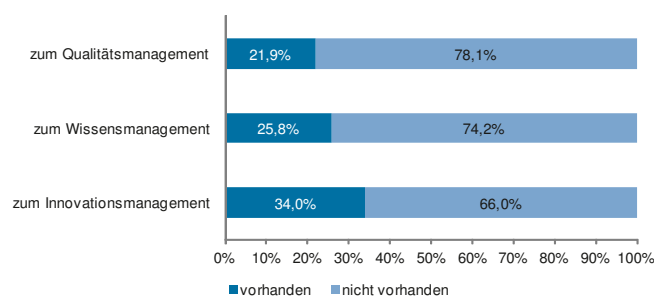
Verschenktes Kreativitätspotenzial II: Vernachlässigung von Kunden und Lieferanten:

In den meisten Unternehmen stehen die internen Mitarbeiter und Führungskräfte im Mittelpunkt des Ideenmanagementsystems. Wenige greifen systematisch auf die Ideen ihrer Kunden (33,3%) und Lieferanten (29,7%) zurück. Die derzeit viel gelobten Konzepte wie Open Innovation oder Crowdsourcing finden in der Praxis keine breite Verwendung. Auch die Ideen von ehemaligen Mitarbeitern finden bei fast drei Viertel der Unternehmen (72,9) keine Beachtung. Hier wird ganz offensichtlich Kreativitätspotenzial verschenkt!

Eklatante Schnittstellendefizite:

Das System zum Management von Ideen sollte im Unternehmen nicht isoliert betrachtet werden, es grenzt unmittelbar an das Innovations-, Qualitäts- oder Wissensmanagementsystem an. Obwohl zwischen diesen Systemen ein wechselseitiger Nutzen besteht, haben maximal ein Drittel der befragten Unternehmen ihr Ideenmanagementsystem mit einem der drei anderen Systeme gekoppelt. Das Ergebnis überrascht, jedoch im negativen Sinne! Schnittstellen heben Verbundpotenziale zwischen den Systemen. So kann eine definierte Schnittstelle zwischen dem Ideen- und dem Innovationsmanagement dazu genutzt werden, um „große“ Innovationsideen als Input in den Innovationsprozess einzuspeisen. Ähnliche Verbundpotenziale bestehen auch mit dem Qualitäts- und Wissensmanagement. Die Einrichtung solcher Schnittstellen wäre mit nur wenig Mehraufwand realisierbar, der Nutzen dagegen ungleich größer!

Schnittstellen zu angrenzenden Organisationseinheiten



Zunehmende Ausdifferenzierung und Professionalisierung der Ideenbearbeitung:

Ein positives Bild zeigt die Analyse des Vorgehens bei der Bearbeitung der eingereichten Ideen. So strukturieren die meisten Unternehmen den Ideenbearbeitungsprozess in verschiedene Phasen. Fast die Hälfte differenziert den formalen Bearbeitungsprozess und unterscheidet zwischen „kleinen“ und „großen“ Ideen mit Auswirkungen auf die inhaltliche Ausgestaltung der Ideenprüfung und -bewertung. Insgesamt ist die Einbindung der Fachabteilungen bei der Prüfung von großen Ideen deutlich ausgeprägter. Die ökonomisch geringere Bedeutung der kleinen Ideen schlägt sich in einer „schlankeren“ Prüforganisation nieder – die Unternehmen dosieren damit ihren Prüfaufwand.

Alleinstellungsmerkmale der Studie

Die vorliegende empirische Studie stellt die bislang umfangreichste Befragung zur Praxis des Managements von Ideen im deutschsprachigen Raum dar. In der Analyse des Managements von Ideen betritt die Studie konzeptionelles sowie empirisches „Neuland“ – zu vielen Facetten der betrieblichen Ausgestaltung des Managements von Ideen wusste man bislang nichts oder nur sehr wenig. Bis dato hat keine andere empirische Untersuchung die Ausgestaltung und organisationale Verankerung von MI-Systemen in Unternehmen so differenziert beleuchtet, wie dies in der vorliegenden Studie hier erfolgt ist. Ein weiteres Alleinstellungsmerkmal ist die ganzheitliche Betrachtung der verschiedenen Konzepte zum Management von Ideen: Wurden in vergangenen Erhebungen einzelne Konzepte stets isoliert betrachtet, so erfasst die Studie alle populären Konzepte zum Management von Ideen, insbesondere das Betriebliche Vorschlagswesen, den kontinuierlichen Verbesserungsprozess und das Ideenmanagement, in einem Bezugsrahmen. Auch wirft die Studie einen Blick über den „Tellerrand“ des Managements von Ideen hinaus, indem angrenzende Systeme wie das Innovationsmanagement, das Wissens- oder Qualitätsmanagement in die Analyse einbezogen werden.

Handlungsempfehlungen für die Praxis

Die vorliegende Studie zur Praxis des Managements von Ideen (MI) im deutschsprachigen Raum eröffnet mit ihren Befunden jenen Unternehmen, die bereits über ein Ideenmanagementsystem verfügen, die Möglichkeit zu einem intensiven ‚Benchmarking‘. Die detaillierte Darstellung der Ergebnisse, insbesondere zur organisatorischen Ausgestaltung, ermöglicht den Unternehmen einen Vergleich ihrer Lösungen und Leistungsfähigkeit mit anderen Unternehmen. Jenen Unternehmen, die bislang noch keinen systematischen Umgang mit ihren Ideen pflegen liefert die vorliegende Studie eine konkrete Anleitung zum Aufbau und zur Ausgestaltung eines solchen Systems. Folgende Managementimplikationen und Handlungsanweisungen ergeben sich für die unternehmerische Praxis:

- Differenzierter Einsatz von Kennzahlen zur besseren Kontrolle und Steuerung des Managements von Ideen!
- Formelle Verankerung des Ideenmanagements im Zielsystem zur effizienteren Steuerung des Umgangs mit Ideen!
- Weg vom bloßen passiven Einsammeln von Ideen hin zu einem aktiven Verständnis im Umgang mit Ideen – mehr Maßnahmen zur Ideenaktivierung (z. B. Kreativitätsworkshops), mehr Freiräume für Mitarbeiter und einen konstruktiveren Umgang mit Fehlern!
- Integration und systematische Einbindung von Kunden und Lieferanten in das Management von Ideen!
- Beseitigung von Schnittstellendefiziten und Kopplung des Ideenmanagements an die angrenzenden Managementsysteme Innovations-, Qualitäts- und Wissensmanagement;
- Professionalisierung der Ideenbearbeitungsprozesse und Ausdifferenzierung der Bearbeitung und Bewertung in Prozesse für „kleine“ und „große“ Ideen.
- Zusammenführung von bereits bestehenden und z. T. redundanten Konzeptionen wie ‚Betriebliches Vorschlagswesen (BVV)‘ oder ‚Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)‘.

Handlungsempfehlungen für die Politik und Verbände

Was folgt aus der vorliegenden Studie für die Handlungsträger in Politik, Kammern und Verbänden? Das Thema ‚Management von Ideen‘ wurde auf der Ebene von Industrie- und Handelskammern und Verbänden bislang eher als Unterthema des Innovations- oder Qualitätsmanagements betrachtet. Sporadisch wird das Thema ‚Management von Ideen‘ im Zuge von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen angesprochen. Eine ganzheitliche Perspektive wie sie die vorliegende Studie liefert, fehlt jedoch. In der jüngsten Vergangenheit gab es durch die Industrie- und Handelskammern auch vereinzelt Initiativen, das Thema ‚Management von Ideen‘ in regionalen Arbeitskreisen zu diskutieren. Dieser Ansatz ist positiv zu bewerten, bieten solche Arbeitskreise den Unternehmen doch eine konstruktive, informelle Plattform, einen offenen Austausch über ‚Good und Bad Practices im Management von Ideen‘ zu pflegen. Eine weitere Stärkung und vor allem auch überregionale Koordination solcher Initiativen wäre der erfolgreichen Implementierung eines effektiven und effizienten Managements von Ideen in der Praxis sicher dienlich! Vor dem Hintergrund der Bedeutung von Ideen für die Innovations- und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen im internationalen Wettbewerb sollte dem Thema eine höhere Priorität als bislang beigemessen werden!

Literaturverzeichnis

- Anic, D. (1998): Betriebliches Vorschlagswesen.
 Anic, D. (2001): Ideenmanagement.
 Atteslander, P. (2010): Methoden der empirischen Sozialforschung
 Basadur, M./Gelade, G. A. (2006): The Role of Knowledge Management in the Innovation Process
 Bessoth, R. (1975): Leistungsfähigkeit des betrieblichen Vorschlagswesens
 Bismarck, W.-B. von (2000): Das Vorschlagswesen
 Björk, J./Boccardelli, P./Magnusson, M. (2010): Ideation Capabilities for Continuous Innovation
 Bühner, M. (2006): Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion
 Burr, W./Stephan, M./Werkmeister, C. (2011): Unternehmensführung
 Creswell, J. W./Plano-Clark, V. L. (2007): Designing and Conducting Mixed Methods Research
 Deutsches Institut für Betriebswirtschaft (2009): dib-Report 2009. Ideenmanagement in Deutschland
 Deutsches Institut für Betriebswirtschaft (2012): dib-Report 2012. Ranking der teilnehmenden Unternehmen
 Dickinson, Z. C. (1928): Suggestion Systems Compared
 Etienne, M. (1997): Grenzen und Chancen des Vorgesetztenmodells im Betrieblichen Vorschlagswesen.
 Faulbaum, F./Prüfer, P./Rexroth, M. (2009): Was ist eine gute Frage? Die systematische Evaluation der Fragenqualität
 Gaugler, E. (1984): Betriebliches Vorschlagswesen
 Gläser, J./Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen
 Greving, B. (2007): Messen und Skalieren von Sachverhalten
 Grochla, E. (1978): Ursprünge und Entwicklungslinien des Betrieblichen Vorschlagswesens
 Habegger, A. (2002): Betriebliches Vorschlagswesen im Wandel
 Häder, M. (2010): Empirische Sozialforschung
 Hauschildt, J./Salomo, S. (2011): Innovationsmanagement
 Hopf, C. (2008): Qualitative Interviews
 Huber, F./Herrmann, A./Braunstein, C. (2006): Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg
 Industrie- und Handelskammer Arnsberg/Industrie- und Handelskammer Hagen/Industrie- und Handelskammer Siegen/Scientific Consulting Dr. Schulte-Hillen GmbH (2002): Innovations- und Ideenmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen
 Industrie- und Handelskammer zu Dortmund/Südwestfälische Industrie- und Handelskammer zu Hagen/Scientific Consulting Dr. Schulte-Hillen GmbH (2011): Wissen und Ideen der Mitarbeiter
 Imai, K. (1993): Kaizen
 Kaya, M./Himme, A. (2007): Möglichkeiten der Stichprobenbildung
 Kelle, U./Erzberger, C. (2008): Qualitative und quantitative Methoden
 Koch, S. (2011): Einführung in das Management von Geschäftsprozessen
 Krafft, W. (1966): Das betriebliche Vorschlagswesen als Gruppenaufgabe und Gruppenproblem
 Läge, K. (2002): Ideenmanagement. Grundlagen, optimale Steuerung und Controlling
 Losse, K. H./Thom, N. (1977): Das Betriebliche Vorschlagswesen als Innovationsinstrument
 Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken
 Meier, B. (1999): Qualitäts- und Ideenmanagement als Wettbewerbsfaktoren
 Meinefeld, W. (2008): Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Sozialforschung
 Merkens, H. (2008): Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion
 Mintzberg, H. (1990): The Manager's Job: Folklore and Fact
 Müller-Prothmann, T. (2008): Konzept für eine integrierte Ideen- und Wissensmanagementplattform
 Neckel, H. (2004): Modelle des Ideenmanagements
 Piening, A. (2008): Entwicklungstendenzen im Ideenmanagement
 Piening, A. (2009): Entwicklungstendenzen im Ideenmanagement
 Porst, R. (2011): Fragebogen. Ein Arbeitsbuch
 Raab-Steiner, E./Benesch, M. (2010): Der Fragebogen. Von der Forschungsidee zur SPSS/PASWAuswertung
 Reid, L. N./Moriarty, S. E. (1983): Ideation: A Review of Research
 Reuter, V. G. (1976): Suggestion System Evaluation, in: Industrial Management
 Riesenhuber, F. (2007): Großzahlige empirische
 Schmelzer, H. J./Sesselmann, W. (2010): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis
 Spahl, S. (1975): Handbuch Vorschlagswesen
 Teddlie, C./Tashakkori, A. (2003): Major Issues and Controversies in the Use of Mixed Methods in the Social and Behavioral Sciences
 Thom, N. (1978): Einflussgrößen auf die Effizienz des Betrieblichen Vorschlagswesens
 Thom, N. (1980): Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements
 Thom, N. (2003): Betriebliches Vorschlagswesen
 Thom, N./Piening, A. (2009): Vom Vorschlagswesen zum Ideen- und Verbesserungsmanagement
 Van Dijk, C./van den Ende, J. (2002): Suggestion Systems
 Voigt, K.-I./Brem, A. (2005): Integriertes Ideenmanagement als strategischer Erfolgsfaktor junger Technologieunternehmen
 Vollmer, A./Wehner, T./Weber, W. G. (2005): Sonet – Sozialorientiertes Netzwerk für den Ideentausch
 Winzer, O. (2003): Ideenmanagement und andere Unternehmensstrategien
 Wrede, D. (2007): Das Gold in den Köpfen der Mitarbeiter
 Wrede, D. (2008): Zur Integration von Ideen- und Wissensmanagement
 Young, C. T. (1963): Suggestion Systems: Boon or Bane?
 Zollondz, H.-D. (2011): Grundlagen Qualitätsmanagement

