
Ideenmanagement: Was ist der Stand? Was bringt die Zukunft?

Hans-Dieter Schat

Hans-Dieter.Schat@fom.de

FOM Hochschule für Oekonomie und Management, Essen

DOI: 10.14464/aw&i conference.v%vi%i.230

ABSTRACT

Ideenmanagement kann als Zusammenfassung von Betrieblichem Vorschlagswesen und Kontinuierlichem Verbesserungsprozess verstanden werden und als ein Schritt auf dem Weg zum integrierten Managementsystem. Ideenmanagement wird in vielen Organisationen eingesetzt, in der Wissenschaft aber selten thematisiert. Für diesen Aufsatz werden die Daten einer Erhebung des Ideenmanagements bei 261 Organisationen herangezogen, dies ist der größte aktuelle Datensatz über das Ideenmanagement im deutschsprachigen Raum. Im ersten Teil des Aufsatzes werden Erfolgskennzahlen (rechenbarer Nutzen pro Beschäftigte und Jahr, Beteiligungsquote etc.) und Strukturkennzahlen (Bearbeitungszeiten, Anzahl der Ideenmanager pro 1000 Beschäftigte etc.) vorgestellt. Im zweiten Teil des Aufsatzes wird berichtet, wie die Ideenmanager zukünftige Trends (Gamification, Industrie 4.0 / Arbeit 4.0 etc.) einschätzen. Dabei werden die Einschätzungen erfolgreicher Ideenmanager denjenigen ihrer weniger erfolgreichen Kollegen gegenübergestellt. Wenn „Erfolg“ ein zeitlich stabiles Phänomen ist, dann sollten die Einschätzungen der erfolgreichen Ideenmanager eine größere Trefferquote zeigen.

Keywords: *Ideenmanagement, Betriebliches Vorschlagswesen, Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Digitalisierung, Industrie 4.0 / Arbeit 4.0*

1 IDEENMANAGEMENT

Das Ideenmanagement entstand als Betriebliches Vorschlagswesen am Ende des 19. Jahrhunderts in Produktionsbetrieben (Koblank 2014). Nach den Wirren der Kriegs- und Nachkriegszeit führte Paul Michligk (1953, S. 165) eine Umfrage zum Stand des Ideenmanagements durch, 52 Unternehmen antworteten. Als Günther Höckel, Leiter des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft, 1964 sein Buch „Keiner ist so klug wie alle“ veröffentlichte, fügte er diesem eine Liste an unter dem Titel „Mitgliedsfirmen der

Arbeitsgemeinschaft ‚Betriebliches Vorschlagswesen‘ beim Deutschen Institut für Betriebswirtschaft e. V.“. Gemeinsam mit der ebenfalls abgedruckten Liste „Mitgliedsfirmen der ERFA-Gruppe ‚Betriebliches Vorschlagswesen‘ beim Deutschen Institut für Betriebswirtschaft e. V.“ finden sich 111 Organisationen aus dem deutschsprachigen Raum, zumeist aus Westdeutschland. In der DDR wurde dieser Ansatz als „Neuererwesen“ verbreitet (Koblank 2013). In der wissenschaftlichen Literatur wurde das Betriebliche Vorschlagswesen vor allem durch Erwin Grochla (et al. 1978) und seinem Schüler Norbert Thom (zuletzt 2003) vertreten. Seither wird das Betriebliche Vorschlagswesen vor allem an Hochschulen bearbeitet (Franken 2013, Schat 2017), und selbstverständlich von Praktikern (Hanewinkel et al. 2015, Landmann et al. 2018, Neckel 2018). Ausländische Entwicklungen wie das US-amerikanische Gainsharing (Siegel 2004) wurden in der deutschsprachigen Diskussion kaum aufgenommen. Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess basiert auf Prinzipien, die tief in der abendländischen Kultur wurzeln (Franklin 2012, S. 79 f.) und durch die japanische Entwicklung des Kaizen (Imai 1997) neue Beachtung fand.

Betriebliches Vorschlagswesen und der Kontinuierliche Verbesserungsprozess bilden das heutige Ideenmanagement (REFA-Institut 2016, S. 28), vielleicht noch durch neuere Entwicklungen (Qualitätszirkel, Gesundheitszirkel) ergänzt (Schat 2017, S. 3 ff). Damit entwickelt sich das Ideenmanagement in Richtung integrierter Managementsysteme.

2 AKTUELLER STAND DES IDEENMANAGEMENTS IM DEUTSCHSPRACHIGEN RAUM

Ideenmanagement kann also als Zusammenfassung von Betrieblichem Vorschlagswesen und Kontinuierlichem Verbesserungsprozess verstanden werden, und als ein Schritt auf dem Weg zum integrierten Managementsystem. Ideenmanagement wird in vielen Organisationen eingesetzt, in der Wissenschaft aber selten thematisiert. Daher wird in diesem Betrag ein neuer Ansatz versucht.

Die empirische Basis sind Daten aus der Erhebung „Ideenmanagement Studie 2018“, die die FOM Hochschule für Oekonomie und Management gemeinsam mit dem Lösungsanbieter HLP Informationsmanagement GmbH durchführte (Landmann et al. 2018). Die Daten der beiden Erhebungswellen 2016 und 2017/18 wurden zusammengeführt. Bei Organisationen, die sich an beiden Wellen beteiligt haben, wurden die Daten der letzten Welle verwendet. Für beide Wellen wurden Kunden und Interessenten von HLP angeschrieben und auf die Befragung in Newslettern, Zeitschriften, in Blogs und auf Veranstaltungen für Ideenmanager und ähnliche Interessengruppen hingewiesen. Die Befragung wurde als Online-Befragung mit SurveyMonkey durchgeführt. Im Ergebnis steht ein Datensatz mit Angaben zu 261 Organisationen und ihrem Ideenmanagement zur Verfügung. Dies ist unseres Wissens nach der größte aktuelle Datensatz zum Ideenmanagement im deutschsprachigen Raum.

Die Daten sind für eine explorative Analyse geeignet. Sie unterliegen jedoch unserer Einschätzung nach zwei Verzerrungen:

- Große Organisationen sind überrepräsentiert, kleinere Organisationen (unter 5.000 Beschäftigte) sind deutlich unterrepräsentiert.
- Einer schwer zu quantifizierenden Experten-Einschätzung nach sind Organisationen mit erfolgreichem Ideenmanagement deutlich überrepräsentiert, obwohl gezielt auch weniger erfolgreiche Organisationen angesprochen wurden.

Konkret stellt sich die Verteilung der Teilnehmer nach Größe wie folgt dar:

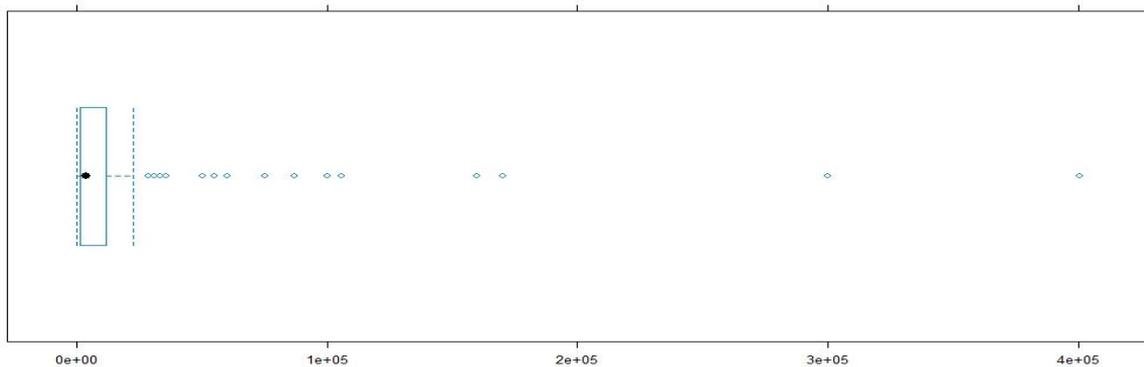


Abbildung 1: Boxplot der Beschäftigtenanzahl der teilnehmenden Organisationen

Quelle: eigene Darstellung, Daten aus Landmann & Schat 2018

Das erste Quartil liegt bei 1250 Beschäftigten, der Median bei 3500 und das dritte Quartil bei 11.500 Beschäftigten mit einem arithmetischen Mittelwert von 16750 Beschäftigten.

Nachfolgend sind die aggregierten und bereinigten Ergebnisse der Basiskennzahlen sowohl als Durchschnittswert als auch mit dem Median dargestellt.

Tabelle 1: Kennzahlen im Ideenmanagement

Quelle: Eigene Darstellung, Daten aus Landmann & Schat 2018

	Durchschnitt (\bar{x})	Median (\tilde{x})
Durchlaufzeit bis zur Entscheidung	71 Kalendertage	60 Kalendertage
Durchlaufzeit bis zur Umsetzung	106 Kalendertage	90 Kalendertage
Beteiligungsquote	29%	20%
Realisierungsquote	43%	45%
Berechenbare Einsparung pro Mitarbeiter	597€	219€
Berechenbare Einsparung pro realisierter Idee	12.002€	1.270€
Prämie pro Idee mit rechenbarer Einsparung	1.417€	250€
Anerkennungsprämie	75€	19€

Die Kennzahlen wurden direkt abgefragt. Auch wenn hier einzelne Organisationen gelegentlich individuelle Berechnungsverfahren anwenden, haben sich informelle Standards gebildet, die den Definitionen der aktuellen Literatur (Schat 2017, Neckel 2018) entsprechen und dort nachgeschlagen werden können.

Die Durchlaufzeit ist für die Einreicher eine relevante Kennzahl und bestimmt auch, wie schnell eine Organisation den mit einer Idee verbundenen Nutzen realisieren kann.

Die Beteiligungsquote ist selbst keine Erfolgskennzahl. Doch eine Reihe von Organisationen setzt Ideenmanagement auch als Führungsinstrument ein und möchte so den Beschäftigten die Möglichkeit geben, sich einzubringen und damit die Kultur in der Organisation zu verbessern (vgl. Schat 2016). In diesen Fällen ist eine hohe Beteiligungsquote ein Hinweis auf eine breite Beteiligung der Beschäftigten, die wiederum als Voraussetzung für eine Beeinflussung der Kultur durch das Ideenmanagement gesehen werden kann.

Die Realisierungsquote ist ebenfalls keine Erfolgskennzahl, aber eine hohe Realisierungsquote kann sehr zum Erfolg des Ideenmanagements beitragen. Nicht realisierte Vorschläge sind für alle Beteiligten sinnlos und ärgerlich: Für einen Einreicher ist eine Idee, die er entwickelt, verschriftlicht und eingereicht hat und die dann doch nicht umgesetzt wird, einfach nur frustrierend. Für den Ideenmanager ist es eine Idee, die er gelesen, verwaltet, vielleicht in einer Kommission diskutiert und mit Gutachtern verhandelt hat, und die dann doch nicht umgesetzt wird, schlecht eingesetzte Arbeitszeit. Und für einen Gutachter ist es noch schlimmere Blindleistung, ein rechtssicheres und allgemein verständliches Gutachter zu verfassen, wonach eine Idee nicht umgesetzt werden soll, die für jeden Fachmann offenkundiger Unsinn ist und auf die auch kein Fachmann je gekommen wäre.

Eine hohe Realisierungsquote kann durch Coaching der Einreicher und durch aktive Elemente (Kampagnen, Ideen-Workshops, Ideen-Sprints etc.) erreicht werden. Auch die Unterstützung der Einreicher durch den jeweiligen Vorgesetzten erhöht den Anteil umgesetzter Ideen.

Die Einsparungen im Ideenmanagement sind nur teilweise berechenbar. Wie würde etwa der Nutzen durch einen vermiedenen Arbeitsunfall „berechnet“ werden? Ideen mit nicht berechenbarem Nutzen sind wichtig und notwendig, aber mit Kennzahlen nicht angemessen zu erfassen. Daher werden hier nur Idee mit berechenbarem Nutzen erfasst und dargestellt.

Eine Anerkennungsprämie ist eine Prämie, die für eine Idee vergeben wird, die zwar nicht umgesetzt wird, für deren Entwicklung der Einreicher aber dennoch eine Anerkennung erhalten soll. Der Nutzen von Anerkennungsprämien ist umstritten. Einerseits erhalten so Einreicher auch dann eine Prämie, wenn die Idee nicht umgesetzt werden kann. Andererseits setzen Anerkennungsprämien Anreize, nicht umsetzbare Ideen zu entwickeln.

3 WAS BRINGT DIE ZUKUNFT?

Im Rahmen der oben dargestellten Befragung wurde auch die Einschätzung zukünftiger Entwicklungen erfragt. Für den hier ausgewerteten Datensatz wurden die Ideenmanager um folgende Einschätzung gebeten: „Bitte beurteilen Sie auf einer Skala die Relevanz der folgenden Aussagen für Ihr Unternehmen in den nächsten 3 Jahren: Bedeutung der Skala: 0 = überhaupt nicht relevant, 1 = wenig relevant, , 5 = zu 100% relevant“: Verwendet wurde also eine sechsstufige Likertskala. Als Zukunftstrends wurden vorgegeben:

- Digitalisierung
- Industrie 4.0 / Arbeit 4.0
- Künstliche Intelligenz
- Big Data
- Augmented Reality
- Mobiles Ideenmanagement
- Gamification

Die Vergabe der Punkte für diese Zukunftstrends ist zunächst nur die subjektive Einschätzung von Experten. Interessant wird diese Bepunktung vor dem Hintergrund, dass für jeden dieser Experten Erfolgskennzahlen seines Ideenmanagements verfügbar sind. So kann die Einschätzung von Experten, die durch ein besonders erfolgreiches Ideenmanagement bereits ihre hohe Expertise praktisch bewiesen haben, den Einschätzungen weniger erfolgreicher Ideenmanager gegenübergestellt werden.

Der Erfolg eines Ideenmanagements wird daran gemessen, wie gut ein Ideenmanagement das Ziel erreicht, das die jeweilige Organisation mit ihrem Ideenmanagement verfolgt. Das mit großem Abstand am häufigsten genannte Ziel ist die Rationalisierung bzw. die Generierung wirtschaftlichen Nutzens durch das Ideenmanagement. Daher wird der Erfolg des Ideenmanagements hier durch den berechenbaren Nutzen pro Beschäftigten und Jahr definiert. Dieser verteilt sich mit dem ersten Quartil von 60 €, dem Median bei 217 € und dem dritten Quartil von 683 €.

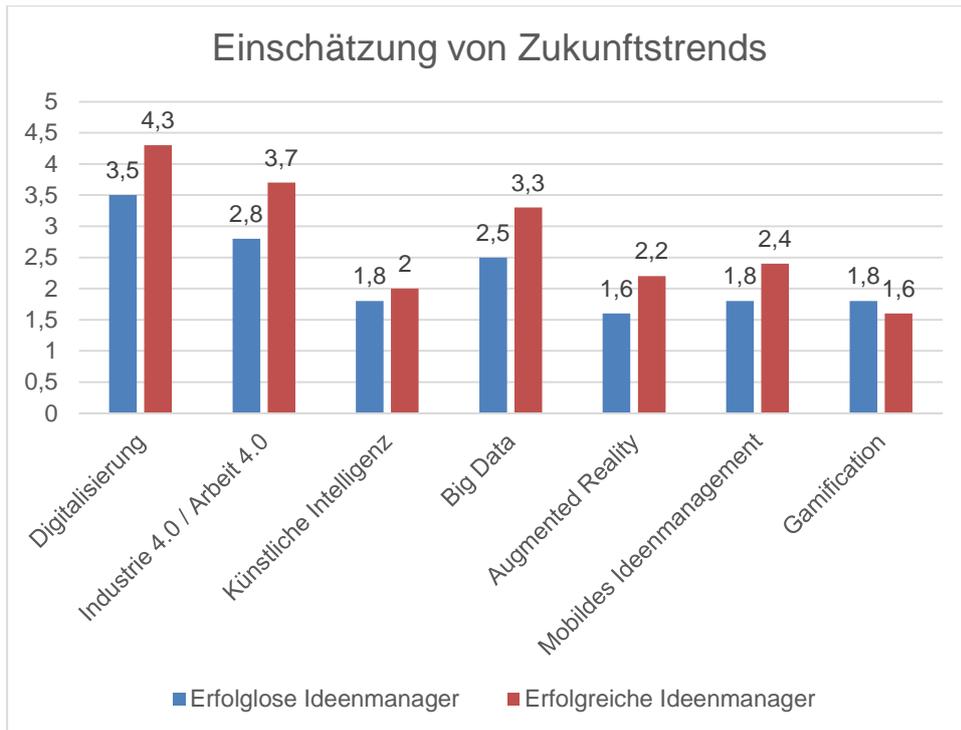


Abbildung 2: Einschätzung von Zukunftstrends durch erfolglose und erfolgreiche Ideenmanager

Quelle: eigene Darstellung, Daten aus Landmann & Schat 2018

Für diese Auswertung werden als „erfolgreiche Ideenmanager“ solche mit einem berechenbaren Nutzen pro Beschäftigte und Jahr von weniger als 60 Euro bezeichnet. „Erfolgreiche Ideenmanager“ erreichen einen rechenbaren Nutzen von über 683 Euro.

Zunächst: Mit einer Ausnahme schätzen erfolgreiche Ideenmanager alle Zukunftstrends als wichtiger ein, als dies ihre weniger erfolgreichen Kollegen tun. Erfolgreiche Ideenmanager zeigen sich also stärker zukunftsorientiert. Dies betrifft insbesondere die allgemeinen Trends (Digitalisierung, Industrie 4.0 / Arbeit 4.0, Künstliche Intelligenz, Big Data, Augmented Reality). Diese Trends betreffen nicht nur das Ideenmanagement direkt, sondern auch die Organisationen insgesamt, in der das Ideenmanagement arbeitet. Selbstverständlich wird das Ideenmanagement auch dadurch vor neue Herausforderungen gestellt, dass sich die umgebende Organisation wandelt. Besonders wichtig werden die Zukunftstrends

- Digitalisierung,
- Industrie 4.0 / Arbeit 4.0 und
- Big Data eingeschätzt.

Lediglich den Trend „Gamification“ schätzen erfolglose Ideenmanager als wichtiger ein – ein Trend, der aber insgesamt von beiden Gruppen als weniger wichtig eingestuft wird. Der Unterschied in den Einschätzungen beider Gruppen ist eher gering. (Auf die Berechnung statistischer Signifikanz wird hier verzichtet, da der Schluss von dieser Stichprobe auf die

Grundgesamtheit aufgrund der fraglichen Repräsentativität ohnehin nur mit großer Vorsicht möglich ist.)

4 FORSCHUNGSGRENZEN

Die Teilnehmer für die hier ausgewerteten Befragungen haben sich selbst rekrutiert. Selbstverständlich sind so keine repräsentativen Ergebnisse zu erwarten, wobei im vorliegenden Kontext „Repräsentativität“ ohnehin ein schwieriges Konstrukt ist, da die Grundgesamtheit nicht klar definiert ist. Es gibt kein Register und keine Auflistung aller Organisationen im deutschsprachigen Raum, die Ideenmanagement einsetzen. Dies wäre die angestrebte Grundgesamtheit gewesen, doch gibt es bereits zum Umfang dieser Grundgesamtheit nur eine grobe Schätzung: Aktuell wird der Markt an Ideenmanagement-Software im deutschsprachigen Raum von vier großen Anbieter beherrscht (HLP, Hype, Koblanck, Target). Diese listen auf ihrer Homepage zwischen 30 und 185 Kunden auf und weisen jeweils darauf hin, dass die veröffentlichte Kundenliste nicht vollständig ist. Wenn diese Softwarehäuser im Durchschnitt 150 Installationen betreiben, dann sind dies 600 Anwender. Etliche Organisationen nutzen die Software von kleineren Anbietern oder haben sich eigene Software geschrieben – vielleicht ist diese Zahl noch einmal so groß. Damit könnte man schätzen, dass 1.200 Organisationen im deutschsprachigen Raum Ideenmanagement zumindest in einem solchen Umfang einsetzen, dass es durch Software unterstützt wird. Vor diesem Hintergrund erscheint ein Datensatz mit 261 Organisationen immerhin geeignet, erste vorsichtige Auswertungen durchzuführen.

Demografische Angaben (Alter, Geschlecht, Ausbildung etc.) der Befragten erschienen für die vorgesehenen Auswertungen zweitrangig und wurden nicht abgefragt, um so den Fragebogen kurz zu halten und die Teilnehmerzahl zu erhöhen.

Die Teilnehmer wurden auch nach der Branchenzugehörigkeit gefragt, die hier erhobenen Angaben bedürfen der Ergänzung und Standardisierung. Daher kann eine Auswertung nach Branchen aktuell noch nicht durchgeführt werden.

Die Einteilung der Organisationen in solche mit erfolgreichem und solche mit erfolglosem Ideenmanagement wurde nach dem Nutzen pro Mitarbeiter und Jahr durchgeführt. Diese Angabe wurde von den Ideenmanagern erfragt. Praxiserfahrung zeigt, dass die Berechnung des Nutzens nicht in allen Organisationen gleich durchgeführt wird. Doch beträgt die Grenze, ab der Ideenmanagement als erfolgreich eingestuft wird (683 €) mehr als das Zehnfache der Grenze, bis zu der Ideenmanagement als erfolglos eingestuft wird (60 €). So dürfte sich die Auswirkung organisationsindividueller Nutzenberechnungen in Grenzen halten.

5 ZUSAMMENFASSUNG

Das Ideenmanagement im deutschsprachigen Raum zeigt Kennzahlen, die nachweisen, dass sich ein Ideenmanagement mit hohem wirtschaftlichen Nutzen betreiben lässt.

Erfolgreiche Ideenmanager schätzen zukünftige Trends als deutlich wichtiger ein als ihre weniger erfolgreichen Kollegen. Damit zeigen sich gegenwärtige erfolgreiche Ideenmanager als zukunftsorientierter.

LITERATURVERZEICHNIS

- Franken, S. (Hg.) 2013: Ideenräume gestalten. Aachen: Shaker.
- Franklin, B. 2012: Benjamin Franklin's Autobiography. Edited by Joyce E. Chaplin. New York, London: W. W. Norton & Company.
- Grochla, E.; Brinkmann, E.; Thom, N. (1978) Stand und Entwicklung des Vorschlagswesens in Wirtschaft und Verwaltung. Düsseldorf: Arbeitsgemeinschaft für Rationalisierung des Landes Nordrhein-Westfalen.
- Hanewinkel, C.; Munzke, H.-R.; Richter, G.; Schat, H.-D. (2015) Ideenmanagement aus der Lebensmittelwirtschaft. Hamburg: BEHR'S.
- Höckel, G. (1964): Keiner ist so klug wie alle. Düsseldorf, Wien: Econ-Verlag.
- Imai, M. (1997): Gemba kaizen: a commonsense, low-cost approach to management. New York et al.: McGraw-Hill.
- Koblank, P. (2013): Das Neuererwesen der DDR. <http://www.koblank.com/bestofkoblank.htm> zugegriffen am 9. Mai 2018.
- Koblank, P. (2014) Kleine Geschichte des Ideenmanagements. <http://www.koblank.com/bestofkoblank.htm> zugegriffen am 9. Mai 2018.
- Landmann, N.; Schat, H.-D. (2018): Ideenmanagement Studie 2018. Eschborn: HLP.
- Michlig, P. (1953) Neue Praxis des betrieblichen Vorschlagswesens und der Arbeitsvereinfachung. Stuttgart: Forkel-Verlag.
- Neckel, H. (2018) Toolbox Ideenmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- REFA-Institut (2016) Arbeitsorganisation erfolgreicher Unternehmen. München: Hanser.
- Schat, H.-D. (2016): Ideenmanagement als Kulturarbeit. In: Buchenau, P.; Geßner, M.; Geßner, C.; Kölle, A. (Hg.) 2016: Chefsache Nachhaltigkeit. Praxisbeispiele aus Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 299-314.
- Schat, H.-D. (2017): Erfolgreiches Ideenmanagement in der Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Siegel, K. (2004) Gainsharing – die Verstetigung des Verbesserungsprozesses. Düsseldorf: Symposion.
- Thom, Norbert (2003) Betriebliches Vorschlagswesen. Ein Instrument der Betriebsführung und des Verbesserungsmanagements. Bern et al.: Peter Lang. Zitiert wird die sechste, überarbeitete und ergänzte Auflage.