

Ideenmanagement: Empirische Erkenntnisse mit komplexeren statistischen Verfahren ausgewertet

Hans-Dieter SCHAT

*FOM Hochschule für Oekonomie und Management
Institut für Public Management (ifpm), Kruppstr. 86, D-45145 Essen*

Kurzfassung: Die Datenlage zum Ideenmanagement (betriebliches Vorschlagswesen, kontinuierlicher Verbesserungsprozess) ist unbefriedigend, jedoch liegt mit einer Erhebung bei 261 Organisationen immerhin ein für explorative Zwecke brauchbarer Datensatz vor. Es werden die Ergebnisse einer Clusterung und eines Strukturgleichungsmodells vorgestellt. Mit diesen Auswertungen lassen sich Handlungsempfehlungen ableiten, die besser abgesichert sind als mit den bislang verfügbaren Auswertungen.

Schlüsselwörter: Ideenmanagement, betriebliches Vorschlagswesen, kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Kaizen, Innovationsmanagement

1. Ideenmanagement

Das Ideenmanagement entstand als Betriebliches Vorschlagswesen am Ende des 19. Jahrhunderts (Koblank 2014). In der wissenschaftlichen Literatur wurde das Betriebliche Vorschlagswesen vor allem durch Erwin Grochla (et al. 1978) und Norbert Thom (2003) vertreten. Aktuell wird das Betriebliche Vorschlagswesen wissenschaftlich (Gerlach & Brem 2017, Schat 2017, Franken 2013, Brem & Ziegler 2009), und von Praktikern (Hanewinkel et al. 2015, Landmann & Schat 2018, Neckel 2018) bearbeitet. Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess fand durch die japanische Entwicklung des Kaizen (Imai 1997) neue Beachtung. Ideenmanagement ist die Zusammenfassung dieser beiden Ansätze (REFA 2016, S. 28).

2. Daten

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 durchführte (Landmann & Schat 2018, Schat 2018a). Damit 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.

3. Cluster

Die antwortenden Unternehmen und Organisationen wurden mit einem k-means Algorithmus (R Version 3.5.1) in vier Gruppen sortiert. In den Algorithmus gingen 24 Variablen zu den Organisationen (Anzahl Beschäftigte, Anteil Blue Collar Arbeiter), den Aktivitäten im Ideenmanagement, den eingesetzten Modellen und den Ergebnissen des Ideenmanagements ein. Dies führte zu folgenden Clustern.

3.1 Wenige Aktivitäten führen zu schlechten Ergebnissen: Kümmerlich

Die Organisationen in diesem Cluster betreiben am erfolglosesten Ideenmanagement: Der berechenbare Nutzen beträgt mit durchschnittlich 310 € pro Mitarbeiter und Jahr weniger als die Hälfte des Nutzens, den Organisationen im erfolgreichsten Cluster erwirtschaften. Die Beteiligungsquote beträgt im Durchschnitt 19%.

Das Ideenmanagement erhält im Durchschnitt 0,2 Ideen pro Mitarbeiter und Jahr. Die Realisierungsquote beträgt 39 % und liegt damit im mittleren Bereich.

Für unterschiedliche Aktivitäten werden sehr niedrige Werte, meistens die niedrigsten Werte aller vier Cluster, genannt.

Unter allen Clustern findet sich hier am häufigsten das Modell des zentralen BVWs wieder. Innovationsmanagement wird kaum eingesetzt, auch das Vorgesetzten- und das Mischmodell erscheinen selten.

In diesem Cluster finden sich eher kleinere Organisationen (5.676 Beschäftigte) mit einem eher geringen Anteil an Blue Collar Mitarbeitern (40 %).

3.2 Viele Aktivitäten, hohe Beteiligung, wenig berechenbarer Nutzen: Kulturorientiert

Organisationen in diesem Cluster erwirtschaften einen geringen berechenbaren Nutzen pro Mitarbeiter (339 €), haben jedoch mit 45 % eine hohe Beteiligungsquote.

Die Organisationen erhalten viele Ideen von ihren Beschäftigten: 0,5 Ideen pro Mitarbeiter und Jahr. Davon werden 36 % umgesetzt.

Bis zur Entscheidung über eine Idee vergehen 30 Tage, bis zur Umsetzung sind es 54 Tage. Das sind die geringsten Durchlaufzeiten aller Cluster.

Unter den Aktivitäten erhalten die höchsten Werte „Einsatz aktiver Elemente“, „Die Bearbeitung einer Idee folgt einem vorgegebenen Prozess“ und „Wertschätzung gegenüber Prozessbeteiligten“. Innovationsmanagement wird fast nicht eingesetzt.

In diesem Cluster finden sich tendenziell große Organisationen (25.105 Beschäftigte) mit einem geringen Anteil an Blue Collar Beschäftigten (40 %).

3.3 Hoher Nutzen bei geringer Beteiligung: Spezialisten

Die Organisationen des Cluster 3 erreichen einen hohen berechenbaren Nutzen pro Mitarbeiter (551 €) bei einer geringen Beteiligungsquote (18%) und nur 0,16 Ideen pro Mitarbeiter. So hat dieser Cluster die geringste Anzahl umgesetzter Ideen pro Mitarbeiter, obwohl die Realisierungsquote mit 36 % im normalen Bereich liegt.

Die Durchlaufzeit einer Idee vom Einreichen bis zur Entscheidung beträgt im Durchschnitt 103 Tage, von der Einreichung bis zur Umsetzung dauert es 136 Tage. Das sind die längsten Durchlaufzeiten aller Cluster.

In diesem Cluster finden sich die höchsten Prämien für Ideen mit und für Ideen ohne berechenbaren Nutzen, aber auch die niedrigsten Anerkennungsprämien.

Das BVW im Mischmodell wird in keinem anderen Cluster so häufig eingesetzt.

In diesem Cluster finden sich tendenziell größere Unternehmen (21.551 Beschäftigte) mit einem hohen Anteil an Blue Collar Beschäftigten (48 %).

3.4 Viele Aktivitäten, hohe Beteiligung, hoher Nutzen: Exzellent

In diesem Cluster findet sich der mit Abstand höchste durchschnittliche berechenbare Nutzen pro Mitarbeiter (888 €) bei einer Beteiligungsquote von 50 %.

Die Realisierungsquote liegt mit 58 % ebenfalls weit vor den Werten der anderen

Cluster. Die Durchlaufzeiten liegen mit 45 Tagen bis zur Entscheidung und 86 Tagen bis zur Umsetzung im mittleren Bereich.

Die Organisationen in diesem Cluster erhalten die meisten Ideen pro Beschäftigten und Jahr und setzen mit großem Abstand die meisten Ideen pro Beschäftigtem um. Dabei zahlen die Organisationen hohe Prämien für Ideen mit und ohne berechenbaren Nutzen, aber nur niedrige Anerkennungsprämien.

Rund die Hälfte dieser Organisationen betreibt Innovationsmanagement, ebenfalls die Hälfte ein BVW als Mischmodell. Sie nutzen mit Abstand am häufigsten den KVP.

In diesem Cluster finden sich eher kleinere Unternehmen mit einem hohen Anteil an Blue Collar Beschäftigten.

3.5 Anwendung: Realisierungsquote?

Die Clusterung kann dazu dienen, vergleichbare Organisationen zusammenzustellen. Dann können beispielsweise Betriebsvergleiche die eigene Organisation mit einer tatsächlich sinnvollen Vergleichsgruppe zusammenbringen.

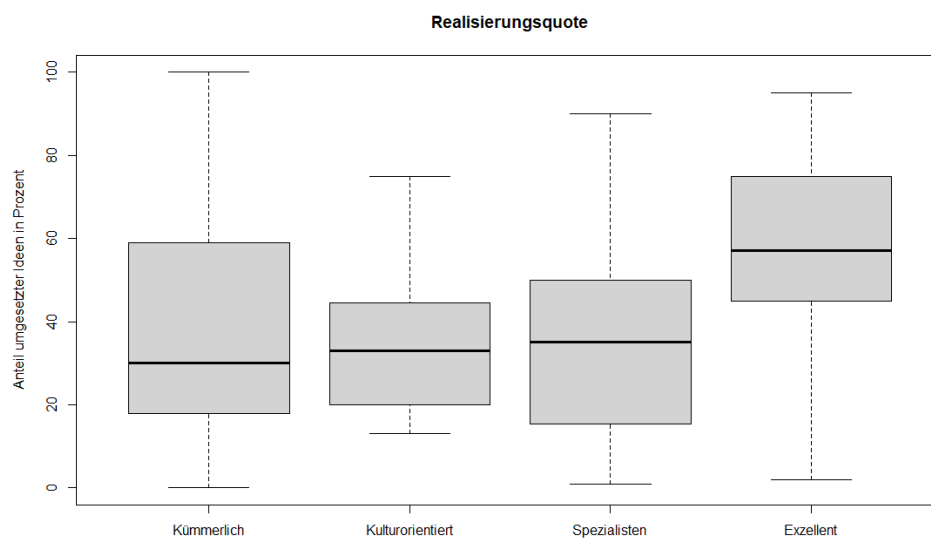


Abbildung 1: Realisierungsquote der Cluster (eigene Darstellung, Daten nach Landmann & Schat 2018).

Der Anteil der umgesetzten Ideen an allen eingereichten Ideen (Realisierungsquote) liegt im Median bei den ersten drei Clustern in einem ähnlichen Bereich (30 % bis 35 %). Die Organisationen mit exzellentem Ideenmanagement setzen im Median 57 % aller eingereichten Ideen um. Für ein Benchmarking ist entscheidend, für welches Cluster als Vergleichsgruppe sich eine Organisation entscheidet.

3.6 Anwendung: Führen mehr Ideen zu einer höheren Realisierungsquote?

Führen Mehr Ideen pro Mitarbeiter und Jahr zu einer höheren oder zu einer geringeren Realisierungsquote? Wenn Mitarbeiter mehr Ideen entwickeln: Kommen die Kollegen dann in die Übung, sammeln mehr Erfahrungen in der Problemlösung und kommen so zu besseren Ideen? Oder werden einfach nur mehr „schöner Wohnen“-Ideen eingereicht („Stellt mir einen Gummibaum ins Büro, dann werde ich zufriedener, motiviert und viel produktiver.“)? Diese Frage hat Carola Läge (2002) systematisch empirisch erforscht und postulierte ein „Ertragsgesetz des Ideenmanagements“,

der Zusammenhang von Realisierungsquote und Anzahl der eingereichten Ideen sei also ein S-förmig. Eine eigene Untersuchung (Schat 2018) kam zum gegenteiligen Ergebnis: Mehr Ideen führen tendenziell auch zu mehr guten Ideen.

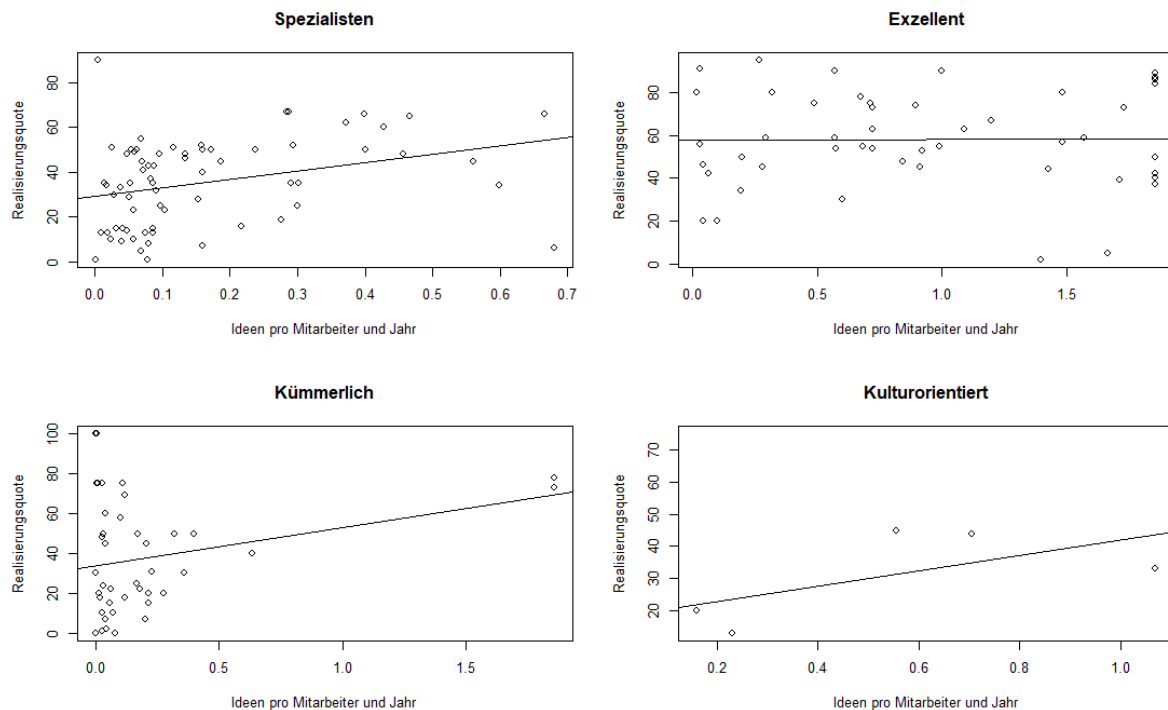


Abbildung 2: Realisierungsquote in Abhängigkeit von der Anzahl Ideen pro Mitarbeiter und Jahr in verschiedenen Clustern (eigene Darstellung, Daten nach Landmann & Schat 2018).

Die Verhältnisse stellen sich nach Cluster differenziert dar. In den beiden Clustern mit eher geringer Beteiligung („Spezialisten“ und „Kümmerlich“) gibt es einen klaren Zusammenhang: Je mehr Ideen desto höher der Anteil der umgesetzten Ideen. Im Cluster „Kulturorientiert“ haben viele Organisationen keine Angaben zur Anzahl der Ideen pro Mitarbeiter und Jahr oder zur Realisierungsquote angegeben, aus fünf Datenpunkten lässt sich kein Zusammenhang ableiten. Dies unterstreicht noch einmal, dass es sich bei der vorliegenden Auswertung um eine explorative Arbeit handelt, die vor allem die Anwendbarkeit fortgeschrittener statistischer Methoden für das Ideenmanagement überprüfen möchte. Für allgemeingültige Erkenntnisse fehlen aktuell noch hinreichend umfangreiche und vollständige Daten. Im Cluster der Organisationen mit exzellentem Ideenmanagement besteht kein linearer Zusammenhang. Je nach dem, welcher Cluster in einer Stichprobe überwiegt, sind unterschiedliche Zusammenhänge zu sehen. Eine spezifische Auswertung nach Clustern kann hier zu zutreffenderen Ergebnissen führen.

Der hier vorgestellte Zusammenhang ist von großem Interesse für die Praxis: Die Bearbeitung, Verwaltung, Begutachtung und Diskussion von Ideen, die dann doch nicht umgesetzt werden, ist wirtschaftliche Blindleistung und führt zu Frustrationen bei allen Beteiligten. Daher wird eine hohe Realisierungsquote angestrebt. Für Organisationen in den Clustern „Spezialisten“ und „Kümmerlich“ können hierzu alle Maßnahmen empfohlen werden, die generell zu mehr Ideen führen beispielsweise besseres Marketing für das Ideenmanagement oder Kampagnen zu bestimmten Themen. Damit wird sich in diesen Clustern auch die Realisierungsquote erhöhen. Für Organisationen mit bereits exzellentem Ideenmanagement wäre dieser Ansatz wirkungslos.

Hier müssen gezielte Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität der Ideen eingesetzt werden, etwa Coaching oder Schulungen zu Kreativitäts- und Problemlösetechniken.

4. Strukturgleichungsmodell

Der Erfolg des Ideenmanagements hängt von mehreren Variablen ab. Deren Zusammenspiel kann eine bivariate Analyse nicht adäquat erfasst werden (Eid et al. 2017, S. 629). Sowohl abhängige Variablen (Erfolg des Ideenmanagements) als unabhängige Variable (Aktivitäten der Ideenmanager, Prozesse des Ideenmanagements) sind als nicht direkt messbare, sondern als latente Variablen konzipiert. Zudem ist bei deren Erhebung von Messfehlern auszugehen (Landmann & Schat 2016, S. 135 ff.). Einer Anregung von Norbert Thom folgend (2015, S. 240) soll daher für ein vertieftes Verständnis der Zusammenhänge im Ideenmanagement ein Strukturgleichungsmodell (Eid et al. 2017, S. 965 ff) vorgestellt werden.

Herleitung und vollständiger Aufbau des Strukturgleichungsmodells werden in einem kommenden Aufsatz vorgestellt werden. Unabhängige Variablen sind

- allgemeine Aktivitäten des Ideenmanagements (Aktive Elemente, Zielvereinbarungsprozesse, Unterstützung durch das Topmanagement, Changemanagement-Aktivitäten begleiten das Ideenmanagement),
- spezifische Aktivitäten des Ideenmanagements (Workshops, IdeenSprints, Wertschätzung der Prozessbeteiligten) und
- die Effektivität und Effizienz der Prozesse im Ideenmanagement (Sonstige Beschäftigte im Ideenmanagement pro 1.000 Beschäftigte, Realisierte Ideen pro Mitarbeiter, Ideen pro Mitarbeiter).

Diese latenten Variablen beeinflussen die Ergebnisse des Ideenmanagements (Beteiligungsquote, Realisierungsquote, Berechenbarer Nutzen pro Mitarbeiter).

Das errechnete Modell stellt sich wie folgt dar:

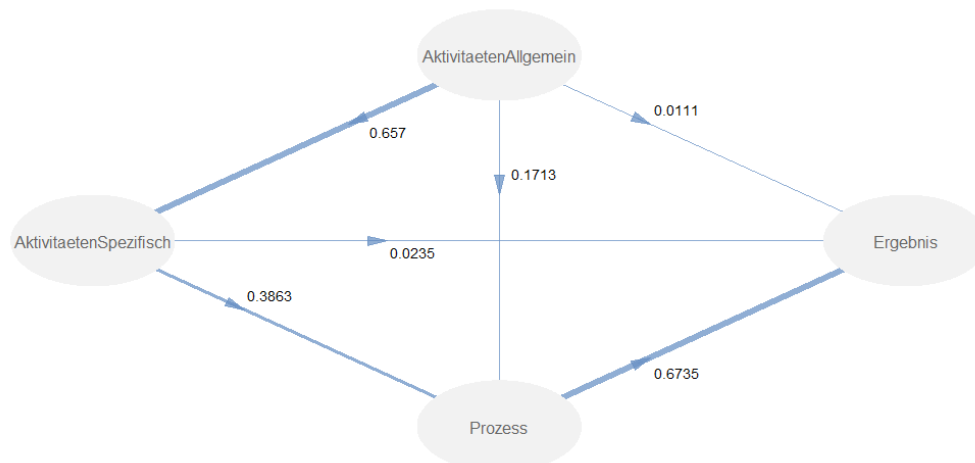


Abbildung 3: Strukturgleichungsmodell (eigene Darstellung, Daten nach Landmann & Schat 2018).

Die Zusammenhänge auf dem Pfad allgemeine Aktivitäten -> spezifische Aktivitäten -> Effektivität und Effizienz des Prozesses -> Ergebnis sind relativ stark. Alle anderen Zusammenhänge sind deutlich schwächer.

Dieses Ergebnis kann praktisch angewendet werden: Wenn Organisationen allgemeine Aktivitäten zur Verbesserung des Ideenmanagements einsetzen, dann sind

sofortige Ergebnisse nicht zu erwarten. Die Entwicklung einer verbesserungs- und beteiligungsfreundlichen Organisationskultur braucht Zeit. Umgekehrt: Wenn in einer Organisation spezifische Aktivitäten nicht wirken, dann kann es sein, dass der Rahmen durch allgemeine Aktivitäten noch nicht geschaffen wurde.

Konkret ist also bei der Verbesserung eines Ideenmanagementsystems zu vermuten, dass sich die Verbesserungen auch zeitlich an diesem Pfad orientieren. Zunächst ist demnach eine Verbesserung in den Kennzahlen der allgemeinen Aktivitäten zu erwarten, danach in den spezifischen Aktivitäten, dann in den Kennzahlen für die Effektivität und die Effizienz der Prozesse und schließlich auch in den Ergebnissen des Ideenmanagements.

5. Fazit

Ziel war es, zu testen, ob über bivariate Auswertung hinausgehende statistische Verfahren für das Ideenmanagement geeignet sind. Sowohl für die Clusteranalyse als auch für Strukturgleichungsmodelle kann diese Frage bejaht werden. Zugleich haben die Berechnungen jedoch auch deutlich gemacht, dass die aktuell zur Verfügung stehenden Daten in Umfang und Qualität nicht ausreichen, fundierte Aussagen über die Zusammenhänge im Ideenmanagement zu treffen. Es bleibt zu hoffen, dass künftige Erhebungen bessere Datensätze generieren.

6. Literatur

- Brem A, Ziegler S (2009) Implementierung eines Integrierten Ideenmanagements unter besonderer Berücksichtigung anreiz- und motivationstheoretischer Aspekte. *Ideenmanagement* 2/2009, 35-45
- Franken S (Hg.) (2013) *Ideenräume gestalten*. Aachen: Shaker.
- Gerlach S, Brem A (2017) Idea management revisited: A review of the literature and guide for implementation. *International Journal of Innovation Studies* 1 (2017) 144-161
- 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, HR, Richter G, Schat HD (2015) *Ideenmanagement aus der Lebensmittelwirtschaft*. Hamburg: BEHR'S.
- Imai M (1997) *Gemba kaizen*. New York et al.: McGraw-Hill.
- Koblank P (2014) *Kleine Geschichte des Ideenmanagements*. <http://www.koblank.com/bestofkoblank.htm> zugegriffen am 7. Dezember 2018.
- Läge K (2002) *Ideenmanagement. Grundlagen, optimale Steuerung und Controlling*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag. Zugleich Dissertation Magdeburg 2002.
- Landmann N, Schat HD (2018) *Ideenmanagement Studie 2018*. Eschborn: HLP.
- Neckel H (2018) *Toolbox Ideenmanagement*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- REFA-Institut (2016) *Arbeitsorganisation erfolgreicher Unternehmen*. München: Hanser.
- Schat HD (2017) *Erfolgreiches Ideenmanagement in der Praxis*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schat HD (2018) Mehr Ideen: Mehr Nutzen? Oder mehr Unsinn? Hat das Ertragsgesetz im Ideenmanagement (Karola Läge) heute noch Gültigkeit? <http://ideenmanagementblog.de/?p=317> abgerufen am 5.12.2018
- Schat HD (2018a) *Ideenmanagement: Was ist der Stand? Was bringt die Zukunft?* In: Bullinger A C (Hg): *Innovation der Innovation – neu gedacht, neu gemacht*. Chemnitz: Verlag aw&i Wissenschaft und Praxis. <https://www.bibliothek.tu-chemnitz.de/ojs/index.php/awIC/article/view/230>
- Thom N (2003) *Betriebliches Vorschlagswesen. Ein Instrument der Betriebsführung und des Verbesserungsmanagements*. Bern et al.: Peter Lang. Zitiert wird die sechste, überarbeitete und ergänzte Auflage
- Thom N (2015) *Idea Management in Switzerland and Germany: Past, Present and Future*. *Die Unternehmung*, 69. Jg., 3/2015 238-254



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Arbeit interdisziplinär analysieren – bewerten – gestalten

65. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Professur Arbeitswissenschaft
Institut für Technische Logistik und Arbeitssysteme
Technische Universität Dresden

Institut für Arbeit und Gesundheit
Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung

27. Februar – 1. März 2019

GfA-Press

Bericht zum 65. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 27. Februar – 1. März 2019

**Professur Arbeitswissenschaft, Institut für Technische Logistik und Arbeitssysteme,
Technische Universität Dresden;
Institut für Arbeit und Gesundheit, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, Dresden**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Dortmund: GfA-Press, 2019
ISBN 978-3-936804-25-6

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Konferenzband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Konferenzband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Screen design und Umsetzung

© 2019 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de