



Philipps-University Marburg  
Department of Technology and Innovation Management

# Discussion Papers on Strategy and Innovation

Discussion Papers on Strategy and Innovation 13-01

---

Brigitte Jeberien, Michael Stephan und  
Martin Schneider

***Management von Ideen:  
Stand in der Praxis***

Ergebnisse einer empirischen Untersuchung im  
deutschsprachigen Raum in Zusammenarbeit mit  
der IHK Innovations- und Technologieberatung

Philipps



Universität  
Marburg



Innovationsberatung  
Hessen

*Brigitte Jeberien, Michael Stephan, Martin J. Schneider<sup>1</sup>*

## ***Management von Ideen: Stand in der Praxis***

**Ergebnisse einer empirischen Untersuchung im  
deutschsprachigen Raum in Zusammenarbeit mit der  
IHK Innovations- und Technologieberatung**

*Discussion Paper on Strategy and Innovation 13-01  
Januar 2013  
ISSN 1864-2039*

1) Philipps-Universität Marburg, Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement, Am Plan 2, D-35037 Marburg; Kontakt: Telefon: 06421-28-21718, Fax: 06421-28-28958, Email: [tim@wiwi.uni-marburg.de](mailto:tim@wiwi.uni-marburg.de)

## Abstract

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 Diskussion zur Bedeutung von Mitarbeiterideen standen bislang funktional isolierte Konzepte, wie das oft im Personalwesen verankerte „BVW (Betriebliche Vorschlagswesen)“ oder der im Qualitätsmanagement angesiedelte „KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess)“. Eine umfassende, d. h. konzeptübergreifende Analyse der Ausgestaltung des Umgangs mit Mitarbeiterideen in der Praxis 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. Es ergibt sich ein breites Spektrum an praktisch relevanten Ausgestaltungsalternativen. Es wird deutlich, dass zwar viele Unternehmen seit Jahrzehnten Ideen-Management-Systeme wie bspw. BVW oder KVP nutzen. Es offenbaren sich aber Inkonsistenzen sowie eine lückenhafte Wahrnehmung der "Managementaufgabe" in den einzelnen Systemen. Erschreckend ist zudem, 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, die Ausgestaltung weist trotz nachgewiesener Erfolgswirkung deutliche Optimierungspotenziale auf!

Schlüsselwörter: Management von Ideen, Betriebliches Vorschlagswesen, Ideenmanagement, Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Innovationsmanagement, Qualitätsmanagement.

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	iv
Tabellenverzeichnis.....	v
Abkürzungsverzeichnis.....	v
1. Einleitung.....	1
2. Modellbetrachtungen zum Management von Ideen.....	4
2.1. Ausprägungsformen und Konzepte des Managements von Ideen .....	4
2.2. Management von Ideen: Ein generischer Bezugsrahmen .....	8
3. Untersuchungsmethodik und Datengrundlage .....	11
4. Unternehmensspezifische (Rahmen-)Bedingungen des Managements von Ideen.....	14
4.1. (Rahmen-)Bedingungen durch das Unternehmensprofil.....	15
4.2. (Rahmen-)Bedingungen durch die organisatorische Unternehmensgestaltung .....	18
4.3. (Rahmen-)Bedingungen mit direktem MI-Bezug .....	20
4.4. Benennung des Managements von Ideen.....	22
5. Ausgestaltung des Managements von Ideen .....	23
5.1. Planung: Zielsetzungen .....	23
5.1.1. Betriebswirtschaftlich orientierte Ziele.....	23
5.1.2. Mitarbeiterorientierte Ziele.....	26
5.2. Realisation: Organisation und Ressourcenausstattung .....	27
5.2.1. Einbindung in die Gesamtorganisation .....	28
5.2.2. Binnenorganisation I: Aufgabenzuordnung .....	31
5.2.3. Binnenorganisation II: Inhaltliche Prozessgestaltung .....	36
5.2.4. Ressourcenausstattung .....	45
5.3. Kontrolle: Verwendete Steuerungskennzahlen .....	46
5.3.1. Effektivitätskennzahlen .....	46
5.3.2. Effizienz-kennzahlen .....	49
6. Erfolg des Managements von Ideen.....	50
6.1. Effektivität der MI-Systeme in der Praxis.....	51
6.2. Effizienz der MI-Systeme in der Praxis.....	55
7. Interpretation und Würdigung der Ergebnisse .....	57
7.1. Ziel, Design und Alleinstellungsmerkmale der Studie .....	57
7.2. Zentrale Ergebnisse.....	58
7.3. Wie repräsentativ ist die vorliegende Studie? .....	60
8. Handlungsempfehlungen für Unternehmenspraxis und Politik .....	61
Literaturverzeichnis .....	62

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Generischer Bezugsrahmen zum Management von Ideen.....	9
Abbildung 2: Betrachtete innerbetriebliche (Rahmen-)Bedingungen.....	15
Abbildung 3: Größenverteilung der Unternehmen nach Beschäftigtenzahl und Umsatz.....	18
Abbildung 4: (Rahmen-)Bedingungen der Unternehmensgestaltung.....	20
Abbildung 5: Erfahrung mit dem MI: Jahre seit der Implementierung eines MI-Systems.....	21
Abbildung 6: Größe der MI-Systeme: Anzahl an sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten.....	22
Abbildung 7: Unternehmensinterne Bezeichnung der MI-Systeme.....	23
Abbildung 8: Betriebswirtschaftlich orientierte Ziele.....	25
Abbildung 9: Mitarbeiterorientierte Ziele.....	27
Abbildung 10: Organisatorische Angliederung des MI.....	28
Abbildung 11: Schnittstellen des MI zu angrenzenden Bereichen.....	29
Abbildung 12: Differenzierung des Bearbeitungsprozesses und entsprechende Kriterien.....	31
Abbildung 13: Prüfende Stellen (keine Differenzierung in große und kleine Ideen).....	33
Abbildung 14: Prüfende Stellen (kleine Ideen).....	34
Abbildung 15: Prüfende Stellen (große Ideen).....	35
Abbildung 16: Praktizierte Ideenregung.....	37
Abbildung 17: Zugelassene Teilnehmer.....	38
Abbildung 18: Anreizformen.....	39
Abbildung 19: Anreizhürde.....	40
Abbildung 20: Prüfkriterien (keine Differenzierung in große und kleine Ideen).....	41
Abbildung 21: Prüfkriterien (große Ideen).....	42
Abbildung 22: Prüfkriterien (kleine Ideen).....	43
Abbildung 23: Informationsbasis.....	44
Abbildung 24: Ressourcenausstattung.....	45
Abbildung 25: Verwendung von Effektivitätskennzahlen.....	47
Abbildung 26: Verwendung von Effizienz-kennzahlen.....	50
Abbildung 27: Beteiligungsquote.....	52
Abbildung 28: Realisierungsgrad.....	53
Abbildung 29: Beteiligungsgrad.....	54
Abbildung 30: Ursprung der Ideen und Verankerung des MI.....	55
Abbildung 31: Durchschnittliche Bearbeitungsdauer einer Idee.....	56

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Unit Non-Response .....	14
Tabelle 2: Teilnehmende Unternehmen nach Branche.....	16
Tabelle 3: Teilnehmende Unternehmen nach Größe.....	17

## Abkürzungsverzeichnis

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

## 1. Einleitung

In beinahe allen Branchen stehen Unternehmen im Innovations- und Qualitätswettbewerb. Zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit und des nachhaltigen Erfolges sind die Unternehmen gefordert, permanent neue Sachgüter und Dienstleistungen hervorzubringen. Zudem sind kontinuierliche Qualitätsverbesserungen im bestehenden Produktangebot und in den Wertschöpfungsprozessen unabdingbar. Ausgangspunkt und Grundlage für diese Innovations- und Qualitätsorientierung der Unternehmen sind unternehmensintern sowie -extern hervorgebrachte Ideen. Ideen bilden den kreativen „Humus“ für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit. Ein professioneller und systematischer Umgang mit Ideen – das „Management von Ideen“ – ist deshalb zu einer strategischen Herausforderung geworden. Unter diesem Schlagwort, „Management von Ideen“ (MI), wird ein gezielter, durch Planung, Realisation und Kontrolle gekennzeichneter Umgang mit Ideen verstanden.

Das Spektrum an Ideen als „schöpferische Gedanken“ und Endprodukt kreativer Prozesse ist grundsätzlich vielfältig:<sup>1</sup> Ideen können sich sowohl auf inkrementelle Verbesserungen als auch auf radikale Neuerungen beziehen.<sup>2</sup> Die vorliegende Studie betrachtet zum einen „kleine“ Verbesserungsideen, im Fachjargon auch „betriebliche Stolperkanten“ genannt, schließt zum anderen aber „große“ Innovationsideen mit ein. Die Analyse konzentriert sich ferner auf Ideen, deren Ursprung nicht in jenen Bereichen liegt, deren angestammte Arbeitsaufgabe mit der Ideen- bzw. Innovationsgenerierung verbunden ist, sondern auf Ideen aus allen Abteilungen des Unternehmens. Somit werden Systeme zur Einbindung von Ideen der Mitarbeiter, wie im Betrieblichen Vorschlagswesen, das Ende des 19. Jahrhunderts in einigen deutschen Konzernen eingeführt wurde, untersucht. Seinerzeit hat bspw. Alfred Krupp in dem im Jahr 1872 erlassenen „Generalregulativ“ für die Gusstahlfabrik Krupp den Umgang mit Verbesserungsvorschlägen aus den Reihen der Belegschaft formal verankert:<sup>3</sup>

*„Anregungen und Vorschläge zu Verbesserungen, auf solche abzielende Neuerungen, Erweiterungen, Vorstellungen über und Bedenken gegen die Zweckmäßigkeit getroffener Anordnungen sind aus allen Kreisen der Mitarbeiter dankbar entgegen zu nehmen und durch Vermittelung des nächsten Vorgesetzten an die Procura zu befördern, damit diese ihre Prüfung veranlasse.“*

Neben dem „Betrieblichen Vorschlagswesen“ (BVW) haben sich seit den 1980er Jahren in Deutschland auch Qualitätsmanagementsysteme zur Aufnahme von Mitarbeiterideen, bspw.

---

<sup>1</sup> Vgl. Burr/Stephan/Werkmeister (2011), S. 522 ff.; Reid/Moriarty (1983), S. 119; Thom/Piening (2009), S. 150.

<sup>2</sup> Vgl. z. B. Burr/Stephan/Werkmeister (2011), S. 522 ff.; Hauschildt/Salomon (2011), S. 11 ff.

<sup>3</sup> Burr/Stephan/Werkmeister (2011), S. 193.

im Zuge des „Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses“ (KVP), in Unternehmen etabliert.<sup>4</sup> Häufig erwachsen das BVW und der KVP in der betrieblichen Praxis unabhängig und isoliert voneinander. Erst in den letzten Jahrzehnten ist über ein integrierendes bzw. integriertes System zur Aufnahme von Mitarbeiterideen – das „Ideenmanagement“ (IDM) – nachgedacht worden.<sup>5</sup> In der zusammenfassenden Betrachtung lassen sich folglich drei prinzipielle Herangehensweisen an das Management von Mitarbeiterideen in der historischen Entwicklung unterscheiden: das „BVW“, der „KVP“ und schließlich das „IDM“. Diese alle sind, unabhängig von ihrer Bezeichnung in der Praxis, Gegenstand der empirischen Erhebung.

Neben der Nutzung des Denk- und Gestaltungspotenzials aller Mitarbeiter verspricht die integrierte und ganzheitliche Koordination der MI-Formen im Rahmen des Ideenmanagements eine Effektivitätssteigerung der drei Einzelsysteme. Darüber hinaus kann die Anbindung des MI an angrenzende Managementsysteme zu einer Leistungssteigerung derselben beitragen:<sup>6</sup> So ist bspw. das Innovationsmanagement(-system) auf Ideeninput durch die Mitarbeiter angewiesen. Eng gekoppelt an das MI sind zudem die Qualitäts- und Wissensmanagementsysteme. So kann das MI zu einem erfolgreichen Wissensmanagement beitragen, indem es das implizite Wissen der Mitarbeiter erfasst und in die Organisation transferiert.<sup>7</sup> Durch die Aufnahme von Informationen über „betriebliche Stolperkanten“ liefert das MI schließlich wichtige Beiträge für die Verbesserung der Produkt- und Prozessqualität.<sup>8</sup>

Eine ihrer Relevanz angemessene, wissenschaftliche Aufarbeitung der Thematik hat jedoch bisher nicht stattgefunden. Zwar erscheint die vorhandene (betriebswirtschaftliche) Literatur zu den verschiedenen Ausgestaltungsformen des MI auf den ersten Blick sehr umfangreich. Deren empirisch-wissenschaftliche Fundierung ist aber nach wie vor überraschend „dünn“.<sup>9</sup> So stützt sich die bisherige Beschreibung von MI-Systemen meist auf kleinzahlige, qualitative Erhebungen, deren Erkenntnisse nur bedingt verallgemeinerbar sind.<sup>10</sup> Darüber hinaus existieren vereinzelt großzahlige, quantitativ-empirische Studien, welche die Verbreitung einzelner Gestaltungsparameter in der Praxis untersuchen.<sup>11</sup> Diese konzentrieren sich jedoch

---

<sup>4</sup> Vgl. z. B. Burr/Stephan/Werkmeister (2011), S. 466; Thom/Piening (2009), S. 2; Zollondz (2011), S. 293.

<sup>5</sup> Vgl. Spahl (1975); Thom/Piening (2009), S. 10, 157; Wrede (2008), S. 6; Piening (2009), S. 1; Voigt/Brem (2005), S. 176.

<sup>6</sup> Vgl. z. B. Läge (2002), S. 1; Thom/Piening (2009), S. 151-153; Vollmer/Wehner/Weber (2005), S. 96.

<sup>7</sup> Vgl. Basadur/Gelade (2006), S. 46; Wrede (2008), S. 6 f.; Müller-Prothmann (2008), S. 108 f.

<sup>8</sup> Vgl. Huber/Herrmann/Braunstein (2006), S. 69 f.

<sup>9</sup> Vgl. Thom (1978), S. 57; Bismarck (2000), S. 63; Piening (2009), S. 2.

<sup>10</sup> Vgl. z. B. Björk/Boccardelli/Magnusson (2010).

<sup>11</sup> Vgl. u. a. Piening (2008); IHK Arnsberg et al. (2002); IHK Dortmund/Südwestfälische IHK Hagen/Scientific Consulting Dr. Schulte-Hillen GmbH (2011).



häufig auf die Beschreibung weniger, isolierter Gestaltungsaspekte, welche die in der Praxis umgesetzten Systeme nicht gesamthaft abzubilden vermögen. Hier nimmt die vorliegende Studie eine Ergänzung vor, indem sie eine weitaus umfassendere Auswahl an Gestaltungsparametern beleuchtet und somit eine detaillierte Abbildung der implementierten MI-Systeme anstrebt. Ferner zielen die Untersuchungsfragen auf den „Status Quo“ der Ausgestaltung von MI-Systemen in der Unternehmenspraxis ab. Bisherige Studien dagegen legten ihren Fokus auf die Erfolgsrelevanz- bzw. Zukunftsbedeutungseinschätzung der befragten Praktiker hinsichtlich ausgewählter Gestaltungsparameter. Damit erlauben die Ergebnisse der vorliegenden Studie Unternehmen erstmals eine umfassende Benchmark-Möglichkeit in Bezug auf die Ausgestaltung ihres Managements von Ideen. Dies vervollständigt den Benchmark-Ansatz des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft, welches einen Erfolgs-Vergleich zum MI anstrebt.<sup>12</sup> Neben der Möglichkeit zu einem Ausgestaltungs-Benchmark bietet die folgende Analyse gleichsam ein Erfolgs-Benchmark. Dieses bildet zum einen weitergehende Erfolgsaspekte ab als bisherige Studien und zeigt zum anderen ein über Mittelwerte hinausgehendes, differenzierteres Bild der Verteilung von Erfolgsgrößen auf.

Die Auswahl der abgefragten Parameter in der vorliegenden Studie grenzt sich zudem von der Itemauswahl anderer, teilweise wenig theoriegeleiteter Untersuchungen ab, indem sie auf einem Mixed-Method-Ansatz beruht. Dieser erschließt die zu berücksichtigenden Aspekte zunächst konzeptionell. Neben der systematischen Herleitung bedeutsamer Gestaltungsfragen soll dieser Ansatz auch einen konzeptionellen Beitrag leisten, indem er in einen neuen Bezugsrahmen mündet, der als „Orientierungs-Tool“ bei der MI-Gestaltung dienen kann. Aufgrund seines „Drei-Ebenen-Ansatzes“ ((Rahmen-)Bedingungen, Ausgestaltung, Erfolg) stellen die folgenden Betrachtungen die Gesamtsituation zum MI in den befragten Unternehmen umfassend dar. So können Ausgestaltungsfragen vor dem Hintergrund unternehmensspezifischer (Rahmen-)Bedingungen sowie Erfolgsergebnisse unter Berücksichtigung der (Rahmen-)Bedingungen sowie der Ausgestaltung reflektiert werden. Unbekannte Kontexteinflüsse auf lediglich ausschnitthaft dargestellte Ergebnisse werden somit minimiert.

Folglich greift die vorliegende Studie einige auffallende Lücken in der Forschung zum Management von Ideen auf und versucht zum einen umfassende, quantitativ-empirische Erkenntnisse zur Thematik beizusteuern, sowie zum anderen Benchmark- und erste Gestaltungs- bzw. Optimierungshinweise für die Managementpraxis zu identifizieren. Zusammenfassend liegt das Erkenntnisinteresse der Studie in der systematischen Erfassung, Beschreibung und

---

<sup>12</sup> Vgl. z. B. Deutsches Institut für Betriebswirtschaft (2012).

Bewertung der Ausgestaltungsformen und Praktiken im Management von Ideen in deutschsprachigen Unternehmen.

Im Folgenden werden alle für die Studie inhaltlich relevanten Aspekte in Kapitel 2 aufgearbeitet und in einem Bezugsrahmen zusammengeführt. Der Bezugsrahmen sowie die Untersuchungsfragen basieren auf der Auswertung der einschlägigen Literatur zum Management von Ideen sowie auf zwölf Experteninterviews mit Mitgliedern des Arbeitskreises Ideenmanagement der IHK Innovations- und Technologieberatung Hessen. Diese Interviews bildeten die Vorstudie zur eigentlichen Erhebung. Kapitel 3 beschreibt die Untersuchungsmethodik insgesamt näher. Kapitel 4 bis 6 beinhalten die Ergebnisdarstellung der Analyse der Stichprobe aus 193 Unternehmen, welche detaillierte Angaben zu ihrem Management von Ideen in einer fragebogenbasierten Onlineerhebung gemacht haben. Die Studie mündet schließlich in die Diskussion der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen in den Kapiteln 7 und 8.

## **2. Modellbetrachtungen zum Management von Ideen**

Um den für die Studie inhaltlich relevanten Gegenstandsbereich eingangs zu definieren, geht dieses Kapitel zunächst auf die Ausprägungsformen und Konzepte des Managements von Ideen ein (Kapitel 2.1). Anschließend werden die für diese Formen bedeutsamen Ausgestaltungsmerkmale in einem generischen Bezugsrahmen zusammengeführt (Kap. 2.2), welcher Ausgangspunkt der empirischen Analyse (Kap. 4-6) ist.

### **2.1. Ausprägungsformen und Konzepte des Managements von Ideen**

Im Mittelpunkt der vorliegenden Studie und Analysen steht das Management von Ideen. Wie eingangs skizziert, handelt es sich dabei um einen als gezielten, durch Planung, Realisation und Kontrolle gekennzeichneten Umgang mit in allen Bereichen des Unternehmens entstehenden Mitarbeiterideen. Um im Folgenden auf ein einheitliches Verständnis der Terminologie zurückgreifen zu können und gleichzeitig den Untersuchungshorizont einzugrenzen, werden zunächst die in der Literatur thematisierten *Konzepte des Managements von Ideen* präzisiert. Als solche sind das (1) Betriebliche Vorschlagswesen, der (2) Kontinuierliche Verbesserungsprozess sowie das (3) Ideenmanagement zu nennen. Diese stellen drei idealtypische, theoretische Arten von Systemen dar, wie Unternehmen mit Ideen in institutionalisierter Form umgehen. Der Begriff *Ideen* steht im Kontext der vorliegenden Studie für Mitarbeiterideen in Gestalt von Verbesserungsvorschlägen im BVW und Vorschlägen im KVP bzw.

IDM.<sup>13</sup> Die drei Formen des MI können nicht unabhängig voneinander betrachtet werden, da das Ideenmanagement historisch aus den beiden anderen Ansätzen hervorgegangen ist und diese einschließt.<sup>14</sup> So geht die Entstehung des Betrieblichen Vorschlagswesens in Deutschland, England und den USA auf das Ende des 19. Jahrhunderts zurück,<sup>15</sup> während die Bezeichnung Ideenmanagement zum ersten Mal 1975 von Spahl verwendet wurde.<sup>16</sup> Kaizen entstand in den 1950er Jahren in Japan und findet seit den 1980ern unter der Bezeichnung KVP Anwendung in Deutschland.<sup>17</sup> Das Management von Ideen beruht also auf einer langen Tradition, wurde aber über die Jahrzehnte in Gestalt unterschiedlicher Systeme diskutiert.<sup>18</sup>

(1) Das *Betriebliche Vorschlagswesen* gilt als ein „System mit einer (...) individuellen Aufbau- und Ablauforganisation“,<sup>19</sup> welches auf die „Gewinnung, Erfassung, Bearbeitung und Verwertung von Verbesserungsvorschlägen aus dem Mitarbeiterkreis“ ausgerichtet ist.<sup>20</sup> *Verbesserungsvorschläge (VV)* im Rahmen dieser Definition sind grundsätzlich umsetzbare Lösungen, die darauf abzielen, einen Zustand in einem Unternehmen zu verbessern und dadurch eine wirtschaftlich vorteilhafte Neuerung anzustoßen. Ein solcher Lösungsvorschlag muss zwar nicht grundlegend, jedoch im konkreten Anwendungsfall neu sein und eine über die Arbeitsaufgabe des Einreichers hinausgehende freiwillige Sonderleistung darstellen.<sup>21</sup> Das BVW hat während seiner mehr als hundertjährigen Geschichte mehrere konzeptionelle Wandlungen erfahren. So entstand Mitte der 1980er Jahre ein modernisiertes BVW, welches prozessorientierter ausgerichtet und unbürokratischer organisiert ist als das „traditionelle“ BVW.<sup>22</sup> Trotz solcher konzeptionellen Veränderungen ist aber die Kernidee des BVW – die Nutzung von Mitarbeiterideen – stets konstant geblieben.<sup>23</sup> Folglich werden im Rahmen der vorliegenden Studie zwar die Entwicklungsstufen „traditionelles“ versus „modernisiertes“ BVW unterschied-

---

<sup>13</sup> Analog bezeichnet der Begriff *Manager von Ideen* die für das jeweilige System zuständigen Mitarbeiter wie BVW-Beauftragte, KVP-Verantwortliche und Ideenmanager.

<sup>14</sup> Vgl. Thom/Piening (2009), S. 1 ff.; Bismarck (2000), S. 35 f.

<sup>15</sup> Vgl. Burr/Stephan/Werkmeister (2011), S. 193; Krafft (1966), S. 40; Läge (2002), S. 11; Neckel (2004), S. 17.

<sup>16</sup> Vgl. Spahl (1975), S. 18.

<sup>17</sup> Vgl. Winzer (2003), S. 30; Thom/Piening (2009), S. 2; Zollondz (2011), S. 293; Koch (2011), S. 130.

<sup>18</sup> Vgl. Piening (2009), S. 1, 3.

<sup>19</sup> Bismarck (2000), S. 26.

<sup>20</sup> Gaugler (1984), Sp. 4295. Zur Definition des BVW im Zeitverlauf vgl. Grochla (1978), S. 5; Anic (1998), S. 9; Thom (2003), S. 28. In der anglo-amerikanischen Literatur wird das BVW unter dem Begriff *suggestion system* thematisiert. Vgl. z. B. van Dijk/van den Ende (2002), S. 387; Dickinson (1928); Young (1963); Reuter (1976).

<sup>21</sup> Vgl. Thom (1980), S. 85 f.; Grochla (1978), S. 5; Anic (1998), S. 9 f.; Bismarck (2000), S. 31.

<sup>22</sup> Vgl. Etienne (1997), S. 50 f.; Bismarck (2000), S. 57 f.; Thom/Piening (2009), S. 9.

<sup>23</sup> Vgl. Thom/Piening (2009), S. 143; Bismarck (2000), S. 26.

den. Jedoch werden sie als Varianten des Betrieblichen Vorschlagswesens verstanden, auf welche die oben angeführte Definition gleichermaßen zutrifft.

(2) Der *Kontinuierliche Verbesserungsprozess* ist das deutsche Äquivalent zum japanischen Kaizen-Modell.<sup>24</sup> Dieser kann wörtlich mit „Veränderung zum Besseren“ übersetzt werden und bezeichnet das Streben nach einer stetigen „Vervollkommnung in kleinen Schritten“.<sup>25</sup> Als prozessorientierter Verbesserungsansatz, der durch das Einbeziehen von Mitarbeitern in Kleingruppenarbeit getragen wird,<sup>26</sup> ist KVP inhaltlich verwandt mit Gruppenkonzepten wie Qualitätszirkeln oder Projektarbeit.<sup>27</sup> Diese Gruppenkonzepte bilden einen Rahmen, in dem Mitarbeiterideen aktiv angeregt werden. Sie stellen damit den formalen Nährboden für KVP dar.<sup>28</sup> Bei den Konzepten handelt es sich üblicherweise um Gruppen von drei bis zehn Mitarbeitern, die zu regelmäßigen Gesprächsrunden während ihrer Arbeitszeit zusammenkommen. Ziel ist es, Prozessverbesserungen und Qualitätsprobleme sowie deren Ursachen im Arbeitsbereich zu identifizieren, Lösungsansätze zu erarbeiten und zu implementieren.<sup>29</sup> Aufgrund ihres formalen Charakters reichen diese Gruppenkonzepte über die informellen, spontanen Einreichergemeinschaften des BVW hinaus.<sup>30</sup> tendenziell

Aus diesen Ausführungen folgt, dass sowohl das BVW als auch der KVP eine Optimierung des Betriebsprozesses durch Mitarbeiterideen anstreben. Allerdings haben BVW-Ideen tendenziell einen größeren Neuigkeitsgrad als KVP-Ideen. Deren Einreichungsanzahl ist wiederum meistens höher als die Anzahl der eingereichten BVW-Ideen. Der Unterschied in der Vorschlagsmenge lässt sich neben der geringeren Ideenhöhe auch dadurch begründen, dass KVP-Ideen im Gegensatz zu „BVW-Ideen“ (VV) den eigenen Arbeitsbereich betreffen dürfen. Weiterhin unterscheidet beide Ansätze, dass das BVW vor allem auf die passive Erfassung und Weiterverarbeitung von Ideen ausgerichtet ist, während ein in Kleingruppen angewandter KVP auch eine aktive Stimulation der Ideenentstehung beinhaltet. Somit können beide optimierungsorientierten Systeme zwar idealtypisch voneinander abgegrenzt werden. Aufgrund ihrer ähnlichen Ausrichtung ist eine Abgrenzung in der Praxis aber häufig nicht so trennscharf möglich.

---

<sup>24</sup> Vgl. Anic (1998), S. 25; Koch (2011), S. 127.

<sup>25</sup> Meier (1999), S. 27; vgl. Koch (2011), S. 126 f.; Zollondz (2011), S. 289 f..

<sup>26</sup> Vgl. Imai (1993), S. 24, 39, 41; Anic (1998), S. 25 f.; Koch (2011), S. 118.

<sup>27</sup> Vgl. z. B. Imai (1993), S. 24 f., 126; Winzer (2003), S. 30; Schmelzer/Sesselmann (2010), S. 376.

<sup>28</sup> Vgl. Imai (1993), S. 25.

<sup>29</sup> Vgl. Imai (1993), S. 126 f., 129; Koch (2011), S. 135.

<sup>30</sup> Vgl. Anic (1998), S. 28; Thom (2003), S. 118; Thom/Piening (2009), S. 103, 113.

(3) In den vergangenen Jahren hat sich der Begriff *Ideenmanagement* als dominierende Bezeichnung für optimierungsorientierte Ansätze in Unternehmen durchgesetzt.<sup>31</sup> Aufgrund der (relativen) Neuartigkeit dieser MI-Form hat sich in Wissenschaft und Praxis noch kein einheitlicher Sprachgebrauch herausgebildet.<sup>32</sup> In der Literatur bezeichnet IDM allgemein „*ein integriertes Konzept, welches verschiedene Instrumente der Ideenfindung, -erfassung, -bearbeitung und -umsetzung vereint*“ und gleichzeitig selbst „*Bestandteil übergeordneter Konzepte*“ ist.<sup>33</sup> Somit liegt der theoretische Fokus stärker auf einem Verständnis des IDM als integrierendes und integriertes System. In der Praxis scheint der Begriff Ideenmanagement oft anstelle des Begriffs BVW verwendet zu werden,<sup>34</sup> da das Betriebliche Vorschlagswesen mit bürokratischen Abläufen assoziiert wird und damit negativ belegt ist.<sup>35</sup> In diesem Zusammenhang kann IDM sowohl für die traditionelle Form des BVW stehen, wenn Unternehmen lediglich Bezeichnungen austauschen, um Stigmatisierungen zu vermeiden. IDM kann sich aber auch auf modernisierte Formen des BVW beziehen, was durch die Umbenennung des Systems verdeutlicht wird.<sup>36</sup> Zum anderen scheinen in der Praxis unter dem Begriff Ideenmanagement BVW und KVP zusammengefasst zu werden,<sup>37</sup> da beide Systeme auf die Verwertung von Mitarbeiterideen als Verbesserungsinstrument abzielen. Diese Entwicklung wurde dadurch begünstigt, dass die Modernisierung des traditionellen BVW in vielen Unternehmen zeitlich mit der Einführung des KVP zusammenfiel und in diesem Zuge eine Integration beider Systeme als „komplementäre Ergänzungen“ vollzogen wurde.<sup>38</sup>

IDM-Definitionen lassen sich unterteilen in enger und weiter gefasste Konzepte. *Ideenmanagement i. e. S.* kann, entsprechend der obigen Ausführungen, definiert werden als ein *integriertes System zur Stimulierung, Erfassung, Bewertung und Auswahl von Mitarbeiterideen, welches das BVW, den KVP sowie verwandte Gruppenkonzepte umfasst*. Damit wird der integrative Charakter des IDM i. e. S. zum einen durch seine Funktion als übergeordnetes System bestimmt, welches den Formen BVW und KVP einen gemeinsamen Bezugsrahmen schafft. Zum anderen besteht sein integrativer Charakter in der Ausdehnung auf frühere Prozessphasen, indem sich das IDM nicht auf das passive Einsammeln von Ideen beschränkt, sondern diese (wie vom KVP bereits begonnen) auch aktiv anzuregen versucht. Weiter ge-

<sup>31</sup> Vgl. Thom/Piening (2009), S. 10, 153; Läge (2002), S. 29.

<sup>32</sup> Vgl. Thom/Piening (2009), S. 10; Läge (2002), S. 29; Wrede (2007), S. 78.

<sup>33</sup> Thom/Piening (2009), S. 10, 157; vgl. z. B. auch Läge (2002), S. 29-31; Wrede (2008), S. 6.

<sup>34</sup> Vgl. z. B. Läge (2002), S. 29.

<sup>35</sup> Vgl. z. B. Anic (1998), S. 31-36; Bismarck (2000), S. 141; Thom/Piening (2009), S. 7 f..

<sup>36</sup> Vgl. z. B. Läge (2002), S. 29; Thom/Piening (2009), S. 10.

<sup>37</sup> Vgl. z. B. Läge (2002), S. 29 f..

<sup>38</sup> Neckel (2004), S. 15; vgl. Thom/Piening (2009), S. 10.

fasste IDM-Konzepte (*Ideenmanagement i. w. S.*) sind *darüber hinaus an angrenzende Managementsysteme wie das Innovations-, Wissens- und Qualitätsmanagement über definierte Schnittstellen angebunden*. So gehen sowohl Innovations- als auch Verbesserungsideen in das System ein und eventuell in das Innovations- und Wissensmanagement zur Weiterentwicklung und Rekombination über. Ferner trägt der Verbesserungscharakter des Systems zu einem umfassenden Qualitätsmanagement bei. Weitere Ausdehnungen sind möglich.

## 2.2. Management von Ideen: Ein generischer Bezugsrahmen

Die empirische Untersuchung zum Stand der Praxis im Management von Ideen im deutschsprachigen Raum orientiert sich an einem ordnenden Bezugsrahmen. Der Bezugsrahmen baut auf den drei oben skizzierten Formen des Managements von Ideen auf und versteht sich als generischer Ansatz. Während in der einschlägigen Literatur zum Management von Ideen stets einzelne Formen, z. B. das IDM oder das BVW, zum Gegenstand der Modellbildung gemacht wurden,<sup>39</sup> ist der Bezugsrahmen zur vorliegenden Studie konzeptübergreifend. Die Ausgestaltungsebene des Bezugsrahmens soll gleichermaßen auf alle MI-Formen zutreffen. Zu diesem Zweck wurden allgemeine Konstrukte gebildet und anhand von Dimensionen konzeptionalisiert, welche für alle MI-Formen relevant sind, jedoch je nach MI-Form eine unterschiedliche Ausprägung aufweisen. Dies soll gewährleisten, dass der Stand des Managements von Ideen in der Praxis durch alle praktischen Ausgestaltungsvarianten, unabhängig von theoretischen Formen, gleichermaßen gezeichnet wird.

Bestimmend für die Struktur des Bezugsrahmens ist die Ausrichtung der Studie, welche in drei Teilaspekte ausdifferenziert werden kann:<sup>40</sup>

- (1) *Unternehmensspezifischen (Rahmen-)Bedingungen*, in die das MI-System eingebettet ist;
- (2) *Konkrete Ausgestaltung* des Managements von Ideen;
- (3) *Erfolg* des MI in Abhängigkeit von der implementierten Ausgestaltung.

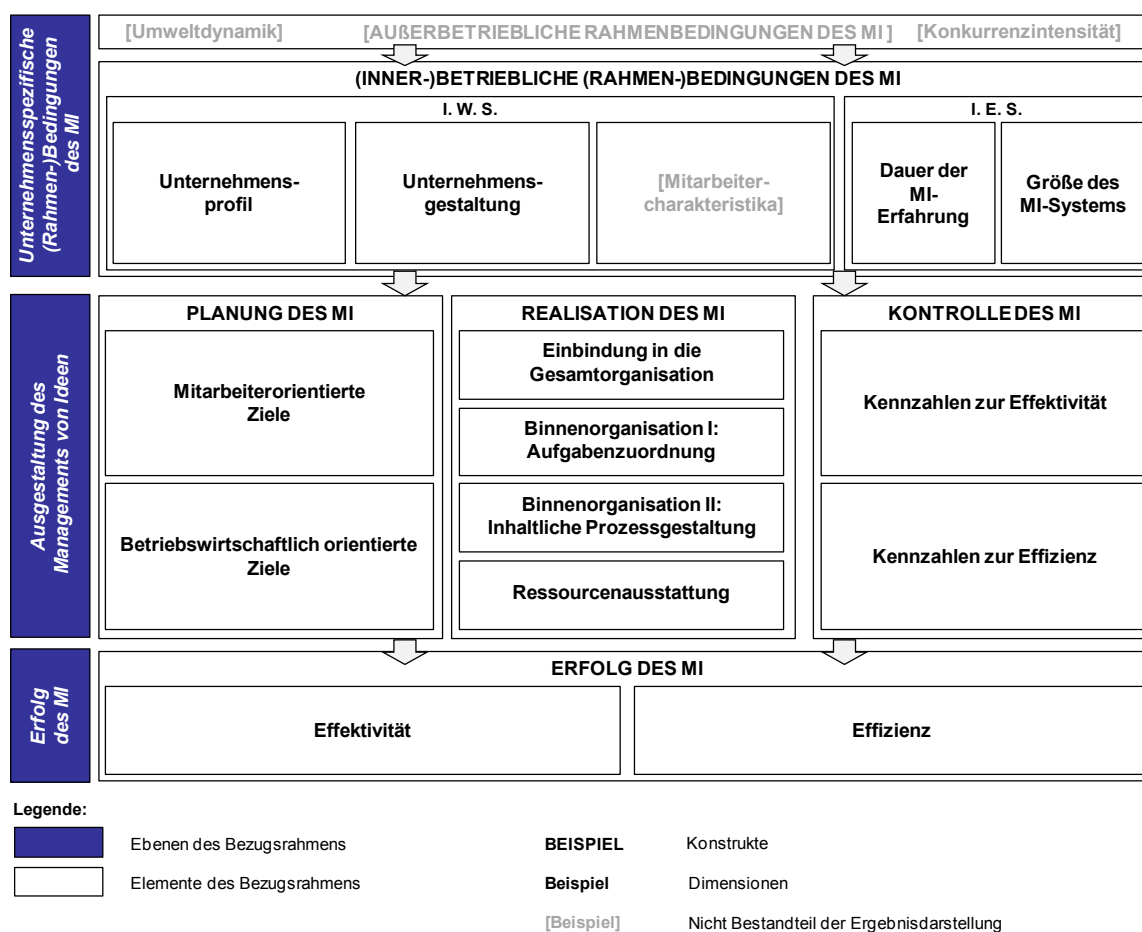
Diese drei Ebenen finden sich auch im Bezugsrahmen wieder, der in Abbildung 1 dargestellt ist. Im Modell wird eine zweistufige Wirkungsbeziehung unterstellt, bei der die unternehmensspezifischen (Rahmen-)Bedingungen des MI die Ausgestaltung desselben beeinflussen und die Ausgestaltung des MI wiederum seinen Erfolg.

---

<sup>39</sup> Siehe z. B. den Bezugsrahmen zum IDM nach Piening (2008) oder den Bezugsrahmen zum BVW nach Thom (1980). Vgl. Thom (1980), S. 433; Piening (2008), S. 117.

<sup>40</sup> Der dargestellte Bezugsrahmen orientiert sich auch an bereits existierenden Modellen zum MI. Zu nennen sind insb. Bessoth (1975), S. 239; Losse/Thom (1977), S. 26; Thom (1980), S. 433; Bismarck (2000), S. 138; Anic (2001), S. 159; Habegger (2002), S. 74; Thom (2003), S. 154; Piening (2008), S. 117.

Abbildung 1: Generischer Bezugsrahmen zum Management von Ideen



(1) Die erste Untersuchungsebene bilden die *unternehmensspezifischen (Rahmen-)Bedingungen*, welche in außer- und innerbetriebliche Faktoren unterschieden werden.<sup>41</sup> Als außerbetriebliche Rahmenbedingungen sind die Umweltdynamik sowie die Konkurrenzintensität zu nennen.<sup>42</sup> Beachtung in der Analyse erfahren aufgrund ihrer größeren Nähe zur und damit Relevanz für die MI-Ausgestaltung die innerbetrieblichen (Rahmen-)Bedingungen. Nach ihrem Bezug zum MI werden diese innerbetrieblichen Faktoren in (Rahmen-)Bedingungen im weiteren und im engeren Sinne untergliedert: Als (Rahmen-)Bedingungen i. e. S. gelten MI-bezogene Unternehmenseigenschaften, wie die Dauer der MI-Erfahrung und die Größe des MI-Systems. Zu unterscheiden sind die innerbetrieblichen (Rahmen-)Bedingungen i. e. S. von allgemeinen Unternehmenseigenschaften, welche den betrieblichen Kontext des MI charakterisieren ((Rahmen-)Bedingungen i. w. S.). Beachtung finden hier die Größe sowie die

<sup>41</sup> Vgl. z. B. Habegger (2002), S. 74.

<sup>42</sup> Andere außerbetriebliche Faktoren finden aufgrund ihrer geringeren Relevanz für das MI im Bezugsrahmen eine Berücksichtigung. Vgl. Piening (2008), S. 117. Technologischer Fortschritt und die Entwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien werden als Äußerungsformen der Umweltdynamik betrachtet.

Branchenzugehörigkeit des Unternehmens (Unternehmensprofil), das Ziel- und Strategiesystem, die Organisationsstruktur und die Unternehmenskultur (Unternehmensgestaltung) sowie Wissen und Fähigkeiten der Mitarbeiter (Charakteristika der Mitarbeiter). Auf der Ebene der (Rahmen-)Bedingungen knüpft der Bezugsrahmen an bereits existierende Modelle an, insbesondere dann, wenn die dortige Modellierung in den vorgeschalteten, qualitativen Experteninterviews bestätigt wurde.<sup>43</sup> Weitgehendes Neuland betritt der Bezugsrahmen jedoch bei den innerbetrieblichen (Rahmen-)Bedingungen i. e. S., die in den Interviews als bislang vernachlässigter MI-Kontext identifiziert wurden. Die Betrachtung des „Ausgestaltungs-Rahmens“ wird in der Ergebnisdarstellung der vorliegenden Studie durch das Portrait der offiziellen Betitelung der MI-Systeme in den analysierten Unternehmen, abgerundet.

(2) Kernbestandteil der vorliegenden Untersuchung ist die *Ausgestaltung* des MI. Diese Ebene beinhaltet die Ansatzpunkte, welche Manager/innen von Ideen und entsprechende Entscheider/innen in den Unternehmen unmittelbar gestalten und unabhängig vom Gesamtsystem anpassen können, um ein erfolgreiches MI zu etablieren.<sup>44</sup> Hier befinden sich folglich die Fundamente des betriebswirtschaftlichen „Managements“ von Ideen. Die Ebene wird anhand der drei Managementaufgaben Planung, Realisation und Kontrolle konzeptionalisiert und operationalisiert.<sup>45</sup> Dabei stellt die Planung auf die Ziele ab, welche Unternehmen mit ihrem MI anstreben und gliedert sie in mitarbeiterorientierte und betriebswirtschaftlich orientierte Ziele. Die Realisation fokussiert die Organisation des MI und beleuchtet ergänzend einige Informations-, Kommunikations- und Koordinationsaspekte. So berücksichtigt sie neben der organisatorischen Verankerung des MI im Gesamtunternehmen auch die Zuordnung der MI-Aufgaben auf Stellen (Binnenorganisation I), die Detaillierung der inhaltlichen Prozessgestaltung (Binnenorganisation II) sowie die Ressourcenausstattung der MI-Organisation. Die Kontrolle fokussiert letztlich die Kennzahlen, welche Unternehmen zur MI-Steuerung über Soll-Ist-Vergleiche heranziehen und beinhaltet Kennzahlen zur Messung der Effektivität und der Effizienz. Inhaltlich baut das Modell auf dieser Ebene auf vorangegangenen Systematisierungen auf,<sup>46</sup> ergänzt sie und ordnet ihre Inhalte jedoch in einer systemübergreifenden Art und Weise an. So wurden allgemeine Konstrukte gewählt, welche für alle MI-Formen gleichermaßen Relevanz besitzen, jedoch je nach MI-Form spezifisch ausgeprägt sind.

(3) Die dritte Ebene des Untersuchungsmodells richtet sich auf den *Erfolg* des MI. Eine Effektivitäts- und Effizienzanalyse liefert Ansatzpunkte, um den Erfolg der unterschiedlich aus-

---

<sup>43</sup> Vgl. z. B. Thom (1980), S. 433; Habegger (2002), S. 74; Piening (2008), S. 117.

<sup>44</sup> Vgl. Thom/Piening (2009), S. 121; Neckel (2004), S. 12.

<sup>45</sup> Vgl. Mintzberg (1990), S. 163.

<sup>46</sup> Vgl. z. B. Thom (1980), S. 433; Habegger (2002), S. 74; Piening (2008), S. 117.



gestalteten MI-Systeme zu vergleichen. Einschränkend ist zu dieser dritten Modellebene anzumerken, dass aufgrund des geringen Entwicklungsstands des Forschungsfeldes kein eindeutiges und vollständiges Zielsystem zum MI existiert, welches die Grundlage für eine saubere Erfolgsmessung bilden könnte.<sup>47</sup> Die Erkenntnisse aus der vorgeschalteten Expertenbefragung legen zudem nahe, dass in der Praxis noch weniger Kennzahlen genutzt werden, als theoretisch zur Verfügung stehen. Für eine Erfolgsmessung im Rahmen der empirischen Untersuchung wurde folglich nur eine sehr begrenzte, von vielen Unternehmen verwendete Kennzahlenbasis genutzt.

### 3. Untersuchungsmethodik und Datengrundlage

Die vorliegende Studie verwendet einen *Mixed-Method Ansatz*, um die Vorteile qualitativer und quantitativer Instrumente miteinander zu kombinieren und so Realitätsbezug und Aussagekraft der Erhebung zu erhöhen.<sup>48</sup> Aus den entsprechenden Ansätzen wird ein sogenanntes „*Exploratory Design Instrument Development Model*“ ausgewählt. Mit diesem werden quantitative Erhebungsinstrumente, wie z. B. der Untersuchungsfragebogen, anhand von qualitativen Erkenntnissen entwickelt.<sup>49</sup> Das zweistufig-sequenzielle Design eignet sich für die Besonderheiten des Themengebiets in besonderem Maße: (1) Die Untersuchung beginnt mit einer qualitativen Datensammlung. Die qualitative Vorstudie gewährleistet ein besseres Verständnis des MI und trägt dem gering ausgeprägten Kenntnisstand im Forschungsgebiet Rechnung.<sup>50</sup> Die Ergebnisse dieser Phase ermöglichen so die Auswahl geeigneter Variablen und Items zur Entwicklung des quantitativen, standardisierten Erhebungsinstruments – im vorliegenden Fall des Online-Fragebogens.<sup>51</sup> Die qualitativen Erkenntnisse stützen zudem die theoriegeleitete Modellbildung auf Basis der Literaturanalyse.<sup>52</sup> (2) Der Vorstudie und Entwicklung des Erhebungsinstruments folgt eine großzahlige, quantitative Erhebung.<sup>53</sup> Die Erhebung mittels eines auf qualitativen Ergebnissen basierenden Instruments liefert Ergebnisse mit größerer Objektivität und Verallgemeinerbarkeit als qualitative Einzelfallbetrachtungen. Daher stützt sich die Analyse auf die quantitativen Ergebnisse.<sup>54</sup> Insgesamt

---

<sup>47</sup> Vgl. Läge (2002), S. 100 ff.

<sup>48</sup> Vgl. Teddlie/Tashakkori (2003), S. 14 f.; Atteslander (2010), S. 296.

<sup>49</sup> Vgl. Creswell/Plano-Clark (2007), S. 75-77, 81-85.

<sup>50</sup> Vgl. Riesenhuber (2007), S. 6; Häder (2010), S. 69; Meinefeld (2008), S. 266.

<sup>51</sup> Vgl. Creswell/Plano-Clark (2007), S. 77.

<sup>52</sup> Vgl. Riesenhuber (2007), S. 8.

<sup>53</sup> Vgl. Creswell/Plano-Clark (2007), S. 75-77.

<sup>54</sup> Vgl. Creswell/Plano-Clark (2007), S. 77.

ist folglich gewährleistet, dass nicht „blind (...) Datenakkumulation“, sondern die benötigte „systematische empirische Forschung“ zum MI betrieben wird.<sup>55</sup> Insgesamt beruht die Untersuchung also auf qualitativen und quantitativen, zeitpunktbezogenen Daten einer Primärerhebung, welche für die Fragestellung inhaltlich geeignet und in ihrer Qualität bekannt sind.<sup>56</sup>

Um die in der Praxis implementierten Arten des Managements von Ideen im Detail verstehen und weitere Hintergründe flexibel erfragen zu können, wird die qualitative Vorstudie anhand teilstrukturierter Leitfadeninterviews mit offenen Antwortmöglichkeiten durchgeführt.<sup>57</sup> Im Gegensatz zu dieser wenig standardisierten Methode beruht die quantitative Hauptuntersuchung auf einer (nahezu) vollstandardisierten Online-Befragung mit vorwiegend geschlossenen Antwortmöglichkeiten, welche die Untersuchung einer großen Stichprobe anhand von statistischen Auswertungen erlaubt.<sup>58</sup>

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 Innovations- und Technologieberatung der IHK 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.<sup>59</sup> Die damit abgedeckte Vielfalt an MI-Systemen dient der Herleitung eines standardisierten Befragungsinstruments, das alle diese Unternehmen gleichermaßen abzubilden vermag. Um die dafür notwendigen Inhalte aus dem qualitativen Material herauszufiltern und zusammenzufassen, wird eine inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) zur Auswertung herangezogen.<sup>60</sup>

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 Respondenten in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Der Fragebogen der (nahezu) vollstandardisierten Online-Erhebung umfasste, je nach Filterführung, 50 bis 53 Fragen, welche oft auch Mehrfachnennungen und

---

<sup>55</sup> Thom (1978), S. 57.

<sup>56</sup> Vgl. Creswell/Plano-Clark (2007), S. 75-77, 81-85.

<sup>57</sup> Vgl. Häder (2010), S. 69; Atteslander (2010), S. 133, 135, 141 f., 143 f., 146; Gläser/Laudel (2010), S. 41.

<sup>58</sup> Vgl. Häder (2010), S. 69. Atteslander (2010), S. 133, 143 f., 146; 166 f.. Aufgrund der unproblematischen Befragungsthemen werden in beiden Befragungen direkte Fragen verwendet. Vgl. Atteslander (2010), S. 149.

<sup>59</sup> Vgl. Merrens (2008), S. 291, der die Bedeutung einer maximalen Variation in der Stichprobe herausstellt.

<sup>60</sup> Vgl. Mayring (2010), S. 92-94, 98; Atteslander (2010), S. 213.

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.<sup>61</sup> 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.<sup>62</sup>

Der Erhebungsphase ging ein Pretest voran.<sup>63</sup> 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.<sup>64</sup> 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.<sup>65</sup> 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.<sup>66</sup> Die berücksichtigte Fallzahl ist für die angewendeten kognitiven Verfahren ausreichend.<sup>67</sup>

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.<sup>68</sup> Als Partner für die Kontaktierung relevanter Unternehmen wurden stattdessen verschiedene deutsche Industrie- und Handelskammern gewonnen, welche die Aufforderung zur Studien-

---

<sup>61</sup> Vgl. z. B. Porst (2011), S. 18-26, 95-114; Faulbaum/Prüfer/Rexroth (2009), S. 128-227; Bühner (2006), S. 66-71; Raab-Steiner/Benesch (2010), S. 50 f.; Greving (2007), S. 68.

<sup>62</sup> Vgl. dazu Faulbaum/Prüfer/Rexroth (2009), S. 66 ff.; Bühner (2006), S. 54 f.; Greving (2007), S. 68 ff.; Porst (2011), S. 85; Raab-Steiner/Benesch (2010), S. 55 f..

<sup>63</sup> Dieser war auf das sprachliche und inhaltliche Verständnis des Fragebogens, die Eindeutigkeit, Ausschließlichkeit und Vollständigkeit seiner Antwortkategorien, die Vollständigkeit der Fragen, das Layout sowie die Erhebungsdauer gerichtet. Vgl. Atteslander (2010), S. 296-298; Raab-Steiner-Benesch (2010), S. 59.

<sup>64</sup> Vgl. Häder (2010), S. 397 f.; Bühner (2006), S. 50.

<sup>65</sup> Vgl. Häder (2010), S. 397 f.; Faulbaum/Prüfer/Rexroth (2009), S. 99, 104.

<sup>66</sup> Vgl. z. B. Faulbaum/Prüfer/Rexroth (2009), S. 98.

<sup>67</sup> Vgl. Faulbaum/Prüfer/Rexroth (2009), S. 96, welche eine Fallzahl von n=10-20 vorschlagen.

<sup>68</sup> Vgl. Kaya/Himme (2007), S. 83 f.; Riesenhuber (2007), S. 11.

teilnahme 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 E-Mail 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. Tabelle 1 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.<sup>69</sup> Eine nähere Charakterisierung der Unternehmen in Bezug auf deren (Rahmen-)Bedingungen zum MI leistet insbesondere Kapitel 2. Die Datengrundlage wurde anhand von Kontrollvariablen auf verdeckte Item Non-Response und anhand von Verteilungsanalysen auf Wild Codes überprüft und entsprechend korrigiert.<sup>70</sup> Über Ergänzungselemente wurden zudem nicht berücksichtigte Antwortkategorien identifiziert und bei Bedarf ergänzt.<sup>71</sup>

Tabelle 1: Unit Non-Response (N=730)

	ANZAHL	In Prozent aller Besucher	In Prozent der Besucher der ersten Seite mit Fragen
<b>Besucher der Internetseite der Online-Befragung</b>	730		
<b>Besucher der ersten Seite mit Fragen</b>	414	56,71%	
<b>Besucher, die den ersten Fragenblock beantworteten</b>	281	38,49%	67,87%
<b>Besucher, die mehr als 70 Prozent der Items vollständig und korrekt beantworteten</b>	193	26,44%	46,62%

#### 4. Unternehmensspezifische (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 eingliedert sind. Als solche können sie sowohl einen Einfluss auf die Ausgestaltung als auch auf den Erfolg des Managements von Ideen nehmen (vgl. Kapitel 2.2). Folglich zeigt das vorliegende Kapitel auf, in welchem Kontext MI-Systeme in der Unternehmenspraxis zu betrach-

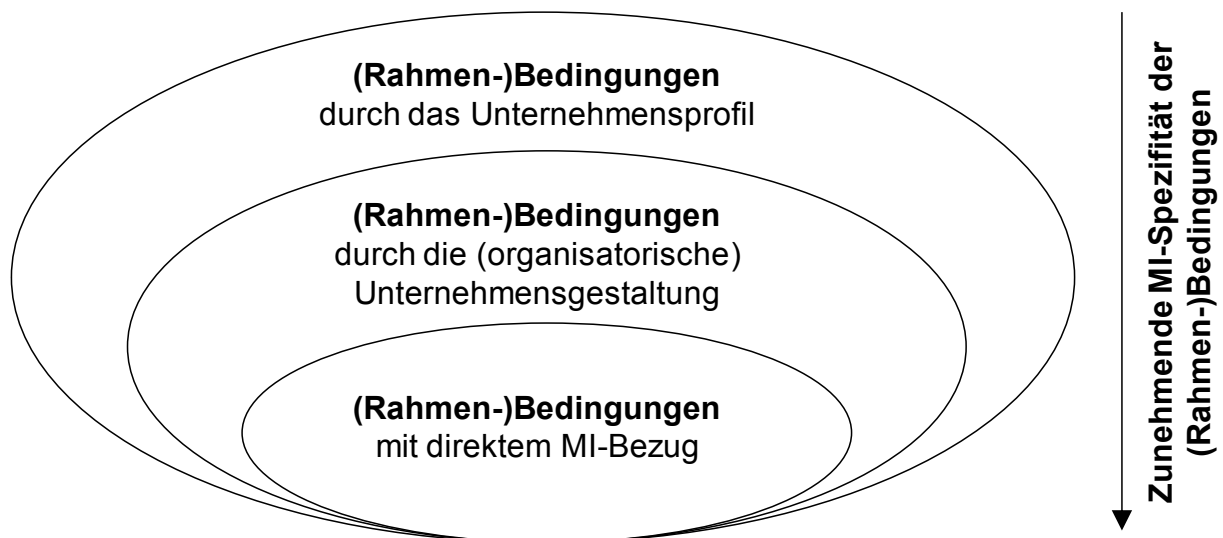
<sup>69</sup> Aufgrund von Item Non-Response wird im Folgenden das jeweils gültige n je Item angegeben.

<sup>70</sup> Fragen mit Mehrfachnennungen wurden Kontrollelemente hinzugefügt, um Item-Non-Response von einem Nicht-Vorhandensein der Merkmale unterscheiden zu können.

<sup>71</sup> Einige Fragen enthalten Ergänzungselemente: „Sonstiges, bitte angeben“.

ten sind. Es werden drei Arten von (Rahmen-)Bedingungen in der Reihenfolge ihrer zunehmenden MI-Spezifität dargelegt (vgl. Abbildung 2): (1) (Rahmen-)Bedingungen, welche durch das Unternehmensprofil bedingt sind (Kapitel 4.1), (2) (Rahmen-)Bedingungen, die durch die organisatorische Unternehmensgestaltung gebildet werden (Kap. 4.2) sowie (Rahmen-)Bedingungen mit direktem MI-Bezug (Kap. 4.3). Eine Analyse der Benennung von MI-Systemen (Kap. 4.4) rundet die Darstellung ab.

Abbildung 2: Betrachtete innerbetriebliche (Rahmen-)Bedingungen



#### 4.1. (Rahmen-)Bedingungen durch das Unternehmensprofil

Als relevante (Rahmen-)Bedingungen, welche den Kontext eines Managements von Ideen prägen, werden zunächst die Branche und die Größe (Unternehmensprofil) der analysierten Unternehmen dargestellt. Die *Branchenzugehörigkeit* der analysierten Unternehmen ist in Tabelle 2 dargestellt. Die Brancheneinteilung orientiert sich an der Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft (NACE Rev. 2, 2008).<sup>72</sup> 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. Die (wenigen) Kenntnisse über die Grundgesamtheit der MI-betreibenden Unternehmen ließen vorab ver-

<sup>72</sup> Diversifizierte und damit in mehreren Branchen tätige Unternehmen wurden gebeten, die Branche zu nennen, in der sie im Geschäftsjahr 2011 am meisten Umsatz generierten.

muten, dass ein hoher Stichprobenanteil auf Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes entfallen könnte – dies hat sich bestätigt.<sup>73</sup> 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%).

Tabelle 2: Teilnehmende Unternehmen nach Branche (n=186)

	Häufigkeit	Prozent
Verarbeitendes Gewerbe, davon	102	<b>54,8%</b>
Maschinenbau (Abteilung 28)	20	10,8%
Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen; Sonstiger Fahrzeugbau (Abteilung 29-30)	18	9,7%
Herstellung von Metallerzeugnissen; Metallerzeugung und -bearbeitung (Abteilung 24-25)	18	9,7%
Herstellung von chemischen Erzeugnissen; Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen; Kokerei und Mineralölverarbeitung (Abteilung 19-21)	17	9,1%
Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren; Herstellung von Glas und Glaswaren, Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden (Abteilung 22-23)	13	7,0%
Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen; Herstellung von elektrischen Ausrüstungen (Abteilung 26-27)	9	4,8%
Sonstiges Verarbeitendes Gewerbe	7	3,8%
Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen (Abteilung 64-66)	19	<b>10,2%</b>
Verkehr und Lagerei (Abteilung 49-53)	10	<b>5,4%</b>
Energieversorgung (Abteilung 35)	9	<b>4,8%</b>
Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen (Abteilung 69-75)	7	<b>3,8%</b>
Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen (Abteilung 77-82); Erbringung von sonstigen Dienstleistungen (Abteilung 94-96)	12	<b>6,5%</b>
Information und Kommunikation (Abteilung 58-63)	6	<b>3,2%</b>
Öffentliche Verwaltung; Verteidigung, Sozialversicherung (Abteilung 84)	6	<b>3,2%</b>
Sonstige Wirtschaftsabschnitte	15	<b>8,1%</b>

Weiterhin wurde die *Größe* der teilnehmenden Unternehmen erfasst. Die entsprechenden Umsatz- und Beschäftigtenzahlen sind in Tabelle 3 dargestellt. Hier findet sich auch die Ei-

<sup>73</sup> Vgl. z. B. Bismarck (2000), S. 53 f.

nordnung in die Größenklassen der Europäischen Union. Es wurde eine feinere Untergliederung dieser Klassen vorgenommen, um insbesondere den weit gefassten Begriff des Großunternehmens differenzierter betrachten zu können. Schließlich wird vermutet, dass erst Unternehmen ab einer Mindestgröße ein Management von Ideen betreiben.<sup>74</sup> Tatsächlich machen Kleinst- und kleine Unternehmen zusammen nur 7,0 Prozent (nach Beschäftigten) bzw. 13,4 Prozent (Umsatz) der Stichprobe aus. Auf die Gruppe der mittleren Unternehmen entfallen 12,4 Prozent (eingeordnet nach Beschäftigtenzahlen) bzw. 17,1 Prozent (nach Umsatz).

Tabelle 3: Teilnehmende Unternehmen nach Größe (n=186; n=164)

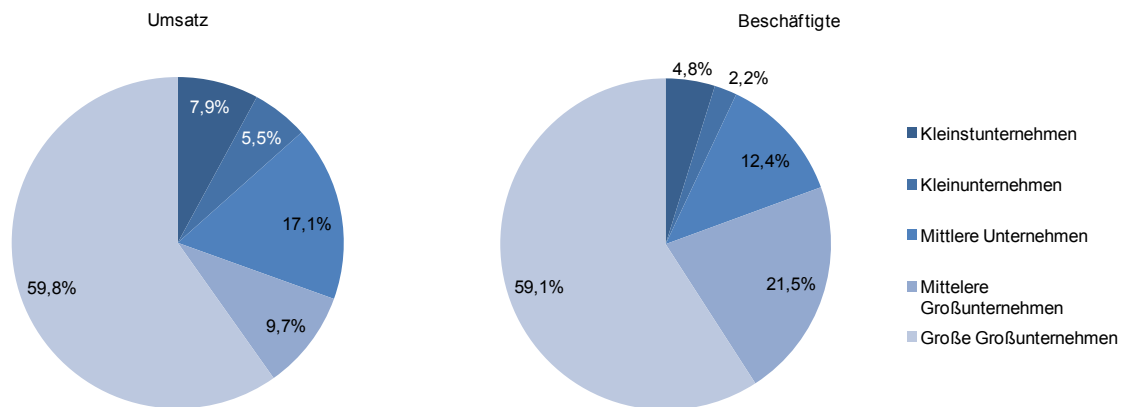
	Größe nach Beschäftigten (2011, n=186)				Größe nach Umsatz (2011, n=164)		
	EU-Größenklasse	Anzahl der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten	Prozent		EU-Größenklasse	Umsatz	Prozent
	<b>Kleinstunternehmen</b>	1 bis 9 Beschäftigte	<b>4,8%</b>		<b>Kleinstunternehmen</b>	bis einschließlich 2 Mio. EUR	<b>7,9%</b>
	<b>Kleine Unternehmen</b>	10 bis 49 Beschäftigte	<b>2,2%</b>		<b>Kleine Unternehmen</b>	über 2 und bis einschließlich 10 Mio. EUR	<b>5,5%</b>
	<b>Mittlere Unternehmen</b>	50 bis 149 Beschäftigte	<b>7,0%</b>		<b>Mittlere Unternehmen</b>	über 10 und bis einschließlich 30 Mio. EUR	<b>9,8%</b>
		150 bis 249 Beschäftigte	<b>5,4%</b>			über 30 und bis einschließlich 50 Mio. EUR	<b>7,3%</b>
	<b>Großunternehmen</b>	250 bis 499 Beschäftigte	<b>9,1%</b>		<b>Großunternehmen</b>	über 50 und bis einschließlich 75 Mio. EUR	<b>6,7%</b>
		500 bis 999 Beschäftigte	<b>12,4%</b>			über 75 und bis einschließlich 100 Mio. EUR	<b>3,0%</b>
		1.000 bis 4.999 Beschäftigte	<b>29,6%</b>			über 100 und bis einschließlich 500 Mio. EUR	<b>14,0%</b>
		5.000 bis 49.999 Beschäftigte	<b>19,9%</b>			über 500 und bis einschließlich 1 Mrd. EUR	<b>9,8%</b>
		50.000 und mehr Beschäftigte	<b>9,7%</b>			über 1 Mrd. EUR	<b>36,0%</b>

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%).

<sup>74</sup> Vgl. z. B. Bismarck (2000), S. 51 ff.

Die nachfolgende Abbildung 3 visualisiert die Größenverteilung der Stichprobenunternehmen noch einmal in graphischer Form.

Abbildung 3: Größenverteilung der Unternehmen nach Umsatz und Beschäftigtenzahl (n=164; n=186)



#### 4.2. (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.<sup>75</sup> 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.

<sup>75</sup> Vgl. dazu auch Anic (2001), S. 229-232; Anic (1998), S. 75.



Ein deutlich größerer Anteil der Befragten bewertet das Vorhandensein einer Verankerung als gar nicht zutreffend (14,2%) bzw. als eher nicht zutreffend (27,8%).

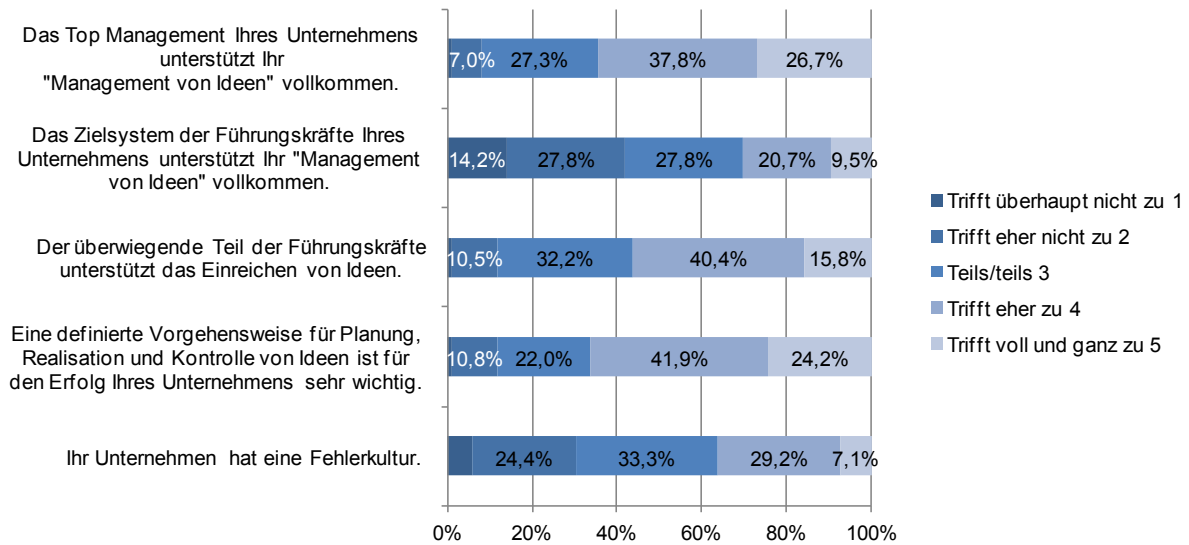
Während offensichtlich eine formale Verankerung des MI im Zielsystem der Führungskräfte nur bei vergleichsweise wenigen Unternehmen vorhanden ist, wird der faktische Management-Support im Sinne der *tatsächlich erbrachten Unterstützung* deutlich positiver beurteilt. 56,2 Prozent der Befragten geben an, 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.

Abschließend fasst Abbildung 4 die Ergebnisse zu den (Rahmen-)Bedingungen der organisatorischen Unternehmensgestaltung noch einmal graphisch zusammen.

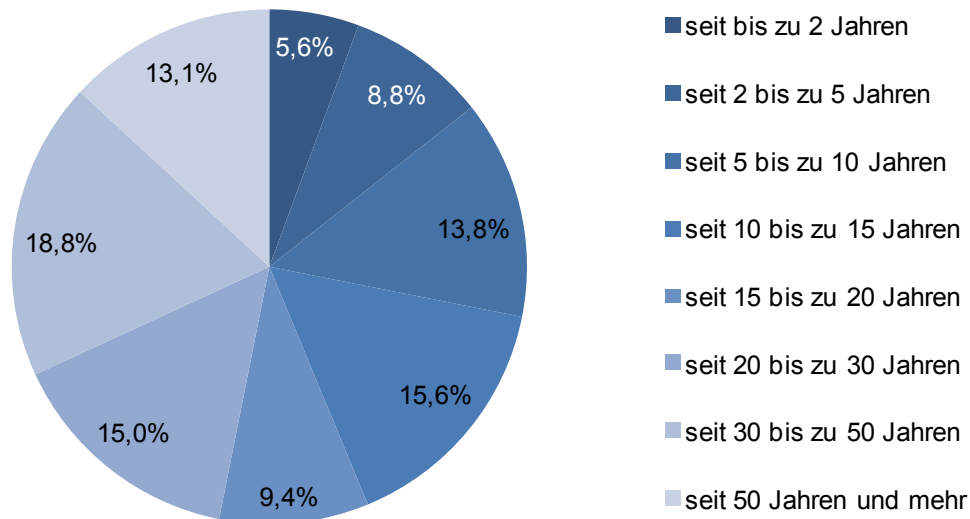
Abbildung 4: (Rahmen-)Bedingungen der Unternehmensgestaltung (n=172; n=169; n=171; n=186; n=168)



#### 4.3. (Rahmen-)Bedingungen mit direktem MI-Bezug

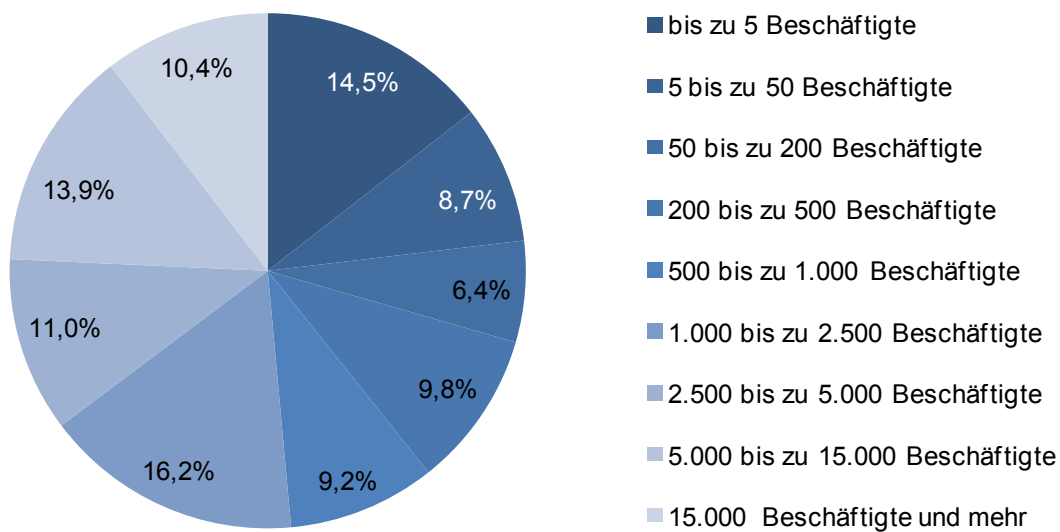
Unter den MI-bezogenen (Rahmen-)Bedingungen wird einerseits die Erfahrung des Unternehmens mit dem Management von Ideen und andererseits die Größe des MI-Systems erfasst. Die *Erfahrung im Umgang mit bzw. im Management von Ideen* wurde über die Dauer der Implementierung des MI-Systems in Jahren operationalisiert. 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. 15,0 bzw. 18,8 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. Abbildung 5 fasst die Antworten der Befragten nach Zeiträumen zusammen.

Abbildung 5: Erfahrung mit dem MI: Jahre seit der Implementierung eines MI-Systems (n=160)



Neben der Erfahrung mit dem MI ist ferner 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.

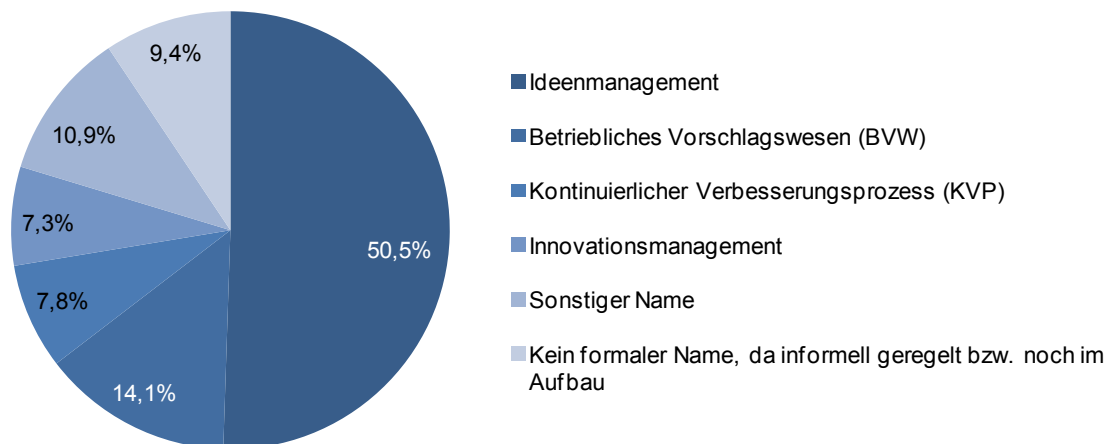
Abbildung 6: Größe der MI-Systeme: Anzahl an sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten (n=173)



#### 4.4. 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 abgrenzt 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.

Abbildung 7: Unternehmensinterne Bezeichnung der MI-Systeme (n=192)



## 5. Ausgestaltung des Managements von Ideen

Im Anschluss an das Portrait der (Rahmen-)Bedingungen der analysierten MI-Systeme in Kapitel 4 erfolgt nun die Darstellung und Analyse der konkreten Ausgestaltung der MI-Systeme in der Praxis. Dieser Teil bildet das Kernstück der empirischen Studie und adressiert vor allem die organisatorischen Ansatzpunkte, welche Manager/innen von Ideen und entsprechende Entscheider/innen unmittelbar gestalten und vergleichsweise unabhängig vom Unternehmensgesamtsystem anpassen können. Die Ebene der Ausgestaltung wird anhand der drei Managementaufgaben Planung (Kapitel 5.1), Realisation (Kap. 5.2) und Kontrolle (Kap. 5.3) strukturiert und dargelegt.

### 5.1. 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 (Kapitel 5.1.1) und mitarbeiterorientierten (Kap. 5.1.2.) Zielen unterschieden.

#### 5.1.1. Betriebswirtschaftlich orientierte Ziele

Im betriebswirtschaftlichen Zielsystem lassen sich vier inhaltliche Zieldimensionen unterscheiden: Ideengenerierung, Produkt-/Prozessentwicklung, ökonomische Ziele und wettbe-

werbspositionsbezogene Ziele. Abbildung 8 gibt einen Überblick über das Ausmaß, in dem die Unternehmen der Stichprobe die Ziele dieser Dimensionen verfolgen.

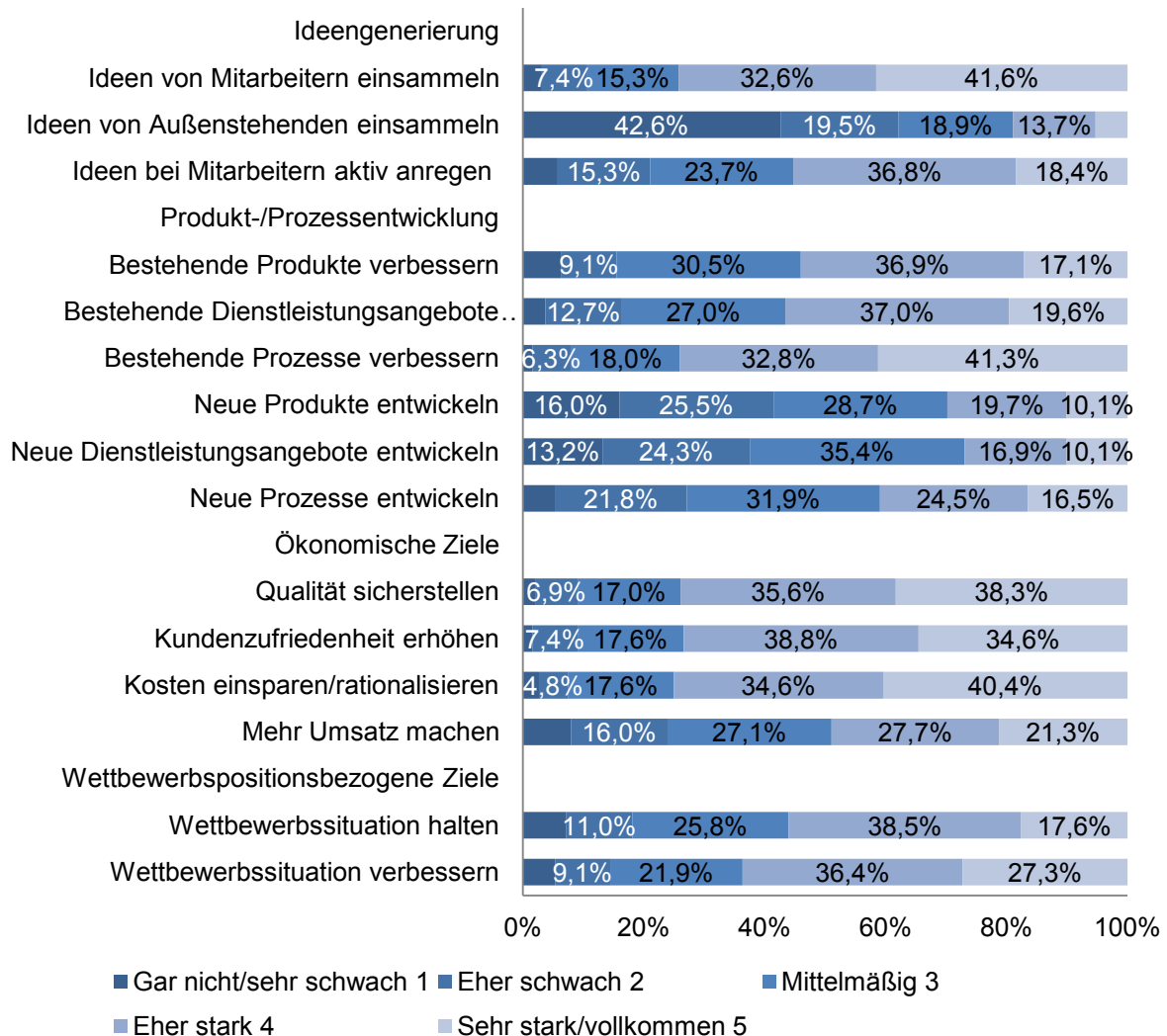
In der ersten Zieldimension, der *Ideengenerierung*, sind verschiedene Varianten im Sinne von Teilzielen denkbar: Fast drei Viertel der Unternehmen (74,2%) geben an, dass mit ihrem MI-System insbesondere die vorhandenen Ideen der Mitarbeiter eingesammelt werden sollen. Neben einer solchen passiven Sammlung 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 Ausmaß, 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.

Abbildung 8: Betriebswirtschaftlich orientierte Ziele (n=190; n=190; n=190; n=187; n=189; n=189; n=188; n=189; n=188; n=188; n=188; n=188; n=188; n=182; n=187)



In der zusammenfassenden Betrachtung fällt auf, dass im betriebswirtschaftlichen Zielsystem für die meisten Unternehmen ein breiterer 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.

### 5.1.2. Mitarbeiterorientierte Ziele

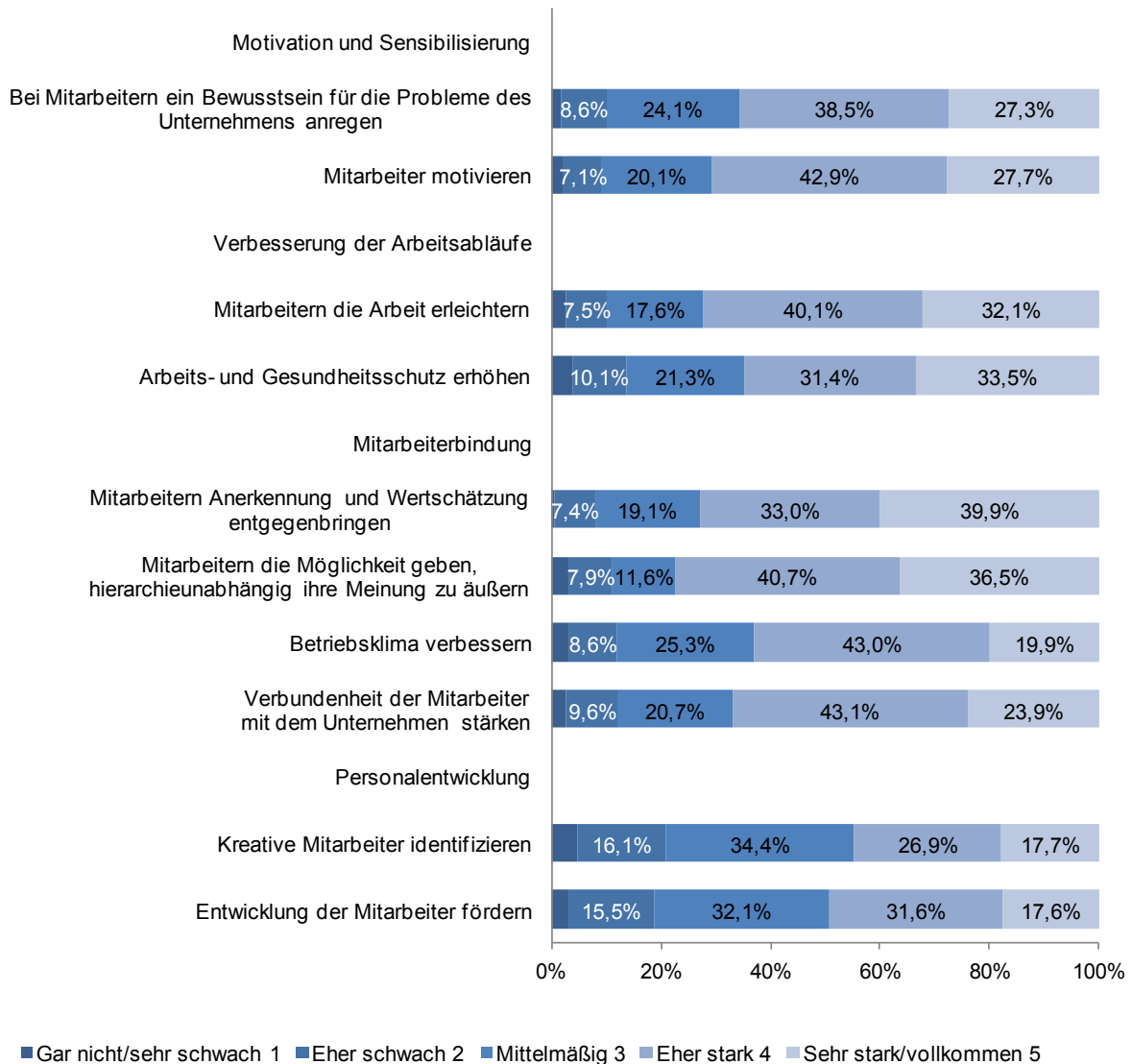
Bei den *mitarbeiterorientierten Zielsetzungen* des Managements von Ideen lassen sich, analog zu den betriebswirtschaftlichen Zielsetzungen, ebenfalls mehrere inhaltlichen Zieldimensionen unterscheiden. Zu nennen sind hier Motivation und Sensibilisierung, Verbesserung der Arbeitsabläufe, Mitarbeiterbindung und Personalentwicklung (vgl. Abbildung 9).

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 Sensibilisierung*), 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.

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



Abbildung 9: Mitarbeiterorientierte Ziele (n=187; n=184; n=187; n=188; n=188; n=189; n=186; n=188; n=186; n=187)



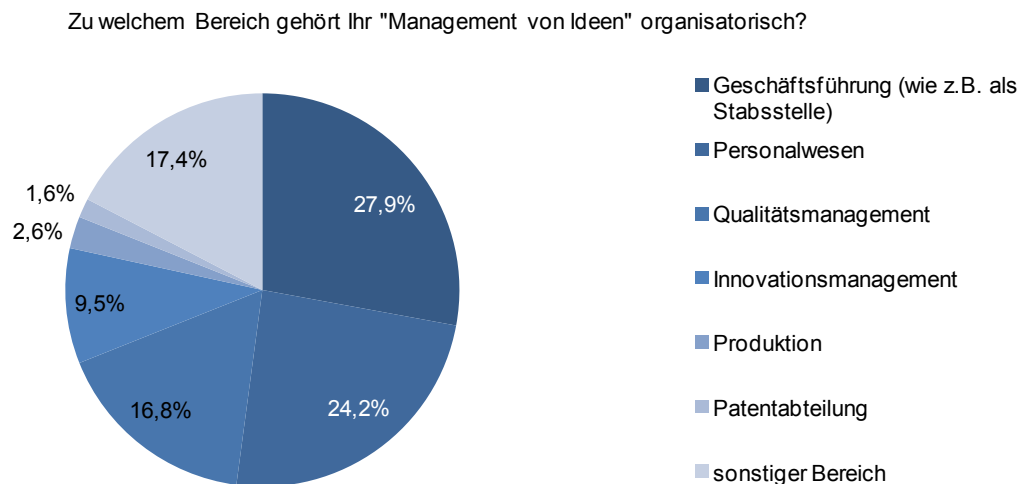
## 5.2. Realisation: Organisation und Ressourcenausstattung

Die umfassendste Darstellung zur Ausgestaltung erfährt die Beschreibung der in den Unternehmen realisierten MI-Systeme. Im Folgenden wird sowohl auf die Aufbau- als auch auf die Ablauforganisation des MI Bezug genommen, indem auf die Einbindung des MI-Systems in die Gesamtorganisation (Kapitel 5.2.1), die organisatorische Zuordnung der MI-Aufgaben (Kap. 5.2.2) und die inhaltliche Detaillierung der Aufgabenbearbeitung (Kap. 5.2.3) abgestellt wird. Die Darstellung runden Betrachtungen zur ressourcenbezogenen Unterstützung des MI (Kap. 5.2.4) ab.

### 5.2.1. 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. Abbildung 10 gibt einen Überblick über die Antworten auf die Frage, *zu welchem Bereich* das Management von Ideen der Befragten *organisatorisch gehört*. 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.

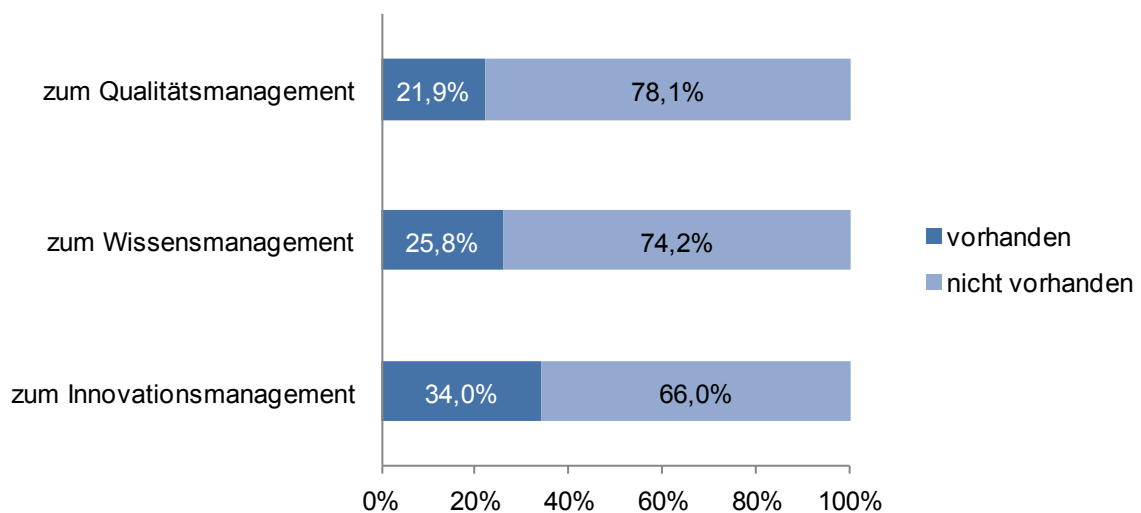
Abbildung 10: Organisatorische Angliederung des MI (n=190)



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 Schnitt-

mengen und wechselseitiger Nutzen mit dem MI gemeinhin diskutiert werden:<sup>76</sup> das Innovationsmanagement, das Qualitätsmanagement sowie das Wissensmanagement. Abbildung 11 stellt die Ergebnisse für diejenigen der befragten 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 25,8 Prozent haben eine formale Kopplung mit ihrem Wissensmanagement und sogar nur 21,9 Prozent eine Kopplung zum Qualitätsmanagement.

Abbildung 11: Schnittstellen des MI zu angrenzenden Bereichen (n=155; n=155; n=100)



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.<sup>77</sup> 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.<sup>78</sup> Der Nutzen der Verknüpfung mit dem Qualitätsmanagement ist offensichtlich. Ei-

<sup>76</sup> Vgl. z. B. Thom/Piening (2009), S. 157-162; Läge (2002), S. 25, 31; Wrede (2008), S. 6 f.

<sup>77</sup> Vgl. Thom (1980), S. 53, 472; Etienne (1997), S. 20, 23; Läge (2002), S. 30 f.; Voigt/Brem (2005), S. 182 f.

<sup>78</sup> Vgl. Basadur/Gelade (2006), S. 46; van Dijk/van den Ende (2002), S. 387.

ne 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.<sup>79</sup> Hier widerspricht die Praxis in den Unternehmen ihren zuvor genannten Zielen (vgl. Kapitel 5.1). 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.<sup>80</sup>

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 (vgl. Abbildung 12). 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.

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),<sup>81</sup> die Berechenbarkeit des Ideennutzens (4,7% der differenzierenden Unternehmen) sowie der Neuigkeitsgrad einer

---

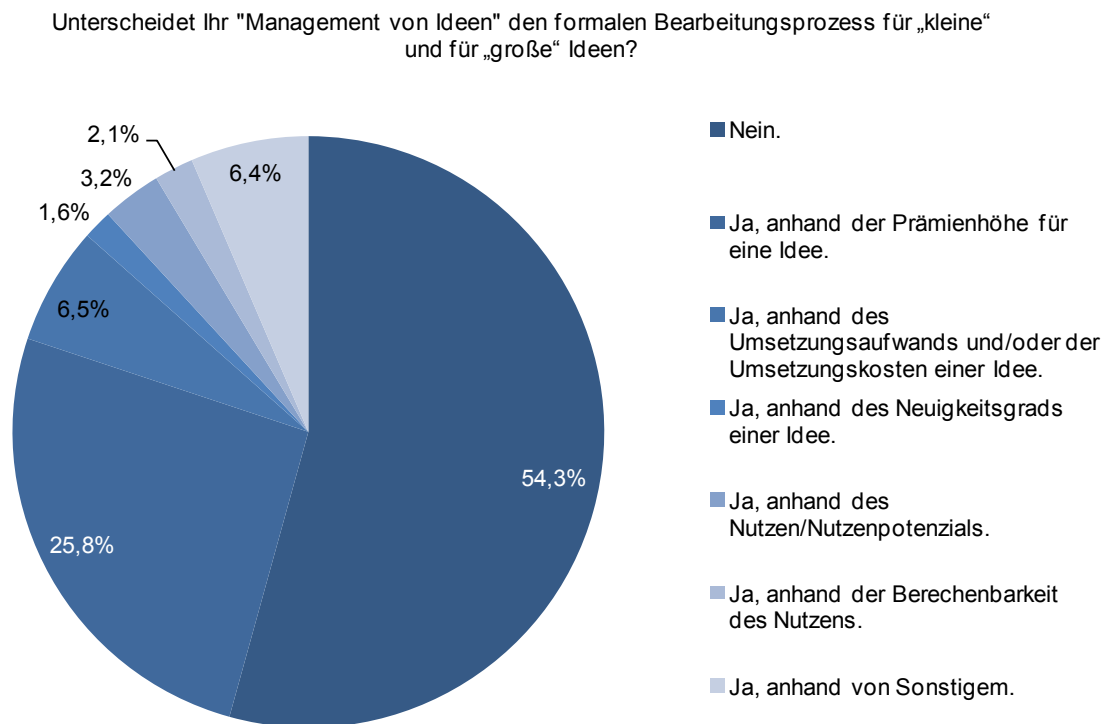
<sup>79</sup> Vgl. Imai (1993), S. 24 ff.

<sup>80</sup> Vgl. z. B. Thom/Piening (2009), S. 157-162.

<sup>81</sup> Dieses ist sehr eng verwandt mit dem Kriterium der Prämienhöhe, da die Prämie häufig als ein Anteil des Nutzens berechnet wird.

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.

Abbildung 12: Differenzierung des Bearbeitungsprozesses und entsprechende Kriterien (n=186)



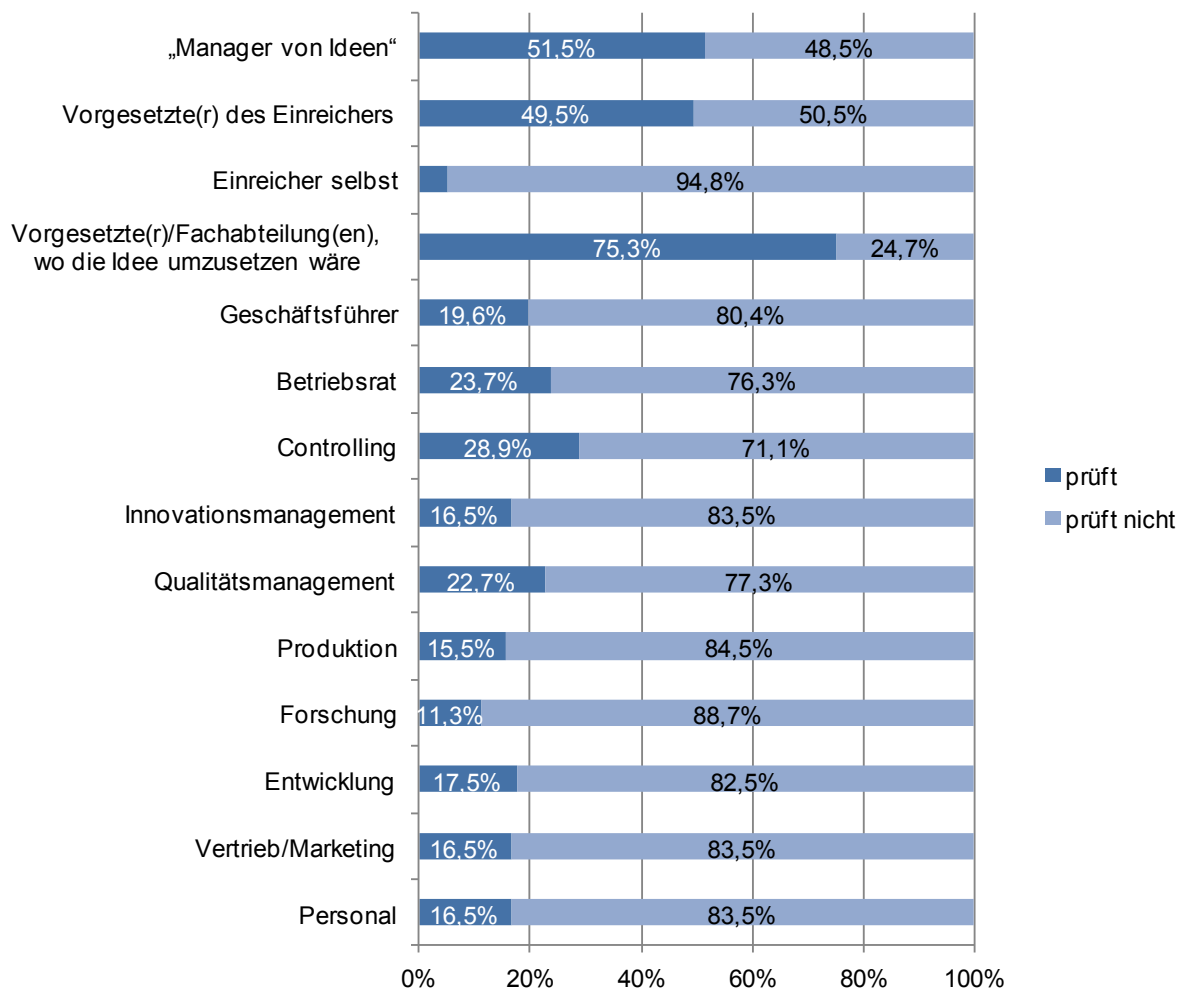
### 5.2.2. Binnenorganisation I: Aufgabenzuordnung

Im Anschluss an die Betrachtung der organisatorischen Verankerung des MI-Systems rückt der vorliegende Abschnitt die Binnenorganisation des Managements von Ideen in den Mittelpunkt und widmet sich der Zuordnung der im MI anfallenden Aufgaben auf im Unternehmen vorhandenen Stellen. Der Prozess des Managements von Ideen beinhaltet drei Kernaufgaben: (1) Erfassung, Eingabe und Nachverfolgung von Ideen; (2) Prüfung bzw. Bewertung der Ideen sowie (3) die Entscheidung über die Ideen. Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich auf die *Aufgabenzuordnung bei der Prüfung von 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 (75,3%) 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 Prüfungsvorgang 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.

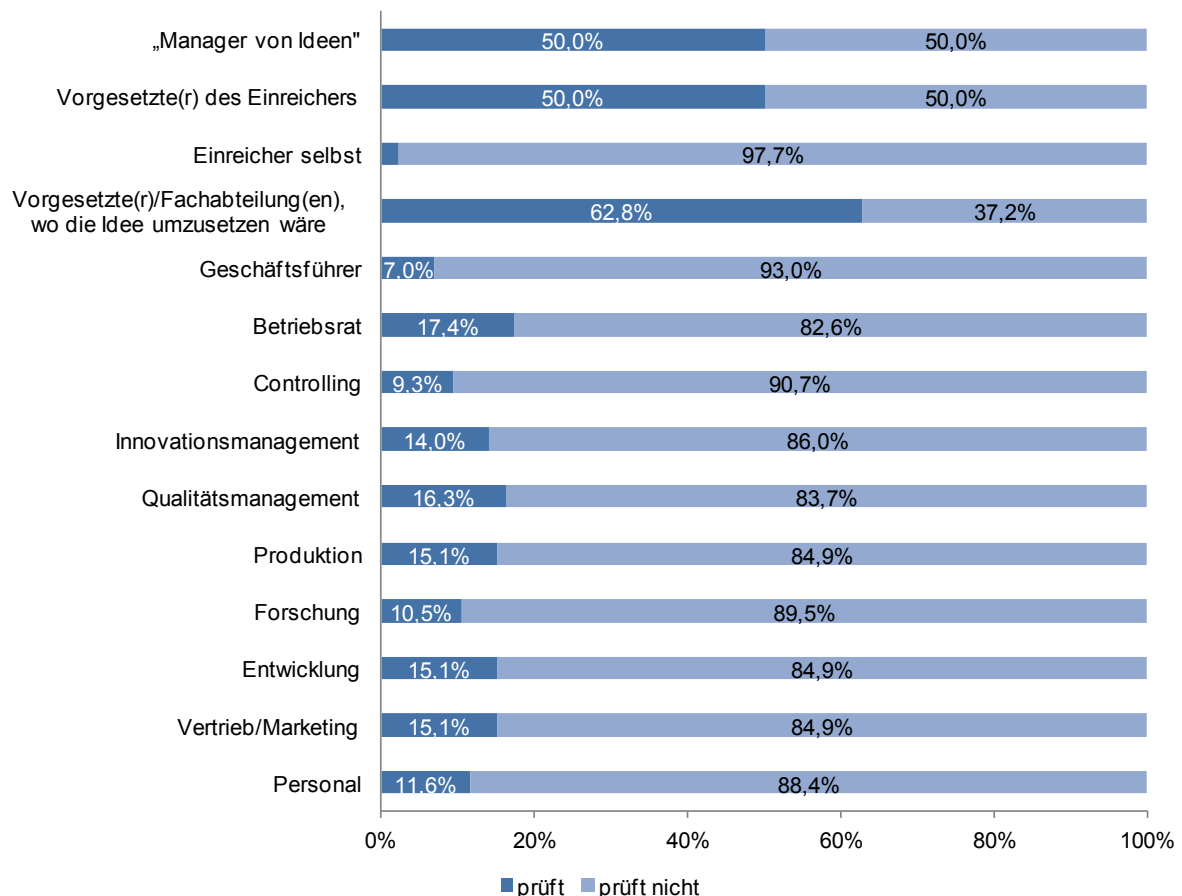
Abbildung 13: Prüfende Stellen (keine Differenzierung in große und kleine Ideen) (n=97)



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 (14,0%), Personal (11,6%) und Forschung (10,5%). Interessanterweise kommt nun dem Controlling mit 9,3 Prozent die geringste mit Bedeutung unter den Fachabteilungen zu.

Abbildung 14: Prüfende Stellen (kleine Ideen) (n=86)

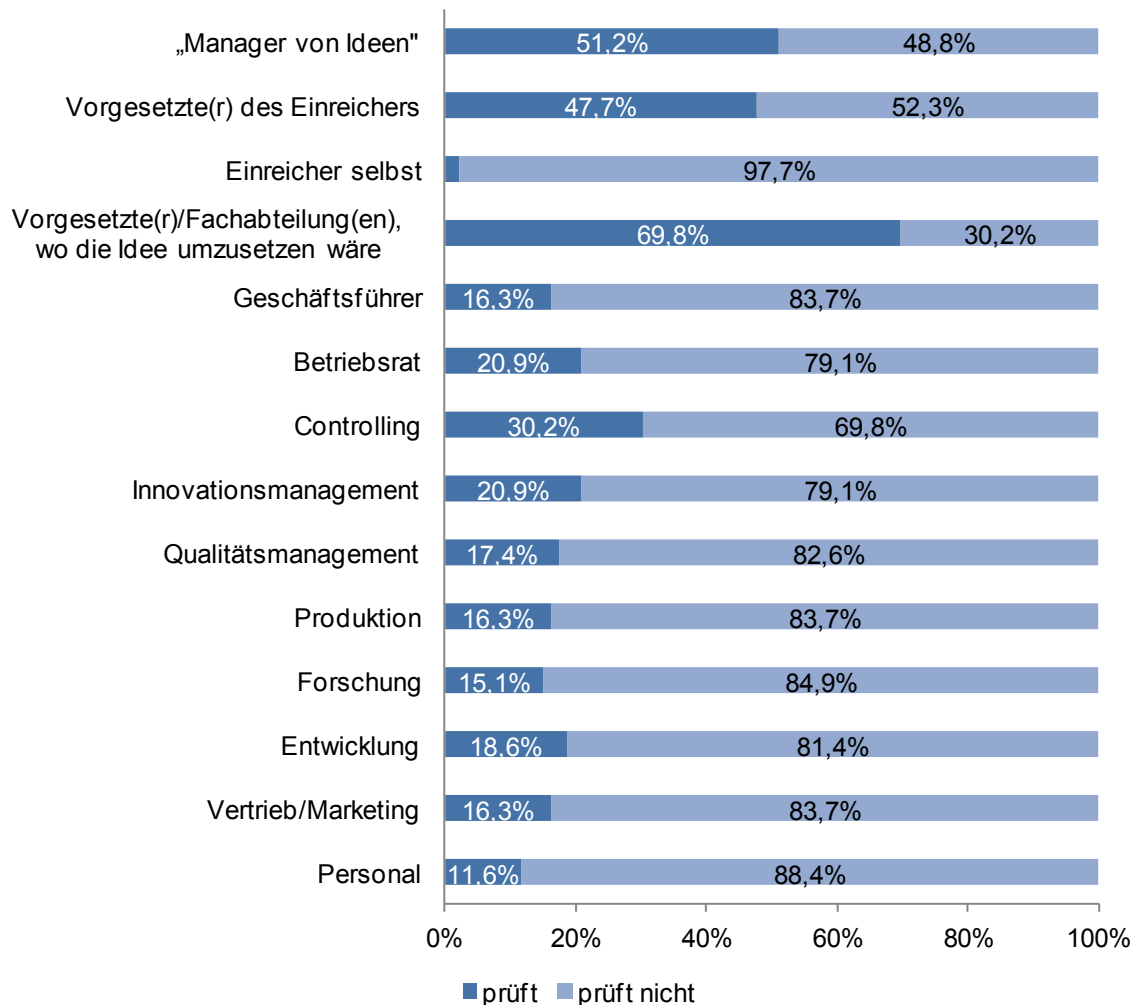


Wer prüft in den differenzierenden Unternehmen im Fall von „großen“ Ideen? Abbildung 15 gibt einen Überblick über die prüfenden Stellen und Funktionsbereiche. Das zuvor ermittelte Bild bei den drei Kernrollen im MI-System erhärtet sich: Der Manager von Ideen wird erneut in etwa der Hälfte der Fälle (51,2%) 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 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. 10,5%). In etwa unverändert bleibt die Rolle der anderen Funktionsbereiche Qualitätsmanagement (17,4%), Produktion (16,3%) Vertrieb/Marketing (16,3%) und die Personalabteilung (11,6%).

Abbildung 15: Prüfende Stellen (große Ideen) (n=86)



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 prominentere 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 aus Abschnitt 5.2.1 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.

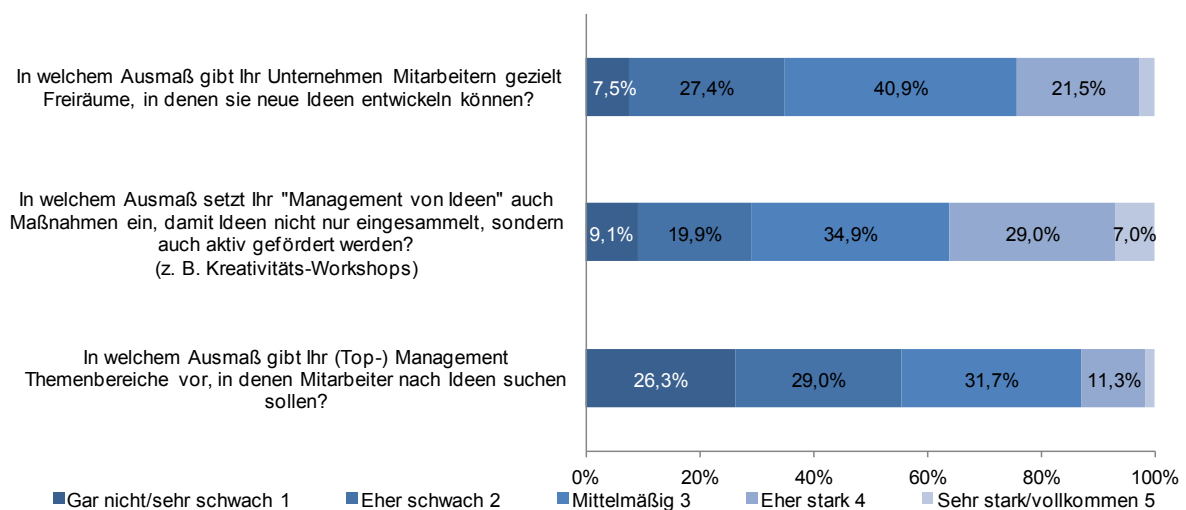
### 5.2.3. Binnenorganisation II: Inhaltliche Prozessgestaltung

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: (1) Erfassung und Nachverfolgung, (2) Prüfung sowie (3) Entscheidung über die Ideen. Auch die vorgelagerte Phase der Ideengenerierung durch die Mitarbeiter wurde adressiert.

Bezugnehmend auf die Phase vor der Einreichung einer Idee wurde zunächst untersucht, *in welcher Form* Unternehmen *Ideen* nicht nur einsammeln, sondern diese auch *aktiv anregen* (vgl. Abbildung 16). 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 Ideenankregung 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.

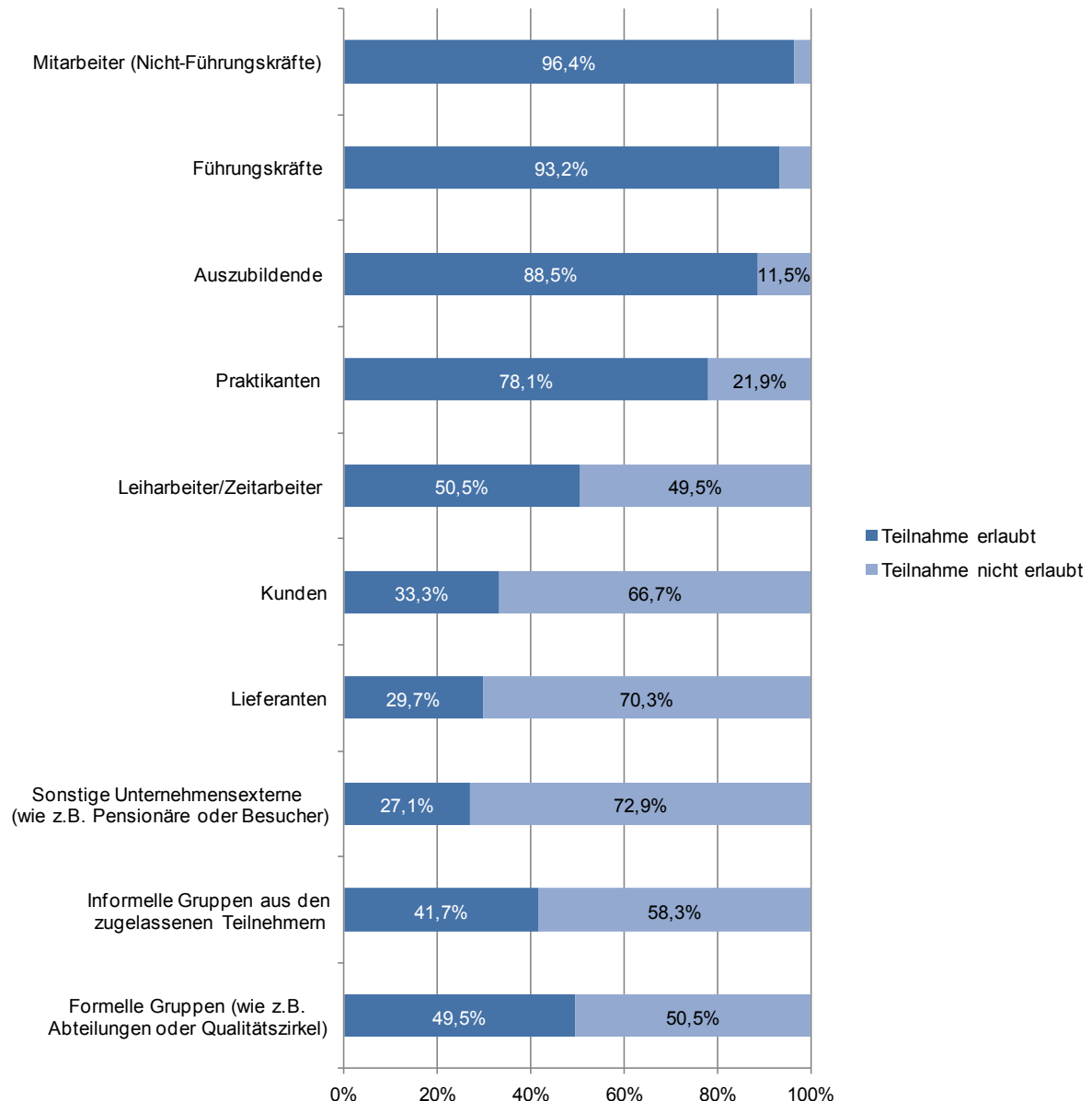
Abbildung 16: Praktizierte Ideenankregung (n=186)



Desweiteren bleibt in Bezug auf die Phase vor der Einreichung zu analysieren, *wer* an den beschriebenen MI-Systemen *teilnehmen darf* (vgl. Abbildung 17). (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 „halbinternen“ 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 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 Personengruppen 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- vorschläge 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.

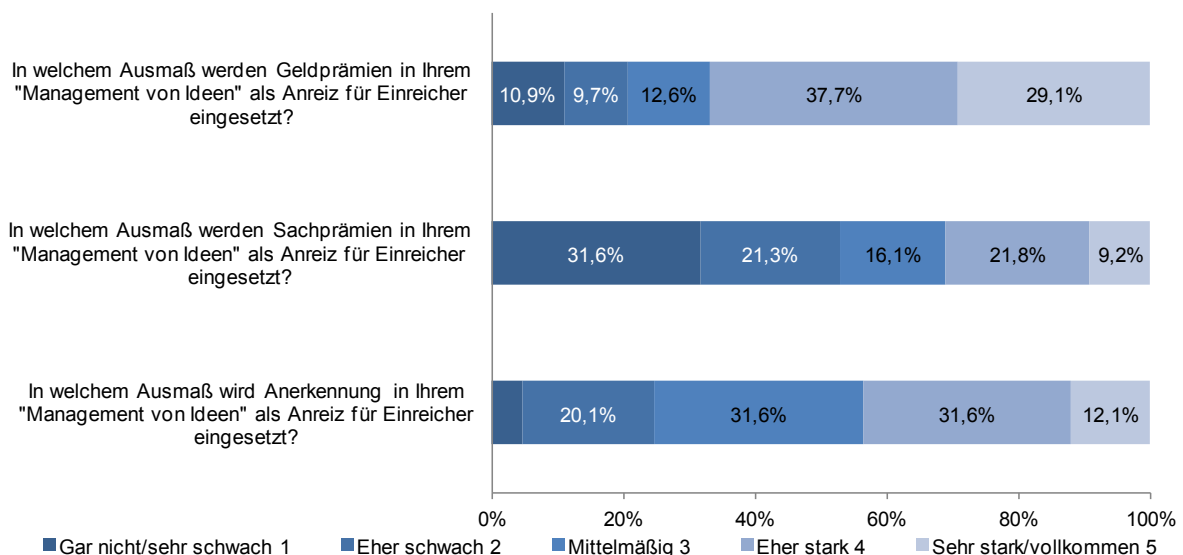
Abbildung 17: Zugelassene Teilnehmer (n=192)



*Welche Anreize* setzen Unternehmen den berechtigten Teilnehmern für die Einreichung von Ideen? Abbildung 18 gibt einen Überblick über die entsprechende Anreizgestaltung. Zunächst 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 nut-

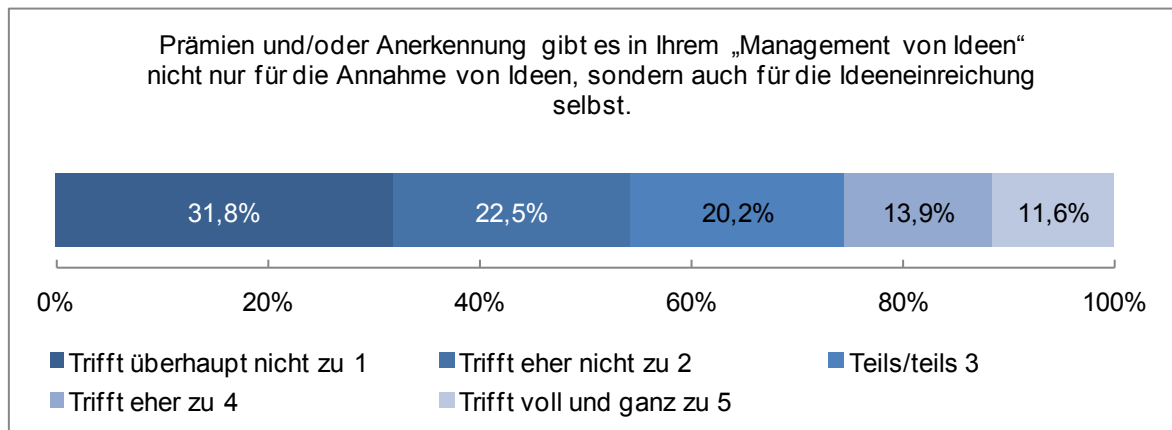
zen sie sogar in einem sehr starken Maß. Nur bei 10,9 Prozent der befragten Unternehmen kommen Geldprämien gar nicht oder nur in einem sehr geringen Maß als Anreiz für Einreicher zum Einsatz. Die Anerkennung ist die zweitpopulärste Anreizform. Unter Anerkennung sind formale Gesten des Lobes und der Respektsbezeugung 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.

Abbildung 18: Anreizformen (n=175; n=174; n=174)



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.

Abbildung 19: Anreizhürde (n=173)



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.

Abbildung 20: Prüfkriterien (keine Differenzierung in große und kleine Ideen) (n=97)

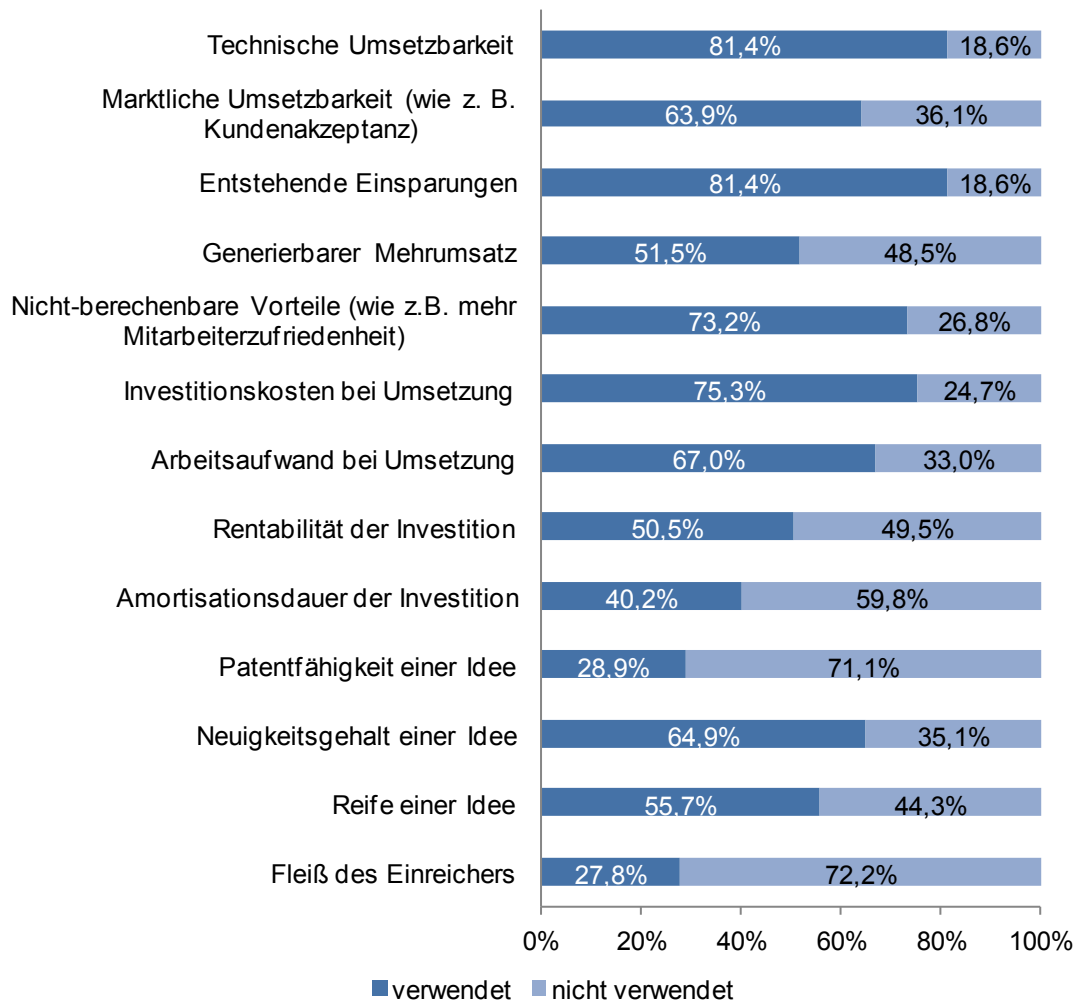


Abbildung 21 gibt einen Überblick über die Prüfkriterien in den differenzierenden Unternehmen für große Ideen. Auch hier dominiert das Kriterium „technische Umsetzbarkeit“ (78,3%) das Prüfkriterium „marktliche Umsetzbarkeit“ einer Idee (60,2%). Auch werden entstehende Einsparungen (79,5%) häufiger geprüft 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%).

Abbildung 21: Prüfkriterien (große Ideen) (n=83)

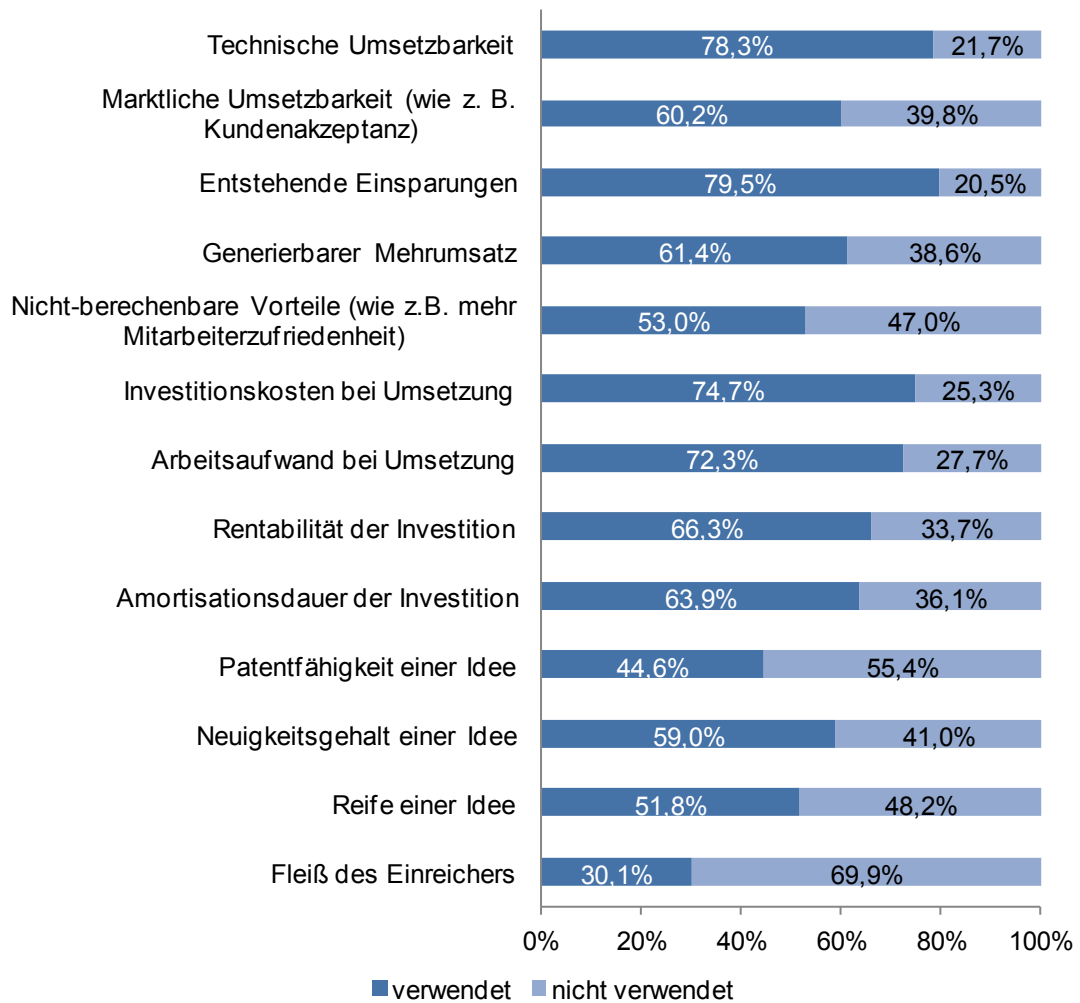
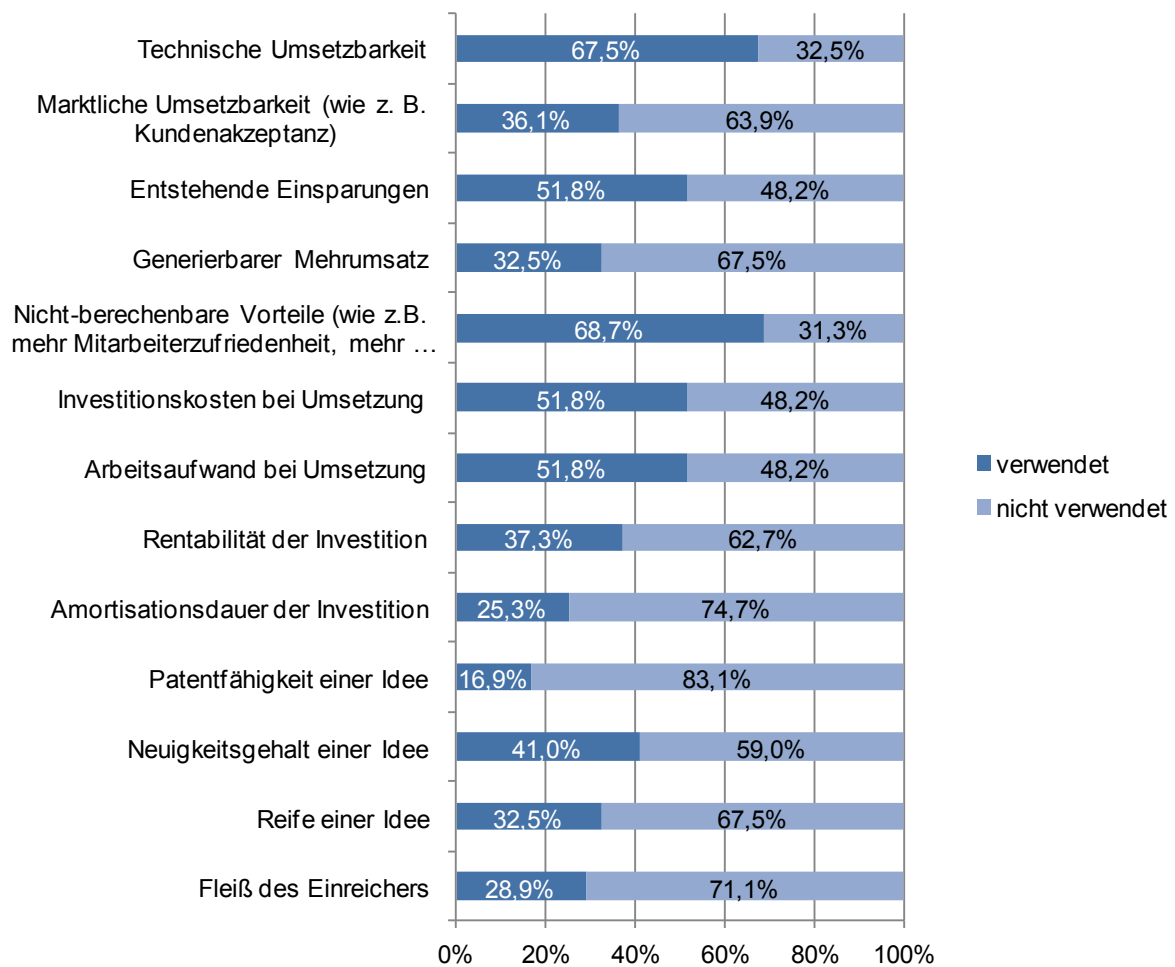


Abbildung 22 zeigt demgegenüber die Prüfkriterien, welche differenzierende Unternehmen für kleine Ideen heranziehen. In diesem Fall ist die Dominanz der technischen (67,5%) gegenüber der marktlichen Umsetzbarkeit (36,1%) als Prüfkriterium noch deutlich ausgeprägter als in den zuvor erläuterten Verteilungen. 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 (41,0%) und Reife einer Idee (32,5%) sowie Fleiß des Einreichers (28,9%).



Abbildung 22: Prüfkriterien (kleine Ideen) (n=83)

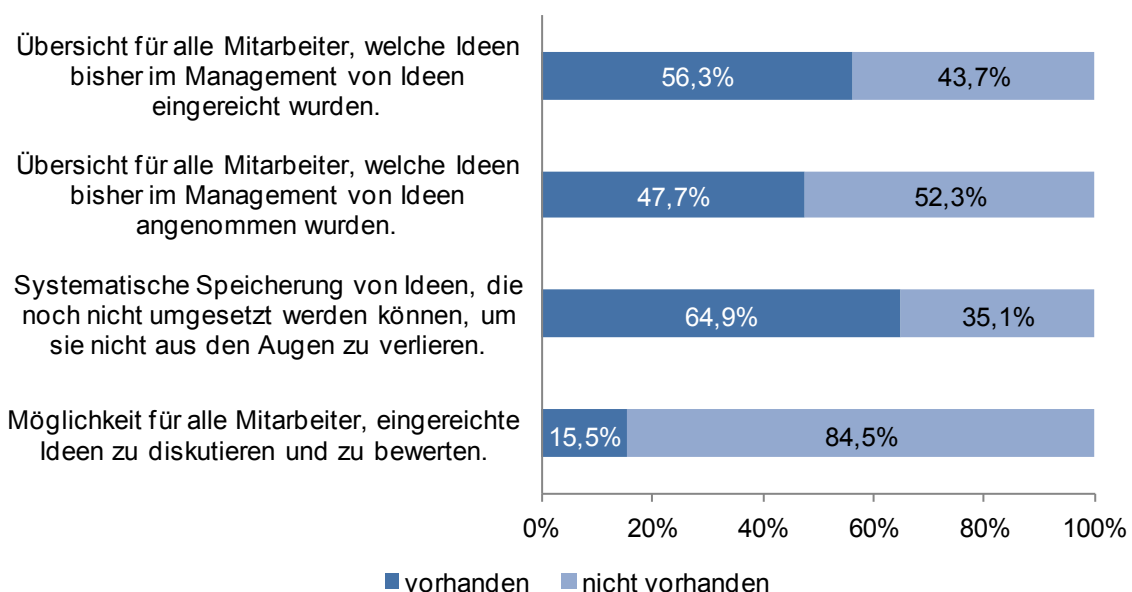


In der zusammenfassenden Betrachtung bleibt zunächst festzustellen, dass die Nutzung von formalen Prüfkriterien bei großen Ideen deutlich ausgeprägter ist als bei kleinen Ideen. Inhaltlich fällt auf, dass sich die Nutzenbewertung kleiner Ideen vor allem auf nicht berechenbare Vorteile stützt, während 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 deut-

lich 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. Abbildung 23 gibt einen Überblick über die in den Unternehmen zur Verfügung stehende Wissensbasis. 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.

Abbildung 23: Informationsbasis (n=174; n=173)



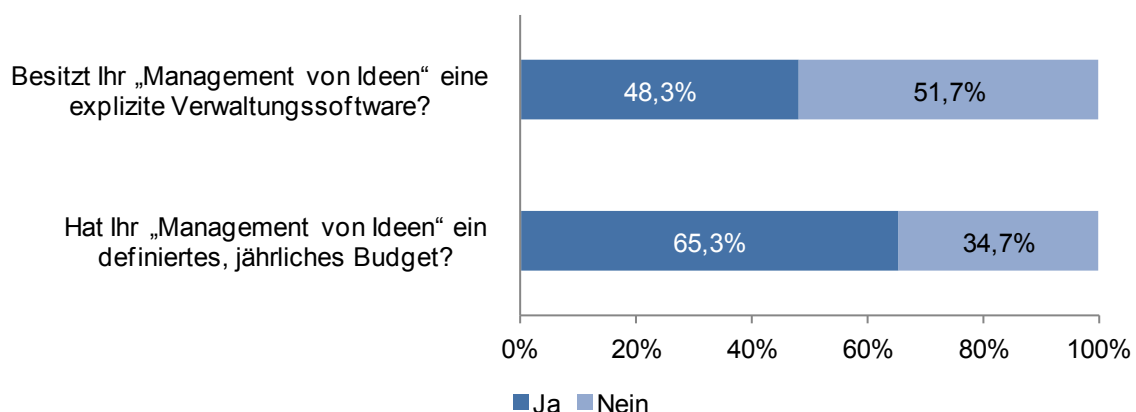
Nur 47,7 Prozent der Unternehmen führen darüber hinaus eine allgemein zugängliche Übersicht, welche Ideen bisher angenommen wurden. Damit gibt es in der Mehrheit der Unter-

nehmen 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.

#### 5.2.4. 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 (vgl. Abbildung 24).

Abbildung 24: Ressourcenausstattung (n=174; n=173)



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 Admini-

stration 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.

### 5.3. Kontrolle: Verwendete 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.<sup>82</sup> Selbige werden in Effektivitäts- (Kapitel 5.3.1) und Effizienzkennzahlen (Kap. 5.3.2) unterschieden.

#### 5.3.1. Effektivitätskennzahlen

Abbildung 25 listet zunächst die *Kennzahlen zur Messung der Effektivität* von MI-Systemen auf. Diese 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:

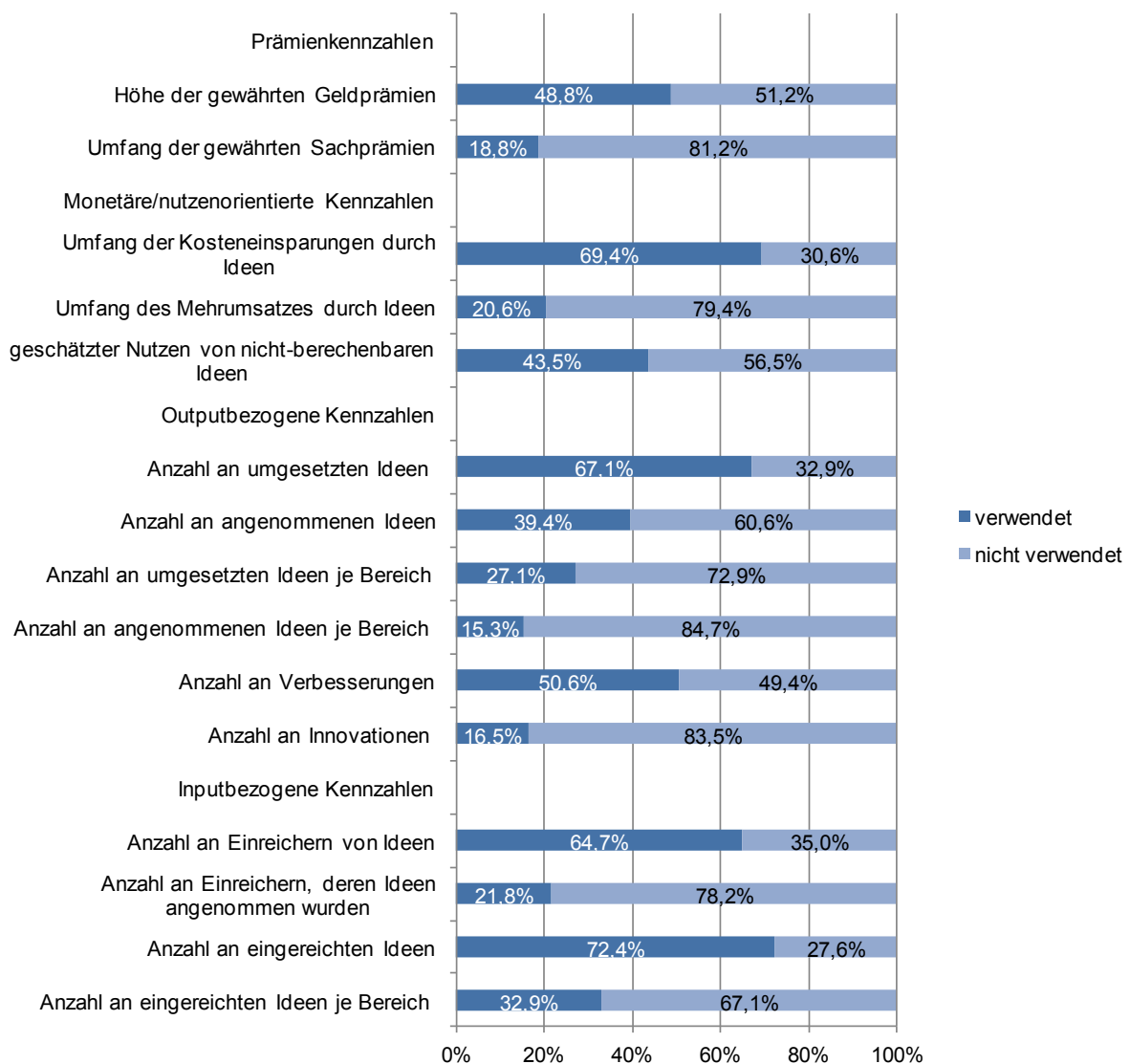
- (1) *Prämienbezogene Kennzahlen*: In welchem Umfang werden Prämien vergeben?
- (2) *Monetäre bzw. nutzenorientierte Kennzahlen*: Welchen Nutzen stiften umgesetzte Ideen?
- (3) *Outputbezogene Kennzahlen*: In welchem Umfang werden die eingereichten Ideen angenommen und umgesetzt?
- (4) *Inputbezogene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

---

<sup>82</sup> Vgl. z. B. Thom/Piening (2009), S. 22 ff.; Anic (2001), S. 83, 87 ff.; Bismarck (2000), S. 165 ff.

(1) *Prämienbezogene Kennzahlen*: Prämienbezogene Kennzahlen dienen Unternehmen als Indikator für den Ideennutzen.<sup>83</sup> 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 Ideennutzen (im Gegensatz zu Sachprämien) erscheint die große Differenz im Ergebnis sinnvoll. Ferner nutzen vergleichsweise wenige Unternehmen Sachprämien als Anreiz (vgl. Kapitel 5.2.3.).

Abbildung 25: Verwendung von Effektivitätskennzahlen (n=170)



(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

<sup>83</sup> Vgl. z. B. Thom/Piening (2009), S. 22 ff.; Spahl (1975).

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.<sup>84</sup> 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 input-

---

<sup>84</sup> Terminologischer Hinweis: Unter umgesetzten Ideen werden die Ideen zusammengefasst, welche angenommen und durchgeführt wurden. Abgeschlossene Ideen wurden endgültig angenommen oder abgelehnt.

orientierte 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 Annahmequote (Anzahl angenommener zur Anzahl der eingereichten Ideen).<sup>85</sup> Das zueinander in Bezug Setzen von Kennzahlen dient letztlich primär der Vergleichbarkeit der Ergebnisse mit anderen Unternehmen(-seinheiten).<sup>86</sup> 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. 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 (vgl. Kapitel 4.2).

### 5.3.2. Effizienzkennzahlen

Der Eindruck der mangelnden Steuerung und Kontrolle entsteht ebenfalls bei der Betrachtung der Verwendung von effizienzorientierten Kennzahlen, welche nicht mehr das Ergebnis

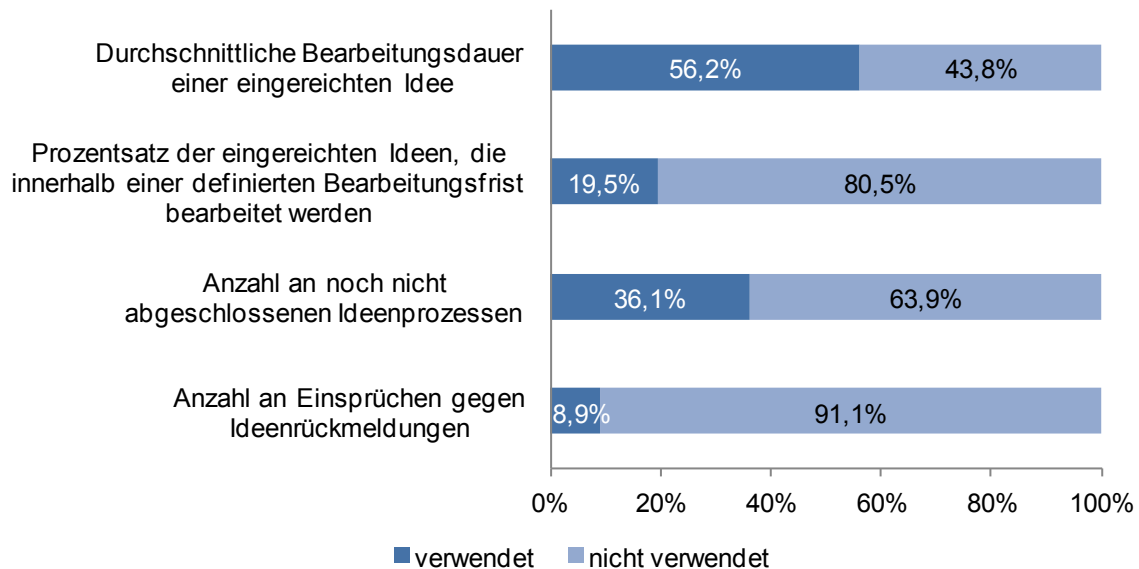
---

<sup>85</sup> Vgl. Läge (2002), S. 101.

<sup>86</sup> Vgl. Thom/Piening (2009), S. 24 f.

des MI, sondern den Managementprozess in das Zentrum der Betrachtung rücken (vgl. Abbildung 26).

Abbildung 26: Verwendung von Effizienzkenzzahlen (n=169)



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.

## 6. Erfolg des Managements von Ideen

Die beiden vorangegangenen Kapitel haben aufgezeigt, welche unternehmensspezifischen (Rahmen-)Bedingungen den Kontext für das MI bilden und wie entsprechende Systeme aktuell im deutschsprachigen Raum ausgestaltet sind. Offen bleibt bislang, welchen Erfolg die Unternehmen mit ihren dargestellten Systemen vor dem Hintergrund ihrer Rahmenbedingungen erzielen. Diesem Erfolgsaspekt widmet sich nun Kapitel 6 und rundet damit die empirischen Ausführungen zum Stand des MI ab. Das Kapitel nimmt zunächst Bezug auf ein-



schlägige Kennzahlen zur Effektivität des Managements von Ideen (Kap. 6.1) und beleuchtet anschließend die Prozesseffizienz (Kap. 6.2). Bei den dargestellten Maßgrößen handelt es sich um relative Kennzahlen, um unternehmensübergreifende Vergleiche zu ermöglichen.

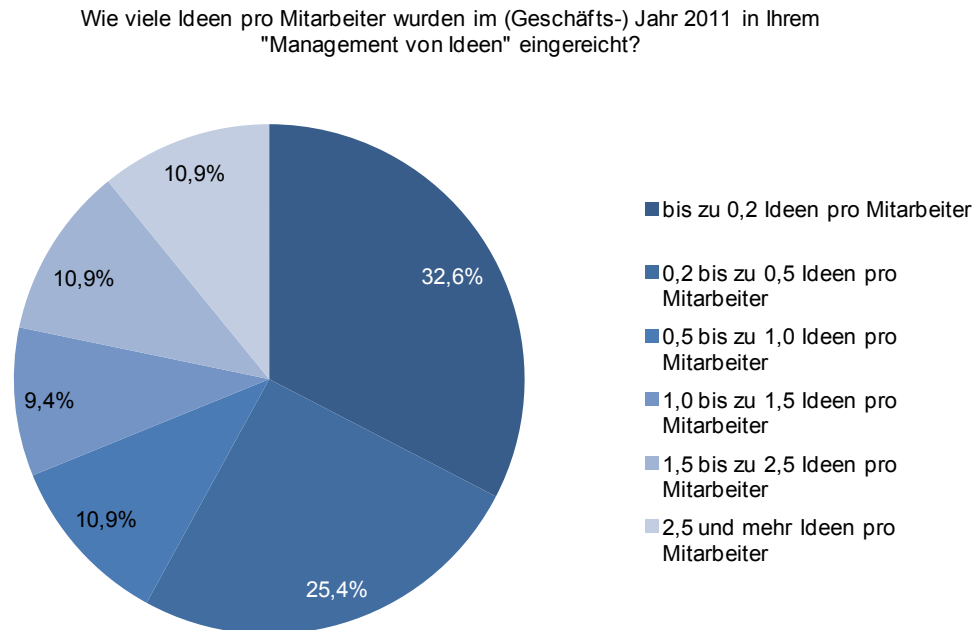
## 6.1. Effektivität der MI-Systeme in der Praxis

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.<sup>87</sup> 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.

---

<sup>87</sup> Die Anzahl der Mitarbeiter wurde als die Anzahl an sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten im Geschäftsjahr 2011 im Zuständigkeitsbereich des Managements von Ideen definiert.

Abbildung 27: Beteiligungsquote (n=138)

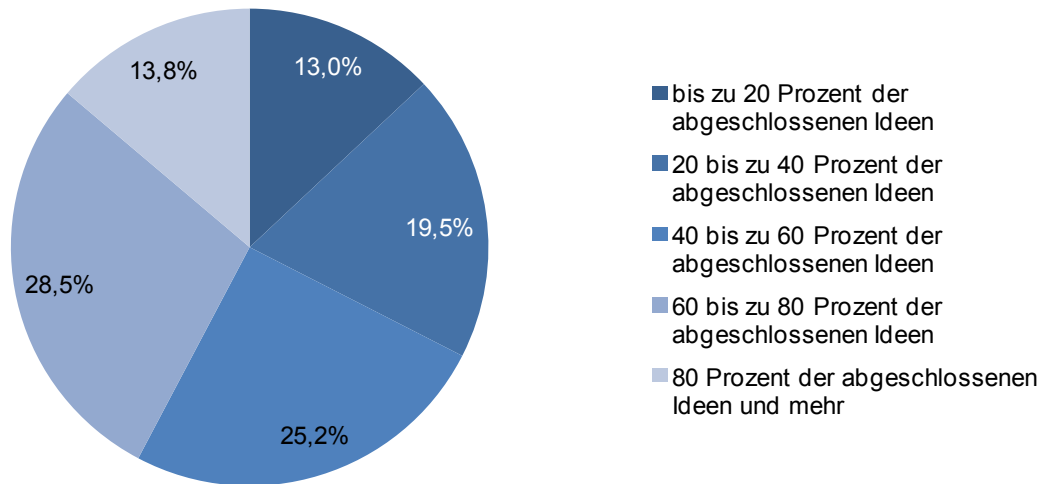


Neben der inputorientierten Leistungsfähigkeit scheint auch eine outputorientierte Betrachtung der Effektivität des MI sinnvoll: Wie viele der eingereichten Ideen wurden faktisch realisiert? Abbildung 28 nimmt daher Bezug auf die Umsetzungsquote. Diese zeigt an, wie viel Prozent der im Geschäftsjahr 2011 abgeschlossenen Ideen tatsächlich umgesetzt wurden.<sup>88</sup> 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.

<sup>88</sup> Terminologischer Hinweis: Umgesetzte Ideen sind angenommen und durchgeführt. Abgeschlossene Ideen sind als endgültig angenommen oder abgelehnt definiert.

Abbildung 28: Realisierungsgrad (n=123)

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



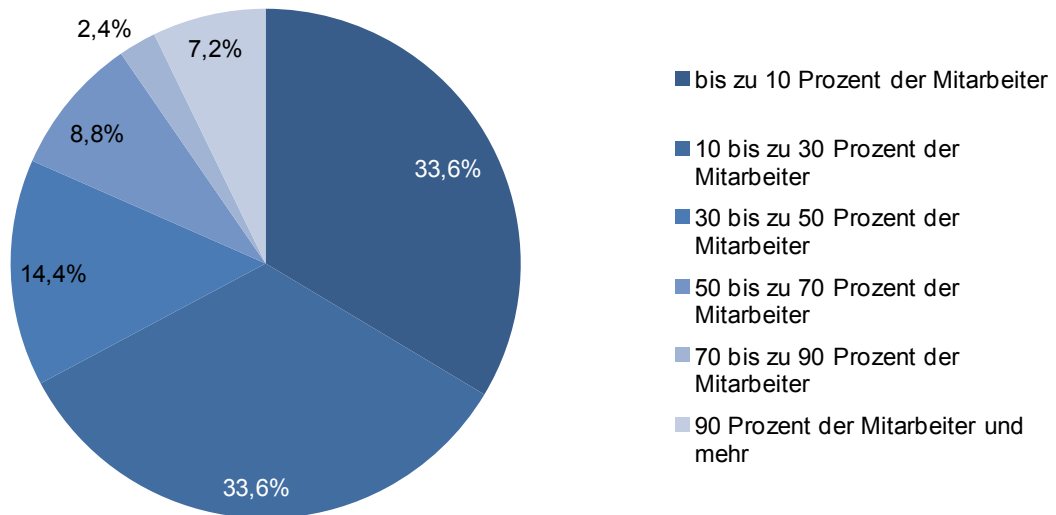
Die beiden Kennzahlen zur input- und outputbezogenen Effektivität des Systems geben noch keinen Hinweis darauf, ob und inwieweit die vorhandenen Potenziale auch ausgeschöpft werden. Zur Beurteilung dieses Aspekts wird der *Beteiligungsgrad* herangezogen.<sup>89</sup> Dieser setzt bei der Frage an, wie viel Prozent der Mitarbeiter im Geschäftsjahr 2011 Ideen eingereicht haben.<sup>90</sup> 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.

<sup>89</sup> Vgl. Deutsches Institut für Betriebswirtschaft (2009), S. 4.

<sup>90</sup> Die Anzahl der Mitarbeiter wurde dabei als die Anzahl der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten im Geschäftsjahr 2011 im Zuständigkeitsbereich des Managements von Ideen definiert.

Abbildung 29: Beteiligungsgrad (n=125)

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



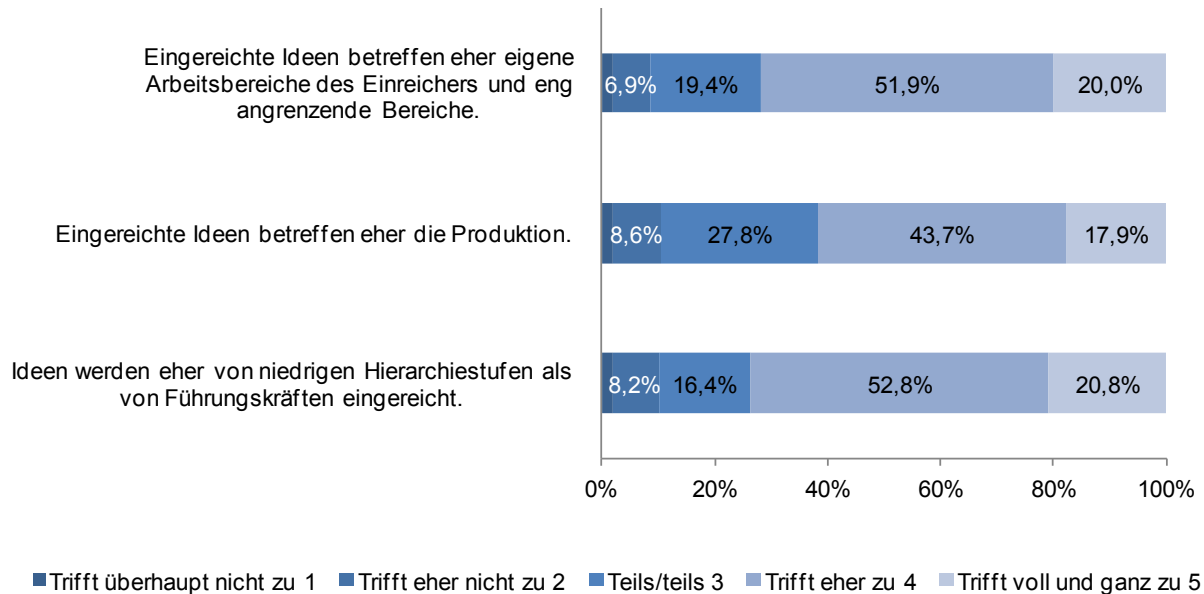
Der Beteiligungsgrad kann als ein Indikator für den Entwicklungsstand des MI-Systems in der Praxis herangezogen werden. Ergänzend zum Beteiligungsgrad werden in der Literatur aber auch noch weitere Aspekte zum Entwicklungsstand und zur *Verankerung des MI* diskutiert.<sup>91</sup> Diese ergänzenden Aspekte 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 Arbeitsbereiche 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

<sup>91</sup> Vgl. z. B. Thom (2003), S. 37,39.

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.

Abbildung 30: Ursprung der Ideen und Verankerung des MI (n=160; n=151; n=159)



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%).

## 6.2. Effizienz der MI-Systeme in der Praxis

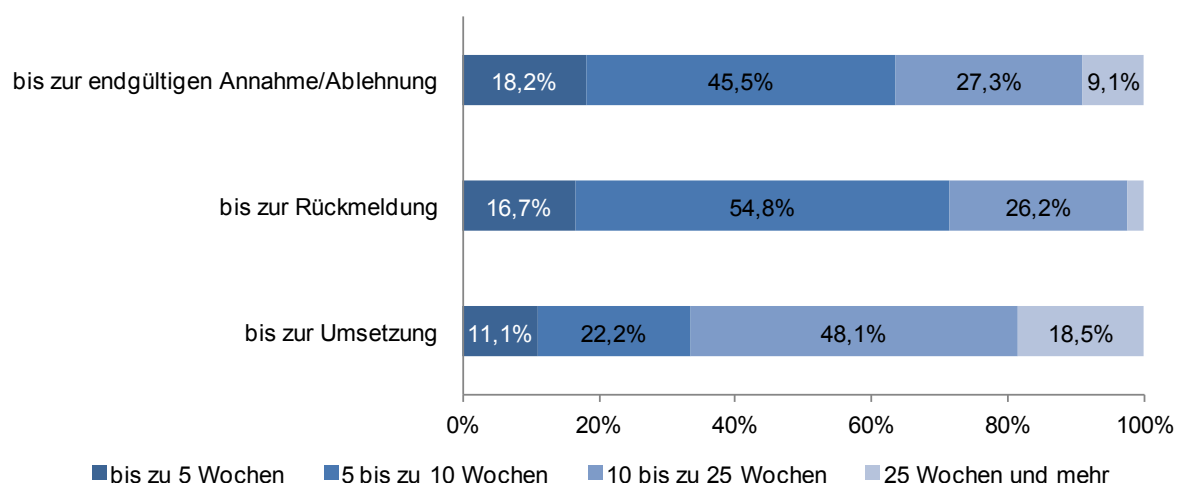
Kapitel 5.3 hat gezeigt, dass sich die populärste Kennzahl zur Beurteilung der Prozessqualität im MI-System auf die durchschnittliche Bearbeitungsdauer einer Idee bezieht. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass sich die Dauer der Bearbeitung auf verschiedene Zeitpunkte beziehen kann, wie auch die Experteninterviews offengelegt haben. Folglich werden die Ergebnisse im Folgenden getrennt für die Unternehmen dargestellt, welche die Dauer von der Einreichung einer Idee bis (a) zur ihrer endgültigen Annahme/Ablehnung, (b) zur Rückmeldung über die endgültige Annahme/Ablehnung der Idee an den Einreicher bzw. (c) zur Umsetzung der Idee bemessen (vgl. Abbildung 31). 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.

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.

Abbildung 31: Durchschnittliche Bearbeitungsdauer einer Idee (n=33; n=42; n=27)



## 7. Interpretation und Würdigung der Ergebnisse

Im Sinne einer zusammenfassenden Betrachtung werden im vorliegenden Kapitel noch einmal die wichtigsten Ziele und die Alleinstellungsmerkmale der vorliegenden Studie zur Praxis im Management von Ideen herausgestellt (Kapitel 7.1) und die wichtigsten Ergebnisse diskutiert (Kap. 7.2). Die kritische Würdigung wird durch den Hinweis auf eventuelle Limitationen bezüglich der Repräsentativität der Studie (Kap. 7.3) abgerundet.

### 7.1 Ziel, Design und Alleinstellungsmerkmale der Studie

Was sind, in der abschließenden Betrachtung, die wichtigsten Ergebnisse der vorliegenden empirischen Studie zum Stand des Managements von Ideen in der Praxis der Unternehmen im deutschsprachigen Raum? In der vorliegenden Studie zum Management von Ideen wurden insgesamt 193 Unternehmen analysiert, die detaillierte Angaben zu ihrem Management von Ideen in einer fragebogenbasierten Onlineerhebung gemacht haben. Ziel der Studie war es, den Forschungsstand um umfassende, quantitativ-empirische Erkenntnisse anzureichern sowie erste Gestaltungshinweise für ein erfolgreiches Management von Ideen zu identifizieren. Zu diesem Zweck wurde in Kapitel 2 ein generischer Bezugsrahmen entwickelt, der die empirische Studie strukturiert: In einem ersten Teil der empirischen Analyse wurden die unternehmensspezifischen (Rahmen-)Bedingungen analysiert, in die das Management von Ideen eingebettet ist. Der Hauptteil der Studie analysiert dann, wie das MI-System in den befragten Unternehmen ausgestaltet ist. Zur Ausgestaltung zählen die Ziele des MI-Systems, die organisationale Einbettung und Struktur, die Ressourcenausstattung und das Management-Kontrollsysteme. Der dritte Teil wirft schließlich einige Schlaglichter auf den Erfolg des Managements von Ideen in der Praxis.

Mit dem zweiten Teil zur Analyse der Ausgestaltung von MI-Systemen betritt die Studie konzeptionelles und empirisches Neuland. Keine andere empirische Untersuchung hat bislang die Ausgestaltung und organisationale Verankerung von MI-Systemen in Unternehmen so differenziert beleuchtet, wie dies in der vorliegenden Studie erfolgt ist. Ein weiteres Alleinstellungsmerkmal ist die ganzheitliche Betrachtung der verschiedenen Konzepte zum Management von Ideen: Wurden in vergangenen Erhebungen meist einzelne MI-Konzepte isoliert betrachtet, so erfasst die Studie gleichermaßen alle populären MI-Konzepte, insbesondere das Betriebliche Vorschlagswesen, den Kontinuierlichen Verbesserungsprozess und das Ideenmanagement, in einem integrativen Bezugsrahmen. Auch wirft die Studie einen Blick über den „MI-Tellerrand“ hinaus, indem angrenzende Systeme wie das Innovationsmanagement, das Wissens- oder Qualitätsmanagement in die Analyse einbezogen werden.

## 7.2 Zentrale Ergebnisse

*Große Unterschiede im Entwicklungsstand:* An der vorliegenden Studie haben vordergründig Unternehmen teilgenommen, die sich mit dem Thema „Management von Ideen“ in systematischer Weise auseinandersetzen. Dazu zählen Unternehmen, die bereits seit vielen Jahren über ein systematisches Management von Ideen verfügen, dazu zählen aber auch „Anfänger“-Unternehmen, die gerade dabei sind, ein solches MI-System zu implementieren. Diese „vordergründige“ Vermutung wurde in der Studie durch die Antworten auf die Frage nach der Erfahrung mit MI gestützt. Das Erfahrungsspektrum der befragten Unternehmen ist 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! 13 Prozent der Befragten haben mehr als 50 Jahre Erfahrung mit MI-Systemen, 5 Prozent dagegen weniger als zwei Jahre. Ein weiteres Indiz für die Heterogenität des Entwicklungsstandes sind die unterschiedlich starken Beteiligungsquoten. Die Beteiligungsquote gibt an, wie viele Ideen im Unternehmen im Durchschnitt je Mitarbeiter eingereicht werden. Die Beteiligungsquote ist also 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. Das arithmetische Mittel liegt übrigens mit einem Wert von 0,84 deutlich über dem entsprechenden Wert im dib-Report 2012, der eine durchschnittliche Beteiligungsquote von 0,32 ausweist.

*Guter informeller Support, aber mangelnde formale Verankerung im Managementsystem:* Wie wichtig ist den Unternehmen ein systematisches MI-System? Die Antworten auf die Frage nach der unternehmerischen Priorisierung des MI liefern ein ambivalentes Bild! Auf informeller Ebene wird dem Management von Ideen offensichtlich sehr viel Unterstützung zuteil. So beurteilt die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen (64,5%) die Unterstützung durch das Top Management als durchweg positiv. Nur 8,2 Prozent beklagen dagegen den mangelnden Support durch die Führungskräfte. Diese Management-Unterstützung findet ihren Ausdruck auch in der Zuweisung von finanziellen Ressourcen. Zwei Drittel der Unternehmen (65,3%) verfügen über ein definiertes Budget für die Ausgestaltung ihres MI-Systems. Diese faktische Unterstützung des MI-Systems findet jedoch keinen Niederschlag in der formalen Verankerung des Managements von Ideen in den vorhandenen Management- und Zielsystemen der Führungskräfte. So haben weniger als ein Drittel der Unternehmen das MI-System im Zielsystem ihrer Führungskräfte verankert. Eine solche Verankerung ist bspw. gegeben, wenn die Leistung der Führungskräfte u. a. auch an der Anzahl der in ihrem Bereich eingereichten Ideen gemessen wird. Dass die zielorientierte Steuerung des Managements von Ideen in der Praxis nur sehr dürftig stattzufinden scheint, kommt auch darin



zum Ausdruck, dass viel zu wenig Gebrauch von Kennzahlen zur Steuerung und Kontrolle des MI gemacht wird. Von den etablierten Maßgrößen wird lediglich eine einzige Kennzahl (Anzahl der eingereichten Ideen) von einer breiten Mehrheit (über 70%) der befragten Unternehmen verwendet. 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.

*Eklatante Schnittstellendefizite:* Das System zum Management von Ideen darf im Unternehmen nicht isoliert betrachtet werden, es grenzt unmittelbar an verwandte Systeme wie das Innovations-, Qualitäts- oder Wissensmanagementsystem an. Die meisten der befragten Unternehmen haben zumindest eines dieser Systeme in ihrer Organisation auch tatsächlich etabliert. Aber obwohl zwischen diesen Systemen ein wechselseitiger Nutzen besteht, haben maximal ein Drittel der befragten Unternehmen ihr MI-System mit einem der drei anderen Systeme gekoppelt. Das Ergebnis überrascht, jedoch im negativen Sinne! Schnittstellen haben Verbundpotenziale zwischen den Systemen. So kann eine definierte Schnittstelle zwischen dem MI und dem Innovationsmanagement dazu genutzt werden, um im MI generierte, „große“ Innovationsideen als Input in den Innovationsprozess einzuspeisen. Ähnliche Verbundpotenziale bestehen auch mit dem Qualitäts- und Wissensmanagement. Die Einrichtung solcher Schnittstellen – bspw. über die verwendeten Softwaresysteme – wäre mit nur wenig Mehraufwand realisierbar, der Nutzen dagegen ungleich größer!

*Zunehmende Ausdifferenzierung und Professionalisierung der Ideenbearbeitung:* Ein positives Bild zeigt die Analyse der Binnenorganisation des Managements von Ideen. So strukturieren die meisten Unternehmen den Ideenbearbeitungsprozess in verschiedene Phasen. Immerhin fast die Hälfte der Unternehmen differenziert den formalen Bearbeitungsprozess und unterscheidet zwischen „kleinen“ und „großen“ Ideen. Diese Unterscheidung hat Auswirkungen auf die Prozessgestaltung in der Ideenbearbeitung und wirkt sich auch auf die inhaltliche Ausgestaltung des Ideen-Prüf- und Bewertungsprozesses aus. Insgesamt ist die Einbindung der Fachabteilungen bei der Prüfung von großen Ideen deutlich ausgeprägter. Die ökonomisch (vermutlich) geringere Bedeutung der kleinen Ideen schlägt sich in einer „schlankeren“ Prüforganisation nieder. Die Differenzierung leistet also einen Beitrag zum effizienten Umgang mit Ressourcen.

*Passives Verständnis im Management von Ideen:* In den meisten der befragten Unternehmen herrscht eine „passive“ Sicht im Management von Ideen vor. Drei Viertel der Unternehmen geben an, dass mit ihrem MI-System insbesondere die vorhandenen Ideen der Mitarbeiter eingesammelt werden sollen, nur etwas mehr als die Hälfte deutet dagegen an, dass in ihrem MI-System auch das aktive Anregen von Ideen bei den Mitarbeitern im Mittelpunkt

steht. Dieses passive Verständnis des bloßen Einsammelns von Ideen korrespondiert auch mit den eher ernüchternden Erkenntnissen zu den nicht vorhandenen Freiräumen und zur nicht vorhandenen Fehlerkultur. Verbesserungspotenziale zeigen sich beim gezielten Einsatz von Maßnahmen zur aktiven Förderung von Ideen. Nur etwas mehr als ein Drittel der Unternehmen nutzt solche Maßnahmen zur Ideenaktivierung, zu den populärsten zählen einfache Techniken wie Kreativitätsworkshops.

### 7.3 Wie repräsentativ ist die vorliegende Studie?

Die Grundgesamtheit der dieser Studie zugrundeliegenden Befragung umfasst Unternehmen aller Größen und Branchen im deutschsprachigen Raum, die 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. Es stellt sich deshalb die berechtigte Frage, wie repräsentativ denn die Ergebnisse der vorliegenden Studie sind? Vergleicht man den Anteil der Unternehmen verschiedener Größenklassen bzw. Branchen in der Stichprobe mit dem Anteil dieser Unternehmen an allen Unternehmen des deutschsprachigen Raums, so wird zum einen deutlich, dass Groß- und mittlere Unternehmen stark überproportional sowie kleine und Kleinstunternehmen stark unterproportional in der Stichprobe enthalten sind. Zum anderen zeichnet sich ab, dass die Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes stark überproportional und Dienstleister dagegen unterproportional vertreten sind. Dieser Branchen- und Größen-Bias in der Stichprobe deckt sich mit früheren empirischen Erkenntnissen, denen zufolge viele kleine und Kleinstunternehmen kein Management von Ideen betreiben und dass Dienstleister erst in den vergangenen Jahren damit begonnen haben, MI anzuwenden.<sup>92</sup>

Aufgrund der geringen Kenntnisse über die Grundgesamtheit und die Verteilung relevanter Unternehmensmerkmale in dieser lässt sich die Stichprobe der Studie zwar nicht als Quotenstichprobe kennzeichnen. In explorativen Forschungsphasen ist jedoch auch eine Stichprobenbildung aus erreichbaren Erhebungseinheiten ausreichend. Zudem scheint die Stichprobe zumindest in Ansätzen die Verteilung möglicher Quotenmerkmale in der Grundgesamtheit widerzuspiegeln. Auch der Stichprobenumfang genügt grundsätzlich den Fallzahlen-Anforderungen an stabile Ergebnisse. Folglich ist die Qualität der in die Analyse einbezogenen Stichprobe als befriedigend zu betrachten.

---

<sup>92</sup> Vgl. Thom (2003), S. 21; Bismarck (2000), S. 53 f.; IHK Hagen (2011), S. 12; IHK Arnsberg et al. (2002), S. 7.

## 8. Handlungsempfehlungen für Unternehmenspraxis und Politik

Die vorliegende Studie zur Praxis des Managements von Ideen (MI) im deutschsprachigen Raum eröffnet mit ihren Befunden jenen Unternehmen, die bereits über ein MI-System verfügen, die Möglichkeit zu einem intensiven ‚Benchmarking‘. Die detaillierte Darstellung der Ergebnisse, insbesondere zur organisatorischen Ausgestaltung des MI, ermöglicht den Unternehmen einen Vergleich ihrer Lösungen und Leistungsfähigkeit mit anderen Unternehmen. Aufgrund der transparent gewordenen Systeme und ausdifferenzierten Bedingungen, welche hinter den Ergebnissen stehen, ist eine weitergehende Reflektion möglich als bei vergleichbaren Studien in der Vergangenheit. Den Unternehmen, die bislang noch kein solches MI-System implementiert haben, liefert die vorliegende Studie eine konkrete Anleitung zum Aufbau und zur Ausgestaltung eines solchen Systems.

Neben diesen allgemeinen Hinweisen zum ‚Benchmarking‘ leiten sich aus den im vorangegangenen Kapitel 7.2 dargestellten Erfolgsfaktoren und Defiziten direkte Gestaltungsempfehlungen für Unternehmen ab, die nachfolgend zu fünf kurzen, schlagwortartigen Handlungsanweisungen verdichtet sind:

- ▶ *Kontrolle des MI*: Differenzierter Einsatz von Kennzahlen zur Kontrolle und Steuerung;
- ▶ *Steuerung des MI durch formale Verankerung im Zielsystem*: Formelle Verankerung des MI im Zielsystem der Führungskräfte zur Steuerung des MI;
- ▶ *Behebung von Schnittstellendefiziten*: Kopplung des MI-Systems durch formal definierte Schnittstellen an angrenzende Managementsysteme, insbesondere an das Innovations-, Qualitäts- und Wissensmanagement;
- ▶ *Integration bestehender MI-Konzeptionen*: Zusammenführung oder zumindest engere Taktung von KVP, BVW und Ideenmanagement;
- ▶ *Von einem passiven zu einem aktiven MI-Verständnis*: Mehr Freiräume für die Mitarbeiter, konstruktiverer Umgang mit Fehlern und mehr Maßnahmen zur aktiven Ideenförderung;
- ▶ *Professionalisierung der Ideenbearbeitungsprozesse*: Ausdifferenzierung der Ideenbearbeitung und -prüfung in Prozesse für „kleine“ und „große“ Ideen.

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 in Verbänden bislang eher als Unterthema des Innovations- oder Qualitätsmanagements betrachtet. Exemplarisch hierfür sind die Weiterbildungsangebote und Lehrgänge der IHKs in Deutschland anzuführen – das Thema ‚Management von Ideen‘ wird hier lediglich als Teilmodul bzw. Unterthema angesprochen. So bietet bspw. die IHK-Innovationsberatung Hessen in ihren Zertifikatslehrgängen „Innovationsmanager (IHK)“ und „Methodenpass (IHK)“ isolierte Module zum Thema ‚KVP‘ und ‚Ideengenerierung und -

bewertung' an, eine ganzheitliche Perspektive zum Management von Ideen oder zur Etablierung von MI-Systemen in der Praxis ist jedoch nicht Bestandteil der Angebote. Das Thema ‚Management von Ideen‘ sollte hier einen größeren Stellenwert erfahren!

Neben den formalen Fort- und Weiterbildungsangeboten gibt es in der jüngsten Vergangenheit durch die deutschen Industrie- und Handelskammern vermehrt Initiativen, das Thema ‚Management von Ideen‘ in regionalen Arbeitskreisen zu diskutieren. Dieser Ansatz ist positiv zu bewerten, geben solche Arbeitskreise den Unternehmen doch eine konstruktive Plattform, in informellen Kreisen 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!

## Literaturverzeichnis

- Anic, D. (1998): Betriebliches Vorschlagswesen. Neuere Entwicklungen aus betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Sicht, Oldenburg 1998.
- Anic, D. (2001): Ideenmanagement. Erfolgskriterien des betrieblichen Vorschlagswesens aus wirtschafts- und rechtswissenschaftlicher Sicht, Baden-Baden 2001.
- Atteslander, P. (2010): Methoden der empirischen Sozialforschung, 13. Auflage, Berlin 2010.
- Basadur, M./Gelade, G. A. (2006): The Role of Knowledge Management in the Innovation Process, in: Creativity and Innovation Management, Vol. 15, No. 1, S. 45-62.
- Bessoth, R. (1975): Leistungsfähigkeit des betrieblichen Vorschlagswesens: Aufbereitung und Darstellung der bisherigen Erkenntnisse, Göttingen 1975.
- Bismarck, W.-B. von (2000): Das Vorschlagswesen. Von der Mitarbeiteridee bis zur erfolgreichen Umsetzung, München/Mering 2000, zugl.: Mannheim, Univ., Diss., 2000.
- Björk, J./Boccardelli, P./Magnusson, M. (2010): Ideation Capabilities for Continuous Innovation, in: Creativity and Innovation Management, Vol. 19, No. 4, S. 385-396.
- Bühner, M. (2006): Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion, 2. Auflage, München 2006.
- Burr, W./Stephan, M./Werkmeister, C. (2011): Unternehmensführung, 2. Auflage, München 2011.
- Creswell, J. W./Plano-Clark, V. L. (2007): Designing and Conducting Mixed Methods Research, Thousand Oaks 2007.
- Deutsches Institut für Betriebswirtschaft (2009): dib-Report 2009. Ideenmanagement in Deutschland. Jahresbericht 2009 des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft (dib) Frankfurt am Main, Frankfurt am Main 2009.
- Deutsches Institut für Betriebswirtschaft (2012): dib-Report 2012. Ranking der teilnehmenden Unternehmen, o. O. 2012.
- Dickinson, Z. C. (1928): Suggestion Systems Compared, in: Personnel Journal, Vol. 7, No. 1, S. 12-17.
- Etienne, M. (1997): Grenzen und Chancen des Vorgesetztenmodells im Betrieblichen Vorschlagswesen. Eine Fallstudie, Bern 1997.
- Faulbaum, F./Prüfer, P./Rexroth, M. (2009): Was ist eine gute Frage? Die systematische Evaluation der Fragenqualität, Wiesbaden 2009.
- Gaugler, E. (1984): Betriebliches Vorschlagswesen, in: Grochla, E./Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Auflage, Stuttgart 1984, Sp. 4294-4302.
- Gläser, J./Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 4. Auflage, Wiesbaden 2010.
- Greving, B. (2007): Messen und Skalieren von Sachverhalten, in: Albers, S./Klapper, D./Konradt, U./Walter, A./Wolf, J. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 2. Auflage, Wiesbaden 2007, S. 65-78.

- Grochla, E. (1978): Ursprünge und Entwicklungslinien des Betrieblichen Vorschlagswesens, in: Grochla, E./Brinkmann, E./Thom, N. (Hrsg.): Stand und Entwicklung des Vorschlagswesens in Wirtschaft und Verwaltung, Dortmund 1978, S. 5-13.
- Habegger, A. (2002): Betriebliches Vorschlagswesen im Wandel. Stand der Diskussion und Umsetzung in der Praxis. Arbeitsbericht Nr. 61 des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern, Bern 2002.
- Häder, M. (2010): Empirische Sozialforschung. Eine Einführung, 2. Auflage, Wiesbaden 2010.
- Hauschildt, J./Salomo, S. (2011): Innovationsmanagement, 5. Auflage, München 2011.
- Huber, F./Herrmann, A./Braunstein, C. (2006): Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg, in: Hinterhuber, H. H./Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, 5. Auflage, Wiesbaden 2006, S. 68-83.
- 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. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Industrie- und Handelskammern Arnsberg, Hagen und Siegen in Kooperation mit Scientific Consulting Dr. Schulte-Hillen, Köln 2002.
- Industrie- und Handelskammer zu Dortmund/Südwestfälische Industrie- und Handelskammer zu Hagen/Scientific Consulting Dr. Schulte-Hillen GmbH (2011): Wissen und Ideen der Mitarbeiter. Ergebnisse von Unternehmensbefragungen der Industrie- und Handelskammer zu Dortmund und der Südwestfälischen Handelskammer zu Hagen in Kooperation mit Scientific Consulting Dr. Schulte-Hillen GmbH, Bonn 2011.
- Imai, K. (1993): Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb, 9. Auflage, München 1993.
- Kaya, M./Himme, A. (2007): Möglichkeiten der Stichprobenbildung, in: Albers, S./Klapper, D./Konradt, U./Walter, A./Wolf, J. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 2. Auflage, Wiesbaden 2007, S. 79-88.
- Koch, S. (2011): Einführung in das Management von Geschäftsprozessen. Six Sigma, Kaizen und TQM, Berlin/Heidelberg 2011.
- Krafft, W. (1966): Das betriebliche Vorschlagswesen als Gruppenaufgabe und Gruppenproblem. Ein Beitrag zur Sozialpsychologie im Betrieb, Berlin 1966.
- Läge, K. (2002): Ideenmanagement. Grundlagen, optimale Steuerung und Controlling, Wiesbaden 2002, zugl.: Magdeburg, Univ., Diss., 2002 (1. Nachdruck 2005).
- Losse, K. H./Thom, N. (1977): Das Betriebliche Vorschlagswesen als Innovationsinstrument. Eine empirisch-explorative Überprüfung seiner Effizienzdeterminanten, Frankfurt am Main/Bern 1977.
- Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 11. Auflage, Weinheim und Basel 2010.
- Meier, B. (1999): Qualitäts- und Ideenmanagement als Wettbewerbsfaktoren, Köln 1999.
- Meinefeld, W. (2008): Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Sozialforschung, in: Flick, U./Kardorff, E. von/Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 6. Auflage, Reinbek bei Hamburg 2008, S. 265-275.
- Merkens, H. (2008): Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion, in: Flick, U./Kardorff, E. von/Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 6. Auflage, Reinbek bei Hamburg 2008, S. 286-299.
- Mintzberg, H. (1990): The Manager's Job: Folklore and Fact, in: Harvard Business Review, Vol. 68, No. 2, S. 163-176.
- Müller-Prothmann, T. (2008): Konzept für eine integrierte Ideen- und Wissensmanagementplattform, in: Ideenmanagement. Zeitschrift für Vorschlagswesen und Verbesserungsprozesse, Vol. 34, No. 4, S. 108-112.
- Neckel, H. (2004): Modelle des Ideenmanagements. Intuition und Kreativität unternehmerisch nutzen, Stuttgart 2004.
- Piening, A. (2008): Entwicklungstendenzen im Ideenmanagement. Untersuchungen zu einem Managementkonzept der Qualitätsverbesserung und Personalförderung. Arbeitsbericht Nr. 89 des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern, Bern 2008.
- Piening, A. (2009): Entwicklungstendenzen im Ideenmanagement. Untersuchungen zu einem Managementkonzept der Qualitätsverbesserung und Personalförderung. Kurzfassung der Masterarbeit, Bern 2009.

- Porst, R. (2011): Fragebogen. Ein Arbeitsbuch, 3. Auflage, Wiesbaden 2011.
- Raab-Steiner, E./Benesch, M. (2010): Der Fragebogen. Von der Forschungsidee zur SPSS/PASW-Auswertung, 2. Auflage, Wien 2010
- Reid, L. N./Moriarty, S. E. (1983): Ideation: A Review of Research, in: Current Issues and Research in Advertising, Vol. 6, No. 2, S. 119-134.
- Reuter, V. G. (1976): Suggestion System Evaluation, in: Industrial Management, Vol. 18, No. 4, S. 28-32.
- Riesenhuber, F. (2007): Großzahlige empirische Forschung, in: Albers, S./Klapper, D./Konradt, U./Walter, A./Wolf, J. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 2. Auflage, Wiesbaden 2007, S. 1-16.
- Schmelzer, H. J./Sesselmann, W. (2010): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Kunden zufrieden stellen, Produktivität steigern, Wert erhöhen, 7. Auflage, München 2010.
- Spahl, S. (1975): Handbuch Vorschlagswesen. Praxis des Ideenmanagements, München 1975 (1. Nachlieferung 1978).
- Teddlie, C./Tashakkori, A. (2003): Major Issues and Controversies in the Use of Mixed Methods in the Social and Behavioral Sciences, in: Tashakkori, A./ Teddlie, C. (Hrsg.): Mixed Methods in Social & Behavioral Research, Thousand Oaks 2003, S. 3-50.
- Thom, N. (1978): Einflussgrößen auf die Effizienz des Betrieblichen Vorschlagswesens. Ergebnisse empirischer Untersuchungen in Industriebetrieben, in: Grochla, E./Brinkmann, E./Thom, N. (Hrsg.): Stand und Entwicklung des Vorschlagswesens in Wirtschaft und Verwaltung, Dortmund 1978, S. 57-78.
- Thom, N. (1980): Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements, 2. Auflage, Königstein/Ts. 1980.
- Thom, N. (2003): Betriebliches Vorschlagswesen. Ein Instrument der Betriebsführung und des Verbesserungsmanagements, 6. Auflage, Bern 2003.
- Thom, N./Piening, A. (2009): Vom Vorschlagswesen zum Ideen- und Verbesserungsmanagement. Kontinuierliche Weiterentwicklung eines Managementkonzepts, Bern 2009.
- Van Dijk, C./van den Ende, J. (2002): Suggestion Systems: Transferring Employee Creativity into Practicable Ideas, in: R&D Management, Vol. 32, No. 5, S. 387-395.
- Voigt, K.-I./Brem, A. (2005): Integriertes Ideenmanagement als strategischer Erfolgsfaktor junger Technologieunternehmen, in: Schwarz, E. J./Harms, J. (Hrsg.): Integriertes Ideenmanagement. Betriebliche und überbetriebliche Aspekte unter besonderer Berücksichtigung kleiner und junger Unternehmen, Wiesbaden 2005, S. 176-200.
- Vollmer, A./Wehner, T./Weber, W. G. (2005): Sonet – Sozialorientiertes Netzwerk für den Ideenaustausch: Konzept und Erfahrungsbericht, in: Schwarz, E. J./Harms, J. (Hrsg.): Integriertes Ideenmanagement. Betriebliche und überbetriebliche Aspekte unter besonderer Berücksichtigung kleiner und junger Unternehmen, Wiesbaden 2005, S. 95-114.
- Winzer, O. (2003): Ideenmanagement und andere Unternehmensstrategien, in: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH (Hrsg.): Erfolgsfaktor Ideenmanagement. Kreativität im Vorschlagswesen, 4. Auflage, Berlin 2003, S. 21-39.
- Wrede, D. (2007): Das Gold in den Köpfen der Mitarbeiter. Zur Integration von Ideen- und Wissensmanagement, München 2007, zugl.: Hannover, Univ., Diss., 2007.
- Wrede, D. (2008): Zur Integration von Ideen- und Wissensmanagement, in: Ideenmanagement. Zeitschrift für Vorschlagswesen und Verbesserungsprozesse, Vol. 34, No. 1, S. 6-7.
- Young, C. T. (1963): Suggestion Systems: Boon or Bane?, in: Personnel Journal, Vol. 42, No. 3, S. 130-134.
- Zollondz, H.-D. (2011): Grundlagen Qualitätsmanagement. Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte, 3. Auflage, München 2011.

Herausgeber Michael Stephan

Department of Technology and  
Innovation Management

Philipps-University Marburg  
Am Plan 2  
35037 Marburg

Erscheinungsort Marburg, Deutschland

ISSN 1864-2039