

Dr. Alexander Brem, Sabine Ziegler

## Implementierung des Integrierten Ideenmanagements unter besonderer Berücksichtigung anreiz- und motivationstheoretischer Aspekte.

Eine explorative Studie

Die Innovationsfähigkeit von Unternehmen gehört heute zweifelsohne zu einem wichtigen Faktor für den Unternehmenserfolg. Deshalb gewinnen die Ideen der Mitarbeiter, wie auch die von externen Interessensgruppen, immer mehr an Bedeutung. Dieser Beitrag stellt das Konzept des Integrierten Ideenmanagements, welches die Mitarbeiter und Externen gleichermaßen in das Ideenmanagement eines Unternehmens einbindet, näher dar. Es wird dabei von einem win-win-Verhältnis zwischen dem Unternehmen als Ideennehmer und den Stakeholdern als Ideengeber ausgegangen, welches die Basis für eine nachhaltige Zusammenarbeit bedeutet. Eine wichtige Rolle bei der Integration von Mitarbeitern und Externen in den Ideenmanagementprozess spielen Motivations- und Anreizaspekte. Denn nur durch das Wissen, was die Ideengeber motiviert bzw. demotiviert und welche Anreize ein Unternehmen zur Förderung der Motivation setzen sollte, kann es seine Ideengeber zum Ideenbeitrag motivieren. Im Rahmen einer explorativen Studie wurden theoretische Einflüsse und Wirksamkeiten beim Ideenmanagement auf ihre Gültigkeit in der Praxis überprüft. Hierbei konnten in einem Vergleich von vier untersuchten Firmen Gemeinsamkeiten und Unterschiede konstatiert, wie auch Wünsche und Kritikpunkte der Interviewpartner erfasst werden. Auf Basis dieser Ergebnisse konnten schließlich Möglichkeiten für die Gestaltung des Integrierten Ideenmanagements aufgezeigt werden.

Aufgrund der Globalisierung müssen sich Unternehmen an veränderte wirtschaftliche, technologische und soziale Rahmenbedingungen anpassen, was eine entsprechend hohe Innovationskraft erforderlich macht. Ein wertvolles Instrument hierfür ist das Innovationsmanagement.

Ein Bestandteil des Innovationsmanagements stellt das Ideenmanagement dar, welches, in den Frühphasen des Innovationsprozesses, die Erzeugung und Sammlung möglichst vieler guter Ideen zur Aufgabe hat. <sup>1</sup> In den meisten Unternehmen wird dabei verstärkt auf das Ideen- und Kreativitätspotential der Mitarbeiter zurückgegriffen. Doch nicht nur innerhalb eines Unternehmens sind Potentiale für Ideen zu finden, sondern auch außerhalb bei den externen Interessensgruppen, z.B. den Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern oder sonstigen Bezugsgruppen, die mit dem Unternehmen in Kontakt stehen. Dieses externe Ideenpotential zu aktivieren und zu nutzen sollte Aufgabe des Unternehmens sein, um auch zukünftig innovativ zu bleiben und den Markterfordernissen gerecht zu werden. Ziel des Integrierten Ideenmanagements ist es daher, neben den Mitarbeitern ebenso die Externen als Ideenquellen zu betrachten und sie in das Ideenmanagement des Unternehmens mit einzubinden.

Damit sich Mitarbeiter und Externe als Ideengeber in ein Unternehmen einbringen, spielen neben anderen Einflussfaktoren, wie die Unternehmenskultur oder die Art der Mitarbeiterführung, v.a. die Motivation eine wichtige Rolle. Ein hilfreiches Instrument für die Erzeugung und Förderung der Motivation ist ein entsprechend gestaltetes Anreizsystem.

### Kontakt:

VEND consulting GmbH  
Burgschmietstraße 2-4  
90419 Nürnberg

Tel. +49 (0) 911 373 000 10  
Fax +49 (0) 911 373 000 29

pr@vend-consulting.de  
www.vend-consulting.de

## Konzept des Integrierten Ideenmanagements

Zunächst sind Erläuterungen zu den Begriffen Innovations- und Ideenmanagement notwendig, um die Zusammenhänge mit dem Integrierten Ideenmanagement besser verstehen zu können.

Unter Innovationsmanagement ist ein Managementvorgang zu verstehen, der sich von der Ideengenerierung bis hin zur erfolgreichen Implementierung am Markt bezieht.<sup>2</sup>

Eine entscheidende Rolle im Innovationsmanagement spielt das Ideenmanagement, da Innovationen erst mit der Auswahl, Beurteilung und Weiterentwicklung von Ideen entstehen.<sup>3</sup> Um Ideen zu erzeugen, gibt es verschiedene Ideen- und Kreativitätsmethoden in den Unternehmen, wie z.B.

- Betriebliches Vorschlagswesen (BVW)
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)/KAIZEN
- Qualitätszirkel/Total Quality Management (TQM)
- Kleingruppenkonzepte/Workshops
- ... etc.

All diese Ansätze werden unter dem Oberbegriff des Ideenmanagements zusammengefasst. Das heißt, dass letztlich alle in den Unternehmen vorhandenen Methoden und Systeme zur Förderung und Nutzung der Mitarbeiterkreativität darunter fallen.

Das Ziel des Integrierten Ideenmanagements ist es nun, die Ideen von Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Konkurrenten und sonstigen Stakeholdern zu sammeln und gezielt zu Innovationen zu führen.<sup>4</sup>

- **Internes Ideenmanagement:** Hierunter sind die internen Instrumente eines Unternehmens, wie BVW, KVP, TQM, Workshops, etc. zu subsumieren, die darauf ausgerichtet sind, das interne Ideenpotential zu aktivieren.
- **Kunden:** v.a. sog. Lead User (Schlüsselkunden) sind hilfreich, um die Bedürfnisse der Kunden zu erfahren.
- **Lieferanten:** Aufgrund der zunehmenden Arbeitsteilung steigt die Einbindung von Lieferanten in den Leistungserstellungsprozess der Unternehmen.
- **Wettbewerber:** (Entwicklungs-)Kooperationen unter Wettbewerbern werden zunehmend üblich und somit ist auch ihre Einbindung in das Konzept des Integrierten Ideenmanagements sinnvoll. Unternehmen sollten sich zudem durch gute Wettbewerbskenntnisse auszeichnen. Ein hilfreiches Instrument ist das Benchmarking. Damit können eigene Schwächen erkannt und beseitigt sowie aus den Erfahrungen anderer gelernt werden.
- **Sonstige Stakeholder:** Hierunter fallen z.B. staatliche Institutionen, wie Hochschulen und Forschungseinrichtungen, Verbände, Medien, Kongresse, etc., mit denen ein Unternehmen in Verbindung steht.

Im Fokus stehen somit alle internen und externen Ideenquellen eines Unternehmens, um letztlich eine hinreichende Anzahl erfolgreicher Innovationen erzeugen zu können. Dies lässt sich auf Dauer jedoch nur realisieren, wenn Unternehmen eine langfristige und nachhaltige Zusammenarbeit mit ihren Stakeholdern anstreben. Denn nur wenn auch die Interessen der Stakeholder berücksichtigt werden, sind diese bereit, ihren Beitrag zum Ideenmanagement des Unternehmens zu leisten. Eine sog. „win-win-Situation“ muss geschaffen werden, damit beide Seiten – Ideengeber (Stakeholder) und Ideennehmer (Unternehmen) – voneinander profitieren. Damit die Bereitschaft der Stakeholder steigt, Unternehmen mit ihren Ideen zu bereichern, sollten diese einen Nutzen wahrnehmen. Die Aufgabe der Unternehmen besteht folglich darin, ihre Stakeholder zu motivieren, indem sie entsprechende Anreize bieten.

## Methodik und Durchführung der Studie

Das Thema Ideenmanagement ist schon vielfach in der Literatur erforscht worden, allerdings wurde der Fokus meist nur auf die Motivation der Mitarbeiter beim Betrieblichen Vorschlagswesen, als traditionelles Ideenmanagementinstrument, gelegt.<sup>5</sup> In der durchgeführten Studie wurden hingegen Motivations- und Anreizaspekte mit dem Konzept des Integrierten Ideenmanagements in Verbindung gebracht, worüber es bis heute kaum Studien gibt.

Für die Untersuchung wurde der qualitative Forschungsansatz herangezogen, da er sich besonders für bisher weniger intensiv erforschte Gebiete eignet. Bei diesem Ansatz handelt es sich um Datenmaterial, das interpretativ ausgewertet wird. Eine der wichtigsten Grundtechniken zur Erhebung qualitativen Materials ist die Befragung, wobei für die Untersuchung die Befragungsform des problemzentrierten Interviews gewählt wurde. Diese Interviewform fokussiert eine Problemstellung, die näher analysiert wird. Als Orientierungsrahmen sowie zur Sicherung der Vergleichbarkeit der Interviews diente ein Leitfaden.

Einen Überblick über die in der Studie untersuchten Unternehmen gibt nachfolgende Tabelle.

Tabelle: Übersicht über die untersuchten Unternehmen				
Charakteristika	Untersuchte Unternehmen			
	<i>Firma A</i>	<i>Firma B</i>	<i>Firma C</i>	<i>Firma D</i>
Branche	Automobil	Elektrotechnik	Kommunikations-technik	Automobil-zulieferer
Internationale Tätigkeit	> 150 Länder	weltweite Präsenz	130 Länder	Europa Amerika Asien

Quelle: eigene Darstellung.

Die ausgewählten Firmen operieren größtenteils in unterschiedlichen Branchen, was den Vorteil hat, eine differenzierende Perspektive einnehmen zu können. Bei der Auswahl der Interviewpartner wurde bewusst darauf geachtet, die Fragestellungen zum Integrierten Ideenmanagement aus unterschiedlichen Perspektiven zu erforschen: die des Ideenmanagers, des Managers für Produktinnovationen, der Mitarbeiter sowie die Sichtweisen der Externen, wie Kunden, Lieferanten, Wettbewerber und sonstigen Stakeholdern. Die Befragung von externen Bezugsgruppen erwies sich teilweise, ohne die Hilfe der Ideenmanager oder anderer Personen im Unternehmen, als nahezu unmöglich. Ein Interview mit externen Gesprächspartnern ist daher nicht in jedem Unternehmen gegeben. Insgesamt wurden 29 Interviews geführt, teils persönlich und teils telefonisch.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Verteilung der Interviewpartner in den jeweiligen Unternehmen.

Tabelle: Verteilung der Interviewpartner in den Unternehmen

Charakteristika	Befragte Personen			
	<i>Firma A</i>	<i>Firma B</i>	<i>Firma C</i>	<i>Firma D</i>
Ideenmanager	1	1	-	-
Manager für Produktinnovationen	-	1	1	1
Mitarbeiter	7	2	4	3
Lieferanten	4	3	-	-
Wettbewerber	-	-	-	1
<b>Summe:</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

Quelle: eigene Darstellung.

Neben den aufgezeichneten Interviews wurden weitere Informationen, wie Powerpointpräsentationen, Werbeflyer sowie Internetauftritte der einzelnen Firmen als zusätzliche Datenquellen genutzt.

## Ergebnisse

### 1. Vergleichende Analyse der untersuchten Unternehmen

Die Ergebnisse der Befragung lassen sich in den vier Bausteinen Integriertes Ideenmanagement, Motivation, Anreizsystem und Einflussfaktoren - gemäß den im Leitfaden strukturierten Themenblöcken - darstellen. Pro Baustein wurde zunächst jedes Unternehmen einzeln untersucht, bevor dann, in Bezug auf die vergleichende Analyse, die Unterschiede und Gemeinsamkeiten herausgearbeitet werden konnten.

#### *Baustein Integriertes Ideenmanagement*

Im ersten Baustein, dem Integrierten Ideenmanagement, geht es um die Ist-Analyse der Ideenmanagementmethoden in den Unternehmen. Es wird untersucht, welche Maßnahmen und Konzepte in den Firmen existieren, um das Ideenpotential zu fördern. Im Einzelnen handelt es sich dabei um die internen Maßnahmen zur Ideenfindung sowie die Integration von Externen, wie Kunden, Lieferanten, Wettbewerber und sonstiger Stakeholder.

#### *o Interne Maßnahmen zur Ideenfindung*

Ein BVW, sozusagen der passive Teil des Ideenmanagements, lässt sich in allen vier Firmen ausfindig machen. Eine Besonderheit besteht beim Unternehmen D, bei dem es, aufgrund der offiziellen Abschaffung des BVW, zu keiner Prämierung von Ideen kommt. Dies wird damit begründet, dass motivierte Mitarbeiter auch Ideen einreichen, ohne dass man sie über ein System dazu zwingt, nur um Kennzahlen zu generieren.

Aktive Maßnahmen der Ideenfindung sind im Rahmen von KVP überwiegend bei den Unternehmen A und D und bezüglich Produktneuentwicklungen v.a. beim Unternehmen C zu erkennen. Bei A und D sind zusätzlich wertschöpfungsorientierte Produktionssysteme vorhanden, die speziell im Produktionsbereich auf die Verbesserungsmentalität der Mitarbeiter abzielen. Ein Problem liegt v.a. darin, dass sich mehrere Programme parallel etabliert haben, speziell im Produktionsbereich (vgl. Unternehmen A und D), deren Ideen teilweise nur bereichsspezifisch gesammelt und nicht zentral erfasst werden.

Insgesamt kann jedoch festgehalten werden, dass die unternehmensinternen Maßnahmen der Ideenfindung sehr vielfältig sind. Als gut funktionierende Beispiele sind besonders die Maßnahmen in der Berufsausbildung des Unternehmens A, als auch das Werkerinterview beim Unternehmen D hervorzuheben. Mit beiden Konzepten wird versucht, mittels Gruppendiskussionen (persönlich oder über Chat), zum Mitmachen und Mitdenken anzuregen. Dadurch wird das Thema Ideenmanagement präsent gehalten. Ebenso erwähnenswert ist die Durchführung eines Camps beim Unternehmen C, was insbesondere die Produktneuentwicklungen bzw. die Entdeckung neuer Geschäftsfelder des Unternehmens vorantreibt.

## *o Integration von Externen*

Die Untersuchung hat ergeben, dass bei allen vier Unternehmen eine Vielzahl an Aktivitäten mit Externen bestehen, z.B. in Form von Lead User-Workshops, Seminaren, speziellen Lieferantenprogrammen, gemeinsamen Forschungsprojekten, etc., die erkennen lassen, dass diese als Ideenquellen betrachtet werden. Eine systematische Erfassung externer Ideen erfolgt allerdings nur bei den Unternehmen A und B. Darüber hinaus ermöglicht das Unternehmen A allen Externen, ohne Anbindung an das Unternehmen, die Ideeneinreichung über das Internet.

Die Untersuchung zeigte auch, dass alle befragten Firmen mittels Benchmarking versuchen, die Wettbewerbsbedingungen ihrer Konkurrenten zu analysieren. Bei den Unternehmen A und D konnte ein recht intensives Austauschverhältnis zu den direkten Wettbewerbern ausfindig gemacht werden, wobei vorrangig Erfahrungen über Prozesse und Abläufe ausgetauscht werden. Eine Zusammenarbeit mit Wettbewerbern kann ebenso im Rahmen eines Konsortiums erfolgen, wie B und C betonen. Alle vier Unternehmen unterstreichen die Wichtigkeit von Kooperationen mit externen Instituten. Zu beachten ist, dass externe Stakeholder nicht nur Ideen beisteuern, sondern auch auf den Innovationsprozess Einfluss nehmen können. Dies ist z.B. beim Unternehmen C der Fall, wo staatliche Regulierungen eine große Rolle für die Vorgabe von Rahmenparametern bei den Produkten spielen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Unternehmen A die meisten Möglichkeiten und Maßnahmen bietet, um Externe einzubinden, v.a. mit dem eigen für diesen Zweck entwickelten Internettool. Es kommt daher dem Konzept des Integrierten Ideenmanagements am nächsten.

## **Baustein Motivation**

Für den zweiten Baustein Motivation haben sich im Rahmen der Auswertung die Unterkategorien Zielvereinbarungen/Zielvorgaben, Ideeneinreichung und -bewertung sowie die Mitwirkung bei der Ideenumsetzung ergeben.

## *o Zielvereinbarungen/Zielvorgaben*

Im Hinblick auf die Kategorie Zielvereinbarungen/Zielvorgaben ist bei der Mehrzahl der Unternehmen zu erkennen, dass diese bei manchen ihrer Führungskräfte, wie auch in gewissen Abteilungen, z.B. F&E, mit Zielvereinbarungen arbeiten, um bestimmte Zielvorgaben, wie z.B. Anzahl an Patenten, Umsatzpotential von Ideen, etc. zu erreichen. Eine Ausnahme stellt das Unternehmen D dar, bei dem keine Vorgaben existieren.

## *o Ideeneinreichung und -bewertung*

Ein Vergleich der Motive einer Ideeneinreichung bei den befragten Mitarbeitern ergab, dass bei allen vier Firmen die am häufig genantesten Motive waren, die Arbeit zu erleichtern, zu verbessern bzw. auch sicherer zu machen. Die Befragung der Lieferanten von A und B zeigte, dass sieben von acht als Grund für ihre Ideengebung das Motiv des Auftrags nannten. Sie benötigen die Aufträge, um ihre Mitarbeiter zu beschäftigen und Preisreduzierungen stand zu halten. Bei einigen Lieferanten, wie auch bei Mitarbeitern des Unternehmens C, konnte eine deutliche Demotivation festgestellt werden. Als Gründe hierfür sind bei den Lieferanten v.a. der steigende Kostendruck sowie die mangelnde

Umsetzung ihrer Ideen auszumachen. Folglich könnte eine vermehrte Ideenumsetzung den Kostendruck reduzieren, da die umgesetzten Ideen mit den zu leistenden Kostenreduzierungen gegengerechnet werden und zu erhöhter Motivation bei den Lieferanten führen. Die Mitarbeiter des Unternehmens C bemängeln, dass das Management sehr entscheidungsunfreudig ist, was die Umsetzung ihrer Ideen betrifft. Hier ist v.a ein zeitnahes Feedback des Managements über den Stand der Ideen erforderlich, um eine Demotivation zu vermeiden.

Die Untersuchung hat außerdem ergeben, dass der Ideeneinreichungsprozess von den Mitarbeitern, die schon einmal Ideen eingereicht haben, insgesamt als unkompliziert bewertet wurde. An dieser Stelle ist jedoch anzumerken, dass sich die Darstellung des Ideeneinreichungsprozesses bei den Firmen A und B nur auf das interne BVW bezieht, während bei C und D die Einreichungsprozesse des Camps sowie des Werkerinterviews näher beleuchtet wurden. Alle vier Unternehmen betonen die Wichtigkeit einer schnellen Ideenbearbeitung sowie die Rückmeldung einer Idee als ausschlaggebend für die Motivation der Ideengeber. Dagegen ist eine ungenügende Begründung sowie Ablehnung einer Idee als demotivierend anzusehen.

Den Gutachtern kommt im Ideenmanagementprozess eine Schlüsselrolle zu, da, aus Motivationsüberlegungen heraus, die Schnelligkeit und Gründlichkeit ihrer Arbeit entscheidend dafür ist, wie motiviert die Ideeneinreicher bei ihrer nächsten Idee sind.

#### *o Mitwirkung bei der Ideenumsetzung*

Bezüglich der Mitwirkung bei der Ideenumsetzung weisen alle vier befragten Unternehmen ein homogenes Bild auf. So dürfen die Ideeneinreicher bei der Realisierung ihrer Ideen mitwirken. Sie sind sogar für das Vorantreiben ihrer Ideen verantwortlich.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass für die Ideeneinreicher eine zügige Ideenbearbeitung, zeitnahes Feedback sowie die Umsetzung ihrer Ideen zur Motivation beitragen. Schließlich sollte auch, um eine gute und zügige Ideenbewertung zu gewährleisten, die Gutachtertätigkeit eine Anerkennung bei den Ideeneinreichern und dem Unternehmen finden.

#### **Baustein Anreizsystem**

Für den Baustein Anreizsystem ergaben sich die beiden Kategorien materielle/immaterielle Anreize und Prämierung von Ideen.

#### *o Materielle/Immaterielle Anreize*

Es lässt sich festhalten, dass bei den Unternehmen A und B überwiegend materielle Anreize in Form von Geld bestehen, während das Unternehmen C vorwiegend auf immaterielle Anreize, wie die Teilnahme am Camp, setzt. Beim Unternehmen D konnten keine Anreize festgestellt werden.

Die Befragung der Mitarbeiter ergab, dass die meisten mit der Prämienform ihres Unternehmens relativ zufrieden sind.

Die Befragung von Externen nach ihren Anreizen bei den Unternehmen A, B und D zeigte ein differenzierteres Bild. Während die Lieferanten des Unternehmens A überwiegend die Kostenersparnisse als Anreiz einer Ideeneinreichung sahen, nannten die Lieferanten von B und der Wettbewerber von D vielmehr die langfristigen Geschäftsbeziehungen sowie einen fairen Umgang zwischen den Firmen als wichtigsten Anreiz.

#### *o Prämierung von Ideen*

Grundsätzlich ist bei allen vier Firmen die Einreichung jeglicher Idee möglich und auch erwünscht. Der Einreicher erhält allerdings keine Prämie, wenn die Idee eine Zugehörigkeit zum eigenen Aufgabengebiet nachweist.

Umgesetzte Ideen werden bei den Unternehmen A, B und C prämiert, während es bei D, aufgrund der Abschaffung des BVW, keine Prämien für Ideeneinreicher gibt. Beim Unternehmen B besteht die Möglichkeit, sog. Pauschalanerkennungen für Ideen, die aus irgendwelchen Gründen nicht realisiert werden konnten, zu vergeben. Bei den Firmen A und B konnte zudem die Festlegung von Mindest- und Höchstprämien ausgemacht werden. Ebenfalls werden bei den Firmen A und B externe Ideen prämiert, da eine Ideeneinreichung externer Stakeholder durch die Betriebsvereinbarung grundsätzlich möglich ist. Die Prämien für die externen Ideen werden wie interne berechnet. Dabei bietet A als einziges Unternehmen einen Mix an Wahlmöglichkeiten an, so dass neben Prämien auch andere Honorierungsmöglichkeiten existieren.

Mit dem Baustein Anreizsystem geht es um die Frage, welche Anreize für die Stakeholder eines Unternehmens motivierend sind und inwieweit Prämien, insbesondere Geld, hierfür eine Rolle spielen. Stellen Prämien überhaupt einen Anreiz dar und tragen zur Motivation der Stakeholder bei?

Die Untersuchung ergab, dass bei den meisten befragten Mitarbeitern und Externen eine monetäre Entlohnung für ihre Ideen eher nebensächlich ist. Alle vier Unternehmen setzen überwiegend auf die intrinsische Motivation, d.h. das persönliche Wollen der Ideengeber. Sehr deutlich wird dies bei den Unternehmen C (mit der Teilnahme am Camp) und D (kein Prämiensystem), bei denen keine Ideen prämiert werden.

Wie wichtig die Prämienzahlungen trotz alledem sind, zeigen die Aussagen der Mitarbeiter des Unternehmens B, für die der monetäre Anreiz einen wichtigen Grund zur Ideeneinreichung darstellt.

Welche Anreize nun motivierend wirken, kann pauschal nicht beantwortet werden, da jeder Mensch individuell ist und damit unterschiedlich auf Anreize reagiert. Letztlich wird der Mittelweg, ein Mix aus beiden Anreizarten, der beste sein. Verfügt ein Unternehmen über kein Prämiensystem (vgl. Unternehmen D), dürfte es jedoch recht unwahrscheinlich sein, dass eine großartige Idee hervorkommt, weil kein entsprechender Anreiz für Mehrleistung gesetzt ist. Bei außergewöhnlichen Ideen wird eine Prämierung erforderlich sein, um den Einreicher am unternehmerischen Erfolg zu beteiligen. Ohne eine angemessene Anerkennung seiner Idee könnte der Einreicher ansonsten sehr schnell demotiviert werden. Handelt das Unternehmen zudem erfolgsorientiert, ist es auch eine Frage der Gerechtigkeit, wenn man die Einreicher nicht am wirtschaftlichen Gewinn teilhaben lässt. Eine Prämienzahlung sollte daher eher als Werkzeug für Führungskräfte betrachtet werden, um das Engagement der Einreicher entsprechend honorieren zu können. Auch Pauschalprämien, als Anerkennung für nicht umgesetzte Ideen, können dabei ein hilfreiches Instrument sein, um engagiertes Verhalten zu belohnen (vgl. Unternehmen B). Letztlich sollten die Unternehmen versuchen, den Ideeneinreichern eine Anerkennung, die zur Philosophie des Unternehmens passt, zukommen zu lassen, um dem Prinzip des Gebens und Nehmens Rechnung zu tragen.

Ein Beispiel einer win-win-Situation konnte beim Unternehmen D und seinem Wettbewerber in Erfahrung gebracht werden: D hat seinen Wettbewerber über sein Produktionssystem informiert, während der Wettbewerber dem Unternehmen D im Gegenzug sein neues Logistikzentrum zeigte. Dieses faire Verhalten, indem letztlich beide Parteien voneinander profitieren, ist nach Meinung des Wettbewerbers nicht mit einer Prämie zu erreichen: „Jeder profitiert vom anderen, da werden auch Informationen ausgetauscht. Das sind Dinge, die kann man sicher nicht monetär bewerten.“ Auch die Befragung der anderen Externen hat gezeigt, dass Gerechtigkeit und langfristige Geschäftsbeziehungen eine viel größere Rolle spielen, als ein finanzieller Anreiz. Damit hat die Untersuchung, im Hinblick auf eine externe Ideenprämierung ergeben, dass für eine win-win-Situation mit Externen die nicht-monetäre Anerkennung überwiegt.

## **Baustein Einflussfaktoren**

Neben den internen und externen Maßnahmen der Ideenfindung, der Motivation der Stakeholder sowie dem Anreizsystem der Unternehmen, gibt es noch andere Faktoren, die für eine Ideengebung der Stakeholder ausschlaggebend sind. Diese Faktoren können das Ziel einer win-win-Situation positiv oder negativ beeinflussen und maßgeblich zur Motivation der Stakeholder beitragen. Hierzu sind für den letzten Baustein Einflussfaktoren entsprechend den Kategorien Unternehmenskultur, Einstellung des Top-Managements, Coaching, Werbung, dezentrale Bearbeitung der Ideen sowie Vertrauen herangezogen worden.

### *o Unternehmenskultur*

Von allen vier Unternehmen ist die Botschaft vermittelt worden, dass die Unternehmenskultur von großer Wichtigkeit für die Motivation der Stakeholder ist und damit die Ideengebung erheblich beeinflussen kann.

### *o Einstellung des Top-Managements*

Das Top-Management kann eine große Motivationswirkung ausüben, sobald es hinter dem Ideenmanagement steht und die Ideenfindungsmaßnahmen unterstützt. Eine besondere management attention findet sich v.a. bei den Firmen C und D in den Camp- und KVP-Maßnahmen.

### *o Coaching*

Das Coaching bezieht sich auf die Führungskräfte und ihre Unterstützung beim Ideeneinreichen der Mitarbeiter. Insgesamt hat sich bei der Auswertung ein heterogenes Bild gezeigt, da sich die Erlebnisse der Mitarbeiter stark voneinander differenzieren.

### *o Werbung*

Hierunter fallen alle Maßnahmen, die intern wie auch extern auf das Ideenmanagement des Unternehmens aufmerksam machen sollen. Zusammenfassend könnte vereinzelt mehr Werbung gemacht werden, v.a. für das BVW der Unternehmen C und D sowie für Externe, um diese über die Ideeneinreichungsmöglichkeiten besser zu informieren.

### *o Dezentrale Bearbeitung der Ideen*

Bei allen vier Firmen kann von einer dezentralen Bearbeitung ausgegangen werden. Unternehmen A, B und D verfügen über eine festgelegte Vorgehensweise, wonach der Ideeneinreicher zunächst mit seiner Führungskraft versucht die Idee umzusetzen. Ist dies von der Idee her nicht möglich, bieten Berater, Spezialisten oder Referate entsprechende Unterstützungen bei prozesstechnischen Fragestellungen an.

### *o Vertrauen*

Bei 27 der 29 geführten Interviews wurde das Vertrauen als sehr wichtig betrachtet. Dabei zählen v.a. Ehrlichkeit und Offenheit, um das Ziel einer langfristigen Beziehung erreichen zu können. Vertrauen hat Auswirkungen auf die Funktionsfähigkeit des Ideenaustauschs und kann somit den Erfolg des Ideenmanagements maßgeblich beeinflussen.

## **2. Wünschenswertes und Kritik der Interviewpartner**

Die Gesprächspartner haben während den Interviews mehrfach Wünsche und Kritikpunkte geäußert:

### *o Bessere Lieferantenintegration*

Sieben von acht befragten Lieferanten nannten ein näheres Herankommen, absolute Fairness, Teilen von Einsparungspotentialen, gemeinsame Umsetzung von Ideen, z.B. in Innovationsprojekten, als Anmerkung für eine wünschenswerte Verbesserung. Sie sind bereit, dem Unternehmen Ideen und Innovationen zu geben, allerdings wollen sie auch an den Einsparungspotentialen beteiligt werden.

## *o Einführung eines Ideenmanagementsystems*

Die Unternehmen verfügen meist über mehrere Systeme der Ideenfindung, d.h. dass die Ideen zwar dezentral umgesetzt, aber nicht zentral erfasst werden. Eine zentrale Ideenerfassung hat den Vorteil, dass dadurch das Wissen und die Erfahrung von Ideen dem Unternehmen insgesamt zur Verfügung gestellt und evtl. auch in anderen Geschäftsbereichen und Niederlassungen im In- und Ausland genutzt werden kann.

## *o Schnelle Ideenbearbeitung und Feedback beim BVW*

Verfügt ein Unternehmen über ein BVW, so sollte aus Motivationsüberlegungen heraus v.a. darauf geachtet werden, dass die Ideen zügig bearbeitet werden und Feedback an die Ideeneinreicher erfolgt. Eine ungenügende Ideenbearbeitung kann ansonsten schnell zur Demotivation der Stakeholder führen, die schließlich resignieren und keine Ideen mehr einreichen.

## *o Mehr Wertschätzung von Seiten der Führungskräfte*

Da Vorgesetzte den größten Einfluss auf das Ideenpotential der Unternehmensmitglieder haben, ist ihre Einstellung zum Thema Ideenmanagement entscheidend. Sie sind in der Lage, die Mitarbeiter zu motivieren oder zu demotivieren.

## *o Honorierung der Gutachtertätigkeit*

Ähnlich demotivierend wie für Mitarbeiter, kann es auch für Gutachter sein, wenn sie keine gut aufbereiteten Ideen bekommen, die sie bewerten sollen. Der Gutachtertätigkeit kommt eine Schlüsselfunktion im Bewertungsprozess einer Idee zu. Deshalb sollte er eine entsprechende Unterstützung von Prozessverantwortlichen erfahren und von Seiten des Unternehmens die Wertschätzung für ihre freiwillige Tätigkeit ausgedrückt bekommen.

## *o Schaffung eines kleinen Anreizes*

Zum Teil werden kleine Aufmerksamkeiten, wie z.B. Kugelschreiber, CD's, Würfel, etc. an die Mitarbeiter verteilt, um zum Mitmachen zu bewegen. Die Interviews haben gezeigt, dass solche Marketingmaßnahmen eine größere positive Wirkung auf Mitarbeiter haben als ursprünglich angenommen.

## *o Verbesserung der Werbemaßnahmen*

Nach Angaben der Interviewpartner könnten die Werbemaßnahmen zum Ideenmanagement verbessert werden. Vorschläge hierzu sind z.B. Benachrichtigungen per E-Mail, über Aushänge oder über die Intranetseite. Aber auch eine lobende Erwähnung von Externen in der Unternehmenszeitschrift wäre diesbezüglich denkbar.

### 3. Möglichkeiten der Ideenmanagementgestaltung

Gemäß der Literatur und den Ergebnissen aus der durchgeführten Studie sind die wichtigsten zu beachtenden Punkte somit:

- ✓ *Öffnung des „Ideentrichters“ durch verstärkte Einbindung von Externen*
- ✓ *Einführung eines Ideenmanagementsystems, das die Ideen zentral erfasst*
- ✓ *Ideenaustausch zwischen Mitarbeitern und innerhalb einzelner Unternehmensbereiche*
- ✓ *Ideenmanagement-Betreuer festlegen*
- ✓ *Regelmäßige Gesprächsrunden und Gruppendiskussionen*
- ✓ *Einführung des Ideenmanagements in der Berufsausbildung*
- ✓ *Ideenmanagement als Chance betrachten, die Kommunikation zu fördern*
- ✓ *Schnelle Ideenbearbeitung und Feedback*
- ✓ *Anerkennung der Gutachter Tätigkeit*
- ✓ *Kleiner Anreiz schaffen zur Teilnahme am Ideenmanagement*
- ✓ *Materielle/immaterielle Gegenleistung für die Ideeneinreicher*
- ✓ *Mehr Wertschätzung der Führungskräfte gegenüber dem Ideenmanagement*
- ✓ *Mehr Werbung bei internen und externen Stakeholdern*

Die 13 Punkte spiegeln die Ergebnisse der Analyse der durchgeführten Studie wider und geben mögliche Anregungen für Unternehmen zur optimalen Gestaltung des Integrierten Ideenmanagements. Da die Studie jedoch in keinster Weise einen Anspruch auf Vollständigkeit und Repräsentativität erhebt, sind die abgegebenen Gestaltungsempfehlungen vielmehr als Impulse zu betrachten, um unternehmensspezifische Lösungen zu erarbeiten.

#### **Schlussfolgerungen und Ausblick**

Es wurde eine zuvor kaum unternommene Untersuchung des Integrierten Ideenmanagements durchgeführt, die neben den Mitarbeitern auch andere Stakeholder eines Unternehmens im Hinblick auf Motivations- und Anreizaspekte erforscht hat. Die Arbeit gewährt insbesondere im Hinblick auf die Motivation von externen Stakeholdern wie auch ihren Wünschen und Anregungen für eine verbesserte Zusammenarbeit mit den jeweiligen Unternehmen neue Einblicke.

Aufgrund ihres Mehreinsatzes im Hinblick auf Ideen und Innovationen erhoffen sich Externe neben besseren Marktchancen v.a. auch Nachfolgeaufträge von Unternehmen, denn als Motiv für eine Ideeneinreichung konnte überwiegend der Auftrag ausfindig gemacht werden. Zudem ist ersichtlich geworden, dass längerfristige Geschäftstätigkeiten einen hohen Anreiz für Externe darstellen. Damit liegt die Erkenntnis v.a. darin, dass immaterielle Aspekte, wie Fairness, Vertrauen und die Langfristigkeit einer Geschäftsbeziehung von großer Bedeutung für Externe sind.

Die Befragung der Mitarbeiter hat eine hohe intrinsische Motivation zu erkennen gegeben, da ihre Motive überwiegend in der Verbesserung und Erleichterung der Arbeit liegen. Damit ist die Erkenntnis gewonnen, dass eine materielle Anerkennung bei den Mitarbeitern kein vorrangiges Motiv für die Ideeneinreichung darstellt.

Im Hinblick auf das win-win-Prinzip sollten Ideen allerdings entsprechend honoriert werden, v.a. wenn sie ein enormes Einsparungspotential für die Unternehmen selbst bergen. Die Untersuchung ist zu dem Schluss gekommen, dass gerade bei großen Ideen eine Prämierung unentbehrlich erscheint, um eine Demotivation der Ideeneinreicher zu vermeiden. Das bedeutet, dass ein Prämiensystem in Unternehmen v.a. dann erforderlich ist, wenn ein gewisses Umsatzpotential von Ideen bzw. auch ein gewisser Grad an Mehrleistung von den Stakeholdern gefordert wird.

Eine weitere Erkenntnis liegt in der Anerkennung der Gutachtertätigkeit. Da den Gutachtern eine Schlüsselrolle bezüglich der Motivation der Ideengeber zukommt, sollte ihre Tätigkeit im Unternehmen und bei Einreichern entsprechend gewürdigt werden.

Im Hinblick auf das Integrierte Ideenmanagement hat die Untersuchung ergeben, dass nur bei einem Unternehmen das in der Literatur vorgestellte Konzept des Integriertes Ideenmanagements angewendet wird. Bei den anderen Unternehmen ist Verbesserungsbedarf vorhanden, z.B. bezüglich der Integration von Externen, der systematischen Erfassung von Ideen oder der Festlegung entsprechender Ansprechpartner für das Ideenmanagement. Dennoch konnten einige positive Maßnahmen, wie das Internettool zur Ideeneinreichung für Externe, die Veranstaltung eines Camps für Produktneuentwicklungen, das Werkerinterview zur Erfassung der Ideen und Probleme der Arbeiter sowie die Einführung des Ideenmanagements in der Berufsausbildung konstatiert werden, die in das Konzept ergänzend mit aufgenommen werden könnten.

Um der praktischen Relevanz der Arbeit gerecht zu werden, zeigt die vorliegende Studie den Unternehmen Möglichkeiten einer effektiven Gestaltung des Integrierten Ideenmanagements auf, so dass sie zukünftig unter Beachtung bestimmter Parameter viele Ideen sammeln, ihre Stakeholder motivieren und entsprechend honorieren könnten. Zudem konnten bei den untersuchten Unternehmen gut funktionierende Maßnahmen der Ideenfindung festgestellt werden, die als Beispiele für andere Abteilungen, Unternehmen und Branchen übernommen werden könnten. Durch einen Vergleich mit anderen Firmen hilft diese Studie im Speziellen auch den befragten Unternehmen bei einer umfassenden und kritischen Einschätzung ihres Ideenmanagements.

Allerdings hat die Studie auch gezeigt, dass eine Einbindung von externen Stakeholdern in der Praxis noch nicht hinreichend genutzt wird. Hindernisgründe, warum es bisher zu keiner Ideeneinreichung kam, lagen nach Angaben der befragten externen Stakeholder, v.a. im

- „Nicht-Kennen“: Sie wissen zum Teil nicht, dass sie Ideen einreichen dürfen.
- „Nicht-Können“: Es gibt mehrere Schnittstellen zum Unternehmen, was die Ideeneinreichung erschwert.
- „Nicht-Wagen“: Durch Angst vor materiellen Nachteilen von Ideen, wie z.B. „Rationalisierungsideen“ oder nicht patentierte Ideen, welche für die Externen den Verlust von Umsatz und/oder Patentrechten bedeuten würde, werden Ideen zurückgehalten.
- „Nicht-Wollen“: Eine Weitergabe von Ideen wurde aus oben genannten Gründen teilweise nicht gewünscht.

Nach Aussagen der Unternehmen ist zwar die Funktionsfähigkeit einer externen Ideeneinreichung bekräftigt worden, allerdings wurden von den befragten externen Stakeholdern bisher keine Ideen über den offiziellen Weg der Ideeneinreichung eingebracht. Hintergrund sind folgende Probleme, die bei der Befragung ausfindig gemacht werden konnten:

- Patentschutz: Wem gehört das Patent?,
- Steuer: Wer muss steuerliche Anteile übernehmen, wenn eine Idee zu einer Innovation führt?,
- Finanzierung einer Innovation: Wie werden die notwendigen Finanzmittel aufgewendet?, Wer trägt die Kosten einer Innovation?,
- Gewinnverteilung: Wie wird die Einsparung zwischen zwei Firmen verteilt bzw. für was wird die Einsparung verwendet?,
- Transparenz: Wer profitiert letztlich von den Einsparungen einer Idee?,
- Geheimhaltung: Darf ein Externer seine Idee auch an die Konkurrenz weiter geben?

Die genannten Probleme sind überwiegend bei den Lieferanten des Unternehmens A entstanden, da dort die Integration von Externen - im Vergleich zu den anderen Firmen - am

weitesten fortgeschritten ist. Sie zeigen die Grenzen des Integrierten Ideenmanagement-Konzepts in der Praxis auf, die in der Theorie bisher vernachlässigt wurden.

Hinzu kommen mögliche Gefahren, die mit einem unternehmensübergreifendem Ideenaustausch verbunden sind. Aspekte, wie z.B. ein ungewollter Wissensabfluss, Konkurrenzdenken und Interessenskonflikte können die Ideeneinreichung benachteiligen und damit das Integrierte Ideenmanagements gefährden.

Für die Ausgestaltung des Konzepts des Integrierten Ideenmanagements bedeutet dies, dass gerade für die Integration von Externen eindeutige Regelungen und Gesetze erforderlich werden.

Die Studie stößt auf weitere Grenzen, die bei der Einschätzung ihrer Ergebnisse zu beachten sind. Allerdings zeigen die Grenzen auch interessante Ansatzpunkte für mögliche Anschlussstudien auf.

Die vorliegende Studie gewährleistet eine umfassende Darstellung des Integrierten Ideenmanagements unter motivations- und anreizbezogenen Gesichtspunkten. Dennoch waren aufgrund der Vielzahl an zu untersuchenden Bausteinen tiefergehende Einblicke in die einzelnen Bausteine nur teilweise möglich. Um eine tiefergehende Analyse zu erreichen, wäre eine nähere Betrachtung einzelner Bausteine sinnvoll. Eine Möglichkeit wäre z.B. die Konzentration auf den Baustein Anreizsystem, der bei der Untersuchung große Unterschiede zwischen den untersuchten Firmen hervorbrachte. Durch eine genauere Untersuchung könnten die Unterschiede noch stärker herausgearbeitet und ausführlichere Empfehlungen für ein individuell gestaltetes Anreizsystem bei den einzelnen Unternehmen abgegeben werden.

Ebenfalls wurde der Baustein Integriertes Ideenmanagement bei allen vier Firmen zwar dargestellt, konnte aber nicht tiefergehend analysiert werden. So hat sich beispielsweise die Analyse des Integrierten Ideenmanagements beim Unternehmen B auf das BVW beschränkt, weil keine weiteren Informationen zu internen Ideenfindungsmaßnahmen, wie z.B. KVP-Workshops, ausfindig gemacht werden konnten. Dasselbe gilt auch für die Unternehmen C und D, bei denen mit der Untersuchung des Camps beim Unternehmens C und dem Werkerinterview beim Unternehmens D nur zwei Schwerpunkte gesetzt waren, die eine genauere Untersuchung fanden. Die Ideenmanagementmethoden konnten damit nicht vollständig dargestellt werden. Für eine ausführlichere Illustration wäre die Befragung zusätzlicher Interviewpartner notwendig gewesen.

Die Einführung eines Ideenmanagementsystems, welches die Ideen zentral erfasst, dürfte in größeren Unternehmen aufgrund eines leichteren systematischen Zugangs einfacher umzusetzen sein, als in kleineren. Grundsätzlich ist der Administrationsaufwand eines zentralen Ideenmanagementsystems in den Unternehmen mit seinem Nutzen abzuwägen. In weiteren Studien könnte die Wirtschaftlichkeit eines solchen Systems für KMU überprüft werden.

Die Gesprächspartner haben sich bei der Durchführung der Interviews zum Teil auf gesetzliche Regelungen berufen. Diese sind bei der Implementierung des Integrierten Ideenmanagements unbedingt zu beachten, da sie auf die Prämierung von Ideen Einfluss nehmen. So ist z.B. nach dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetz zu berücksichtigen, dass es zu keiner direkten Prämienzahlung an externe Stakeholder kommen darf. Beim Arbeitnehmererfindergesetz ist die entgeltliche Honorierung von Erfindungsmeldungen (Patenten), die im weiteren Sinne auch zum Ideenmanagement zählen, gesetzlich festgelegt. Schließlich hat auch der Betriebsrat (nach § 82 Abs. 1 Nr. 11 BetrVG) ein Mitbestimmungsrecht, das die betriebliche Festsetzung von Prämienätzen betrifft. Eine Analyse der gesetzlichen Grundlagen und ihre Auswirkungen auf die Prämierung von Ideen würde die Relevanz der Studie verstärken.

Zudem wurde in der Untersuchung keine Unterscheidung zwischen kleinen Verbesserungsideen, die zu Verbesserungen der Arbeitsweise führen und Erfindungsmeldungen (Patenten) der Forschungsabteilungen unternommen. Da jedoch, wie vorangehend definiert, alle Arten von Ideenfindungsmaßnahmen, insbesondere auch das BVW, zum Ideenmanagement gehören, wurden bewusst alle Ideenarten berücksichtigt und den Schwerpunkt auf die Motivations- und Anreizaspekte gelegt. Allerdings wird dadurch eine Vergleichbarkeit der Ideen erschwert. Besonders im Hinblick auf eine Ideenprämierung zeigten die Ergebnisse der Studie, dass es durchaus sinnvoll wäre eine Unterscheidung zwischen der Prämierung von Verbesserungsideen und innovativen Ideen vorzunehmen, nicht zuletzt auch aufgrund gesetzlicher Regelungen. In einer weiteren Studie könnte somit eine stärkere Fokussierung auf die einzelnen Ideenarten und ihre Prämierung erfolgen.

## Über die VEND consulting GmbH

Die VEND consulting GmbH bietet eine marktorientierte Unternehmensberatung, die aus einer prozessorientierten Perspektive Beratung nicht nur auf den Punkt bringt, sondern sie auch effizient umsetzt. Ziel der Beratung ist primär die Implementierung effektiver und zeitgleich effizienter Prozesse auf Basis derer nachhaltige Wettbewerbsvorteile generiert werden können.

Das Unternehmen und die Marke VEND stehen für innovative Techniken und wissenschaftlich fundierte Methoden in den Bereichen der strategischen Geschäftsfeldentwicklungen (Business Development & Finance), der Kundenwirtschaft sowie des Prozess- und Projektmanagements.

<sup>1</sup> Vgl. hierzu Brem, A. & Voigt, K.-I. (2007). *Innovation management in emerging technology ventures – the concept of an integrated idea management*, in: Int. J. Technology, Policy and Management, Vol. 7, No. 3., S. 320.

<sup>2</sup> Definition in Anlehnung an Little, A. D. (1987). *Management der Geschäfte von morgen*. Wiesbaden: Gabler, S. 19.

<sup>3</sup> Um möglichst viele gute Ideen zu bekommen, wird der gesamte Ideenmanagementprozess als sog. „Ideentrichter“ beschrieben. Dabei werden an mehreren Filterstufen des Trichters Kriterien festgelegt, um einen nachvollziehbaren Auswahlprozess zu gestalten und den Aufwand möglichst auf die Ideen zu lenken, die den größten Erfolg versprechen. (vgl. Brem, A. & Voigt, K.-I. (2007). *Innovation management in emerging technology ventures – the concept of an integrated idea management*, in: Int. J. Technology, Policy and Management, Vol. 7, No. 3, S. 308).

<sup>4</sup> Vgl. Brem, A. & Voigt, K.-I. (2007). *Innovation management in emerging technology ventures – the concept of an integrated idea management*, in: Int. J. Technology, Policy and Management, Vol. 7, No. 3, S. 305ff.

<sup>5</sup> Vgl. Losse, K. H./Thom, N. (1977). *Das Betriebliche Vorschlagswesen als Innovationsinstrument. Eine empirisch-explorative Überprüfung seiner Effizienzdeterminanten*. Frankfurt am Main: Peter Lang; Buman, A. (1991). *Das Vorschlagswesen als Instrument innovationsorientierter Unternehmensführung: Ein integrativer Gestaltungsansatz, dargestellt am Beispiel der Schweizerischen PTT-Betriebe*. Freiburg (Schweiz): Universitätsverlag; Etienne, M. (1997). *Grenzen und Chancen des Vorgesetztenmodells im Betrieblichen Vorschlagswesen. Eine Fallstudie*. Bern: Peter Lang.