

High-Performance Ideenmanagement: Eine Analyse herausragender Merkmale und Prozesse

Hans-Dieter SCHAT

*IU Internationale Hochschule, Darmstädter Landstraße 110,
D-60598 Frankfurt am Main*

Kurzfassung: In diesem Beitrag wird der Begriff "High-Performance Ideenmanagement" eingeführt und analysiert, um die charakteristischen Merkmale und Prozesse herausragender Organisationen im Bereich des Ideenmanagements zu untersuchen. Diese Organisationen zeichnen sich durch eine fast zwanzigfache höhere berechenbare Einsparung pro Mitarbeiter und Jahr im Vergleich zu durchschnittlichen Organisationen mit Ideenmanagement aus und weisen in nahezu allen grundlegenden Leistungskennzahlen herausragende Ergebnisse auf.

Schlüsselwörter: Ideenmanagement, Vorschlagswesen, Verbesserungsprozess, Qualitätszirkel, Gesundheitszirkel, Best Practice

1. Welche Charakteristika kennzeichnen Organisationen, die im Ideenmanagement nicht nur gute, sondern außergewöhnliche Leistungen erzielen?

Die Ideenmanagement-Studie 2023 (Landmann & Schat 2023) ist eine quantitative Erhebung, die Zusammenhänge im Ideenmanagement zu verstehen sucht. Hierzu wurden 252 Organisationen befragt. „Ideenmanagement“ wird sehr breit gefasst. Betriebliches Vorschlagswesen und der kontinuierliche Verbesserungsprozess gehören auf jeden Fall dazu, Qualitäts- und Gesundheitszirkel auch, aber auch neuere Ansätze wie Sprints oder Crowd basierte Ideenfindung, Ideenbewertung und Ideenanreicherung gehören dazu – eigentlich alle Methoden, mit den Mitarbeitern Innovationen in Unternehmen und in anderen Organisationen zu entwickeln und umzusetzen.

Organisationen setzen Ideenmanagement am häufigsten mit dem Ziel ein, wirtschaftliche Verbesserungen zu erreichen. Die typische Kennzahl für dieses Ziel ist der berechenbare Nutzen pro Mitarbeiter und Jahr. Dieser beträgt in der vorliegenden Stichprobe im Durchschnitt 281 Euro und im Median 76 Euro. Dies ist eine im Vergleich zu Vorjahren recht geringe Höhe, die zur Frage führen kann, in wie vielen Organisationen das Ideenmanagement überhaupt wirtschaftlich betrieben wird. Doch diese Frage lassen wir hier auf sich beruhen.

Einige Organisationen erwirtschaften einen deutlich höheren Nutzen. Konkret: 18 Organisationen (rund 8 % der Befragten) geben einen berechenbaren Nutzen pro Mitarbeiter und Jahr von 500 Euro und mehr an. Diese Organisationen bezeichnen wir als Organisationen mit High-Performance Ideenmanagement.

Das Ideenmanagement hat als betriebliches Vorschlagswesen oder als Kaizen seine Wurzeln in produzierenden Unternehmen. Manchmal wird daher auch heute noch vermutet, Ideenmanagement sei hauptsächlich etwas „für die Produktion“. Unter den Organisationen mit High Performance Ideenmanagement finden sich auch vier

Organisationen aus dem öffentlichen Bereich und zwei Organisationen aus dem Finanzsektor. Man kann also auch in diesen Branchen richtig gutes Ideenmanagement betreiben.

Sehen wir uns noch die Größe der Organisationen und den Anteil der Blue Collar Beschäftigten an, also der Beschäftigten, die direkt die Produkte oder Dienstleistungen erstellen.

Tabelle 1: Demografie von Organisationen mit High Performance Ideenmanagement

	High Performance Ideenmanagement		Andere	
	Durchschnitt	Median	Durchschnitt	Median
Anzahl Beschäftigte	6.831	1.978	17.239	2.663
Anteil Blue Collar Beschäftigter	44 %	45%	41 %	45 %

Angesichts der geringen Stichprobengröße kann man vielleicht vermuten, dass High Performance Ideenmanagement eher in etwas kleineren Organisationen stattfindet, die Demografie ansonsten aber recht vergleichbar ist.

2. Inwiefern unterscheiden sich die Herangehensweisen von Ideenmanagern, die auf einem deutlich höheren Niveau agieren?

Um die Herangehensweise von Ideenmanagern zu erkennen, die auf einem deutlich höheren Niveau agieren, ist ein qualitatives Vorgehen sinnvoll: Befragung in den Organisationen mit einem High Performance Ideenmanagement, vielleicht um Beobachtungen ergänzt. Diese Forschungsarbeit steht noch aus. Doch auch aus den Kennzahlen lassen sich einige Vermutungen ableiten.

Der Nutzen pro umgesetzte Idee beträgt im High Performance Ideenmanagement im Durchschnitt 6.106 Euro (Median: 4.634 Euro). Im Durchschnitt der anderen Organisationen sind dies 3.917 Euro, mit einem Median von 1.527 Euro. Ein Teil des höheren Nutzens pro Mitarbeiter wird also wohl dadurch erklärt, dass einfach Ideen und Verbesserungsvorschläge mit höherem Nutzen entwickelt, eingereicht und umgesetzt werden. Das ist auch aus der Sachlogik heraus nachvollziehbar: Eine Verbesserung mit hohem Nutzen verursacht nicht viel mehr Kosten in der Verwaltung und Umsetzung, das Ideenmanagement arbeitet also mit einem hohen Nutzen pro realisierte Idee wirtschaftlicher. Allerdings sollte dieser Effekt nicht überbewertet werden, wie ein Blick auf das Streudiagramm zeigt.

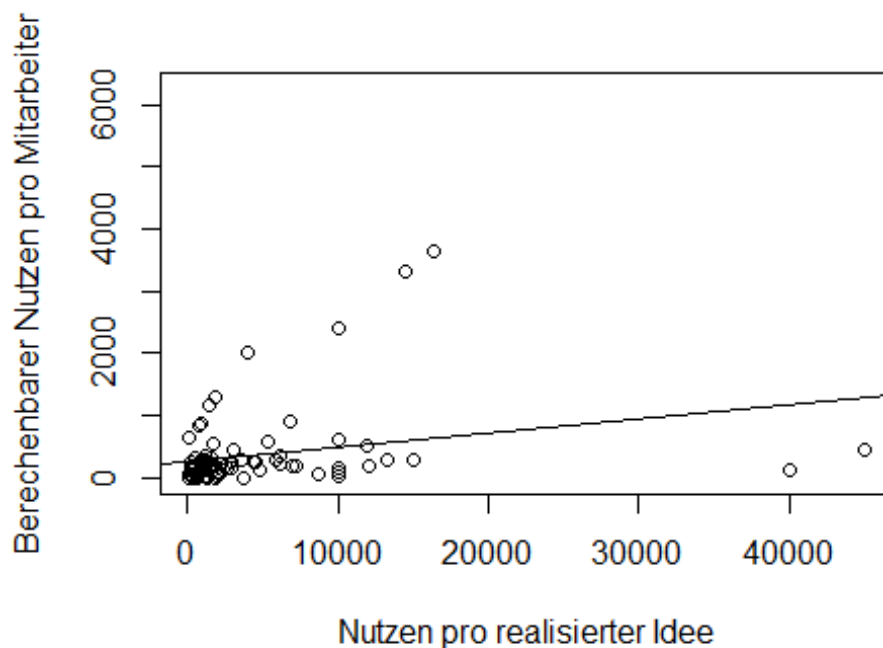


Abbildung 1: Streudiagramm Nutzen pro Mitarbeiter abhängig vom Nutzen pro realisierte Idee

Eine lineare Regression lässt für jeden Euro höherem Nutzen pro realisierte Ideen 0,02 Euro höheren Nutzen pro Mitarbeiter und Jahr erwarten. Der Zusammenhang ist statistisch signifikant ($p=0,017$), die Effektstärke aber überschaubar, mit einem angepassten $R^2 = 0,06$.

Einen weiteren Hinweis können die Durchlaufzeiten geben.

Tabelle 2: Durchlaufzeiten in Organisationen mit High Performance Ideenmanagement

	High Performance Ideenmanagement		Andere	
	Durchschnitt	Median	Durchschnitt	Median
Durchlaufzeit bis zur Entscheidung in Kalendertagen	53	39	110	86
Durchlaufzeit bis zur Umsetzung in Kalendertagen	87	72	166	133

Organisationen mit High Performance Ideenmanagement generieren also tendenziell Ideen mit höherem Nutzen, entscheiden schneller über diese Ideen und setzen schneller um. Das ist konzeptionell nachvollziehbar, doch angesichts der hohen Streuung in den Daten wird dies nicht die ganze Geschichte erzählen.

3. Welche Merkmale zeichnen besonders erfolgreiche Ideenmanagementsysteme aus?

Ideenmanagement ist ein Oberbegriff für verschiedene Methoden und Werkzeuge. Wenn eine bestimmte Methode in High Performance Ideenmanagement besonders häufig angewendet wird, dann könnte dies für den Praktiker ein Impuls sein, den Einsatz im eigenen Ideenmanagement zu bedenken. Und andersherum: Wenn eine Methode im High Performance Ideenmanagement kaum verwendet wird, könnte es sinnvoll sein, die Anwendung im eigenen Ideenmanagement zu überprüfen. Beginnen wir mit einigen besonders häufigen Methoden.

Tabelle 2: Methoden und Werkzeuge im High Performance Ideenmanagement

	im Einsatz	nicht im Einsatz
Kampagnen	14	2
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	12	3
Workshops	10	6

Nicht alle Befragten antworteten auf alle Fragen, deshalb addieren sich die Angaben von „im Einsatz“ und „nicht im Einsatz“ nicht immer auf 18, also auf die Anzahl der Organisationen mit High Performance Ideenmanagement in dieser Studie.

In den drei hier angegebenen Methoden werden die Beschäftigten aktiv vom Unternehmen angesprochen, die Themen, für die Verbesserungsvorschläge und gute Ideen werden vorgegeben. Im kontinuierlichen Verbesserungsprozess und in Workshops wird auch die Methode vorgegeben und ggf. geschult, mit der Verbesserungen entwickelt werden. Das Unternehmen nimmt also eine aktive Rolle ein. Auch vor dem Hintergrund hier nicht dargestellter Ergebnisse kann festgestellt werden:

- Ein ganz wesentlicher Erfolgsfaktor für das Ideenmanagement sind die Aktivitäten der Ideenmanager.

Diese Aktivitäten führen dazu, dass die Mitarbeiter bessere, also höherwertige Ideen einreichen, was tendenziell zu einem High Performance Ideenmanagement führt, wie wir im vorangegangenen Kapitel gesehen haben.

Zum Abschluss einige der selten eingesetzten Werkzeuge und Methoden.

Tabelle 3: Methoden und Werkzeuge im High Performance Ideenmanagement

	im Einsatz	nicht im Einsatz
Ideen Pitches	6	10
Sprints	5	11
Stakeholder-Voting	4	12

Bei Ideen Pitches stellen Ideengeber ihre Idee mit einer sehr kurzen Präsentation den Entscheidungsträgern, häufig aus dem höheren Management, vor. Für einen Sprint wird eine kleine Gruppe von Mitarbeitern für eine kurze Zeit vom Tagesgeschäft freigestellt, um einen Prototyp zu erarbeiten und das Feedback der Zielgruppe einzuholen. Mittels einer speziellen Software-Plattform können die Betroffenen, also die Stakeholder, über eine Idee abstimmen, häufig auch diese Idee diskutieren oder fortentwickeln. Alle drei Ansätze sind recht neu und setzen gewisse Motivationen und

„Arbeitswissenschaft in-the-loop:

Mensch-Technologie-Integration und ihre Auswirkung auf Mensch, Arbeit und Arbeitsgestaltung“

Qualifikationen der Mitarbeiter voraus. Dort, wo diese Methoden zur Unternehmenskultur passen, dort können diese Methoden zu guten Resultaten führen. Aber eben auch nur dort, und Ideenmanager mit High Performance Ideenmanagement vermeiden offenkundig, Methoden nur deshalb einzusetzen, weil sie gerade neu und „cool“ sind.

4. Quellen / Literatur

Alle Tabellen und das Diagramm sind eigene Darstellungen mit Daten aus Landmann & Schat 2023:

Landmann N, Schat HD (2023) Ideenmanagement Studie 2023. Bonn: Hype. (<https://ideenmanagement-studie.de/>). Die Studie wird immer wieder auf dem YouTube Kanal des Autors diskutiert: https://www.youtube.com/@schat_ideenmanagement.



Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Arbeitswissenschaft in-the-loop

**Mensch-Technologie-Integration
und ihre Auswirkung auf Mensch,
Arbeit und Arbeitsgestaltung**

70. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Institut für Arbeitswissenschaft und
Technologiemanagement IAT
Universität Stuttgart

In Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut für
Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

06. – 08. März 2024

GfA-Press

Bericht zum 70. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 06. – 08. März 2024

Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement (IAT), Universität Stuttgart

In Zusammenarbeit mit: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Sankt Augustin: GfA-Press, 2024

ISBN 978-3-936804-34-8

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin, Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast**

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

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

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

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

Geschäftsstelle der GfA

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003, Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2024 fröse multimedia, Frank Fröse,

office@internetkundenservice.de, www.internetkundenservice.de