

# Ideenmanagement aus der Sicht von Schweizer Firmen

Eine Umfrage im Rahmen einer Diplomarbeit der Fachhochschule Luzern zeigt, weshalb das Ideenmanagement in manchen Unternehmen besser funktioniert als in anderen und was diese tun können, um es zu verbessern. 142 Firmen haben sich an der Umfrage beteiligt. Hier sind die Ergebnisse.

**Während der Umfrage** fiel auf, dass der Begriff «Ideenmanagement» nicht überall verwendet wird. Einzelne sprechen von «Innovationsmanagement» oder «Wissensmanagement», auch der eher veraltete Ausdruck «betriebliches Vorschlagswesen» wird noch ab und zu benutzt. Hinzu kommen Kreationen wie etwa «Top-Tipp», «Think Tank», «Power Idee». Die Dienstleistungsbranche benutzt vorwiegend «Ideenmanagement», in der Industriebranche dominieren «betriebliches Vorschlagswesen» oder eigene Kreationen.

Auf die Frage, ob in ihrem Unternehmen Ideen oder Vorschläge gezielt gesammelt werden, haben 65 Prozent angegeben, dass das Unternehmen systematisch das Ideenpotenzial der Mitarbeitenden nutzt. 35 Prozent sagten, dass ihr Betrieb kein System zur Nutzung von Vorschlägen oder Ideen kennt. Dabei scheinen weder Branche noch Grösse eine Rolle zu spielen.

**70 Prozent der Personen**, die in einem Unternehmen arbeiten, in dem ein Ideenmanagement existiert, haben bereits von diesem System profitiert und eine Idee eingereicht. Der Durchschnitt der befragten Personen hatte während eines Jahres mehr als vier Ideen. Bei den Personen, die über fünf Ideen pro Jahr eingereicht haben, handelt es sich zum grössten Teil um Führungskräfte. Aus der Umfrage geht hervor, dass in den kleinsten Unternehmen pro Kopf am meisten Ideen generiert werden: über fünf Ideen pro Jahr und Mitarbeitende. Bei den Unternehmen mit über 250 Mitarbeitenden sind es normalerweise nur zwei bis fünf Ideen. Die Kreativität scheint in kleineren Unternehmen grösser zu sein, obwohl dort weniger Menschen zusammenarbeiten und mitdenken.

**Die Ideen werden auf unterschiedliche Art eingereicht**, auch wenn eine Mehrheit sagt, dass sie die Idee während einer Sitzung oder Besprechen einbringen. Hier spielt die Unternehmensgrösse eine bedeutende Rolle. In kleinen Unternehmen dominieren – neben der direkten Weise während einer Sitzung – das gedruckte Formular und der herkömmliche Ideenbriefkasten. Grössere Unternehmen nutzen vielfach webbasierte Formulare und E-Mail. Das hat damit zu tun, dass in grösseren Unternehmen die Dienstwege durch die elektronischen Medien drastisch verkürzt werden können. Die Effizienz des Ideen-

managements ist jedoch unabhängig von der Art und Weise, wie eine Idee eingereicht wird.

**95 Prozent der befragten Personen war bekannt**, was nach der Eingabe mit ihrer Idee passiert. Interessant ist, wie unterschiedlich lange es dauerte, bis die jeweilige Person das Feedback erhalten hat (siehe Grafik 1). Die Unterschiede können wohl auf verschiedene Faktoren zurückgeführt werden. Die Branchenzugehörigkeit ist ein möglicher Faktor. In der Industrie und in der Produktionsbranche konnte es über einen Monat dauern, bis ein Feedback kam. In der Dienstleistungsbranche hingegen kam ein Viertel der Rückmeldungen bereits nach einem Tag. Ein weiterer Faktor für die Dauer bis zum Feedback liegt in der Unternehmensgrösse. Kleine Unternehmen reagieren in aller Regel viel rascher auf eingegangene Ideen.

Ideen können sich auf unterschiedliche Vorgänge beziehen, etwa auf das Management beziehungsweise die Organisation, die Verfahren beziehungsweise Prozesse, die Dienstleistungen oder auf die Produkte. Die Umfrage zeigte, dass für Verfahren und Prozesse am meisten Ideen eingereicht wurden. Es ist auch möglich nach der Art einer Idee zu unterscheiden: Handelt es sich um eine Verbesserungsidee oder eine radikale Idee?

86 Prozent der Ideen wurden realisiert, wie die Teilnehmenden angaben. Diese Rate ist sehr hoch, verglichen mit der schweizerischen Durchschnittsrate von 68 Prozent, wie sie die Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Verbesserungsprozesse errechnet ([www.savasp.ch](http://www.savasp.ch)).

**Für ihre Idee haben 50 Prozent der befragten Personen** eine Anerkennung oder eine Belohnung erhalten (siehe Grafik 2): Am häufigsten in immateriellen Werten, weniger oft wurden finanzielle oder materielle Belohnungen gegeben. Bei der finanziellen Belohnung betrug der durchschnittliche Wert CHF 382.–.

In einem weiteren Punkt wurden die Teilnehmenden gefragt, ob sie die Anerkennung für angemessen hielten. Rund 50 Prozent von denjenigen, die nichts erhalten haben, fanden das richtig. Dies zeigt, dass die Anerkennung kein Hauptgrund ist, um Ideen einzureichen, und dass eine Belohnung nicht zwingend erwartet wird.

Die Umfrageteilnehmenden gaben auch Auskunft darüber, wie ihr persönlicher Anerkennungs- oder Belohnungswunsch aussieht (siehe Grafik 3). Deutlich am häufigsten wurde die immaterielle Anerkennung in Form eines Lobes oder der Umsetzung ihrer Idee gewünscht. Am wenigsten war eine materielle Belohnung erwünscht. Finanzielle Belohnungssysteme hingegen sind durchaus gefragt (36,8 Prozent). Diese unterteilen sich in einen fixen Geldbetrag, einen Anteil des zusätzlichen Umsatzes, einen Anteil der eingesparten Kosten oder in eine

Lohnerhöhung. Ein Teil der befragten Personen möchte gar keine Belohnung: Sie sind der Meinung, dass das Einreichen von Ideen und Verbesserungsvorschlägen ohnehin zu ihrer Arbeit gehört.

**Einer der Erfolgsfaktoren des Ideenmanagement** ist es, dass jeder Mitarbeitende weiss, dass es ein solches System gibt. Am einfachsten und effektivsten ist es, die neuen Mitarbeitenden während der Einführungsphase mit dem System vertraut zu machen. Andere Möglichkeiten, um auf das Ideenmanagement aufmerksam zu machen, sind ein Newsletter, die persönliche Kommunikation der Personalverantwortlichen, oder die Zuständigen des Ideenmanagements können es selber in die Hand nehmen. Es sollte jedoch nicht geschehen, dass Mitarbeitende gar nicht über ein vorhandenes System informiert werden und dann zufällig darauf stossen.

Wie schätzen die Teilnehmenden das Ideenmanagement in ihrem Unternehmen ein? Die Antwortskala war von «schwerfällig» bis «einfach» ausgelegt (siehe Grafik 4).

Mitarbeitende der Dienstleistungsbranche stuften ihr Ideenmanagementsystem eher als einfach, diejenigen der industriellen Branchen eher als schwerfällig ein. Leute in grösseren Unternehmen und Personen, die bisher lediglich eine Idee eingereicht haben, sind meistens diejenigen, die Verbesserungschancen im Ideenmanagement ihrer Firma sehen. Die Mitarbeitenden von kleineren Betrieben jedoch gaben zu 57 Prozent an, ihr System sei als sehr einfach einzustufen.

**Folgende Faktoren** gaben die Umfrageteilnehmenden als besonders wichtig für ein erfolgreiches Ideenmanagement an:

1. Engagement der Geschäftsleitung
2. Einfacher Prozess
3. Schnelle Reaktion auf die Idee
4. Unterstützung durch den Vorgesetzten
5. Gutes Betriebsklima
6. Angemessene Belohnung

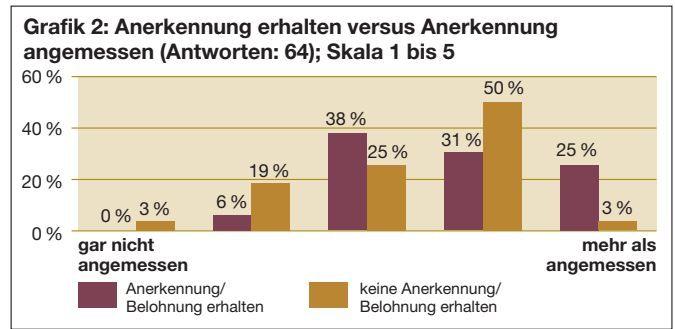
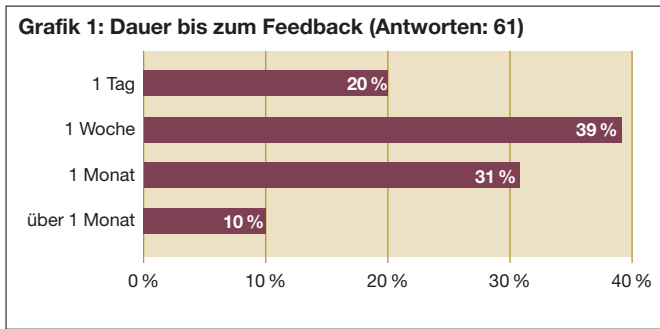
**Diese Auswertung unterstreicht** die theoretischen Ansichten, dass der Erfolg des Ideenmanagements stark vom Engagement der Geschäftsleitung und von der einfachen Gestaltung des Systems abhängt. Es wird deutlich, dass ein gutes Ideenmanagement nicht nur mit Belohnungen locken sollte – und dies vor allem gar nicht kann.

**In der Umfrage wurde auch untersucht**, ob ein Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur und dem Erfolg des Ideenmanagements besteht. Die Auswertung der Antworten zeigt, dass die alleinige Existenz eines Ideenmanagements keine Verbesserung der Unternehmenskultur zur Folge hat.



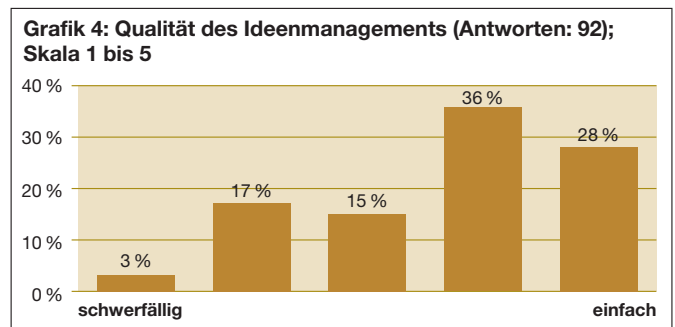
## Die Autorin

**Nives Nizic** studiert an der Hochschule für Wirtschaft in Luzern Betriebsökonomie. Sie präsentiert ihre Diplomarbeit am 7. November 2006 im Technopark in Zürich. Zeit: 18 bis 19 Uhr.  
**Kontakt:** [nivesn@bluewin.ch](mailto:nivesn@bluewin.ch)  
Anmeldung für die Präsentation:  
[info@denkwerk.biz](mailto:info@denkwerk.biz)



**Grafik 3: Anerkennungswünsche (Antworten: 98)**

1	52,0 %	51	Anerkennung (immaterielle Belohnung)
2	12,3 %	12	Prozent der eingesparten Kosten
3	9,2 %	9	Prozent des zusätzlichen Umsatzes
4	8,2 %	8	Lohnerhöhung
5	7,1 %	7	Fixer Geldbetrag
6	6,1 %	6	Materielle Belohnung
7	5,1 %	5	Nichts
	100,0 %	98	Gesamt



Aus den Antworten der Umfrage ist folgende Sammlung an Hauptproblembereichen des Ideenmanagements herausgeschält worden:

- Das Interesse der Geschäftsleitung für das Ideenmanagement ist zu wenig vorhanden
- Die Führungskräfte schätzen die Ideen der Mitarbeitenden zu wenig
- Führungskräfte müssen mehr ins Ideenmanagement eingebunden werden
- Es fehlt an aktiver Promotion des Ideenmanagements
- Die Ideen werden nicht offengelegt und publik gemacht
- Die Mitarbeitenden werden noch zu wenig sensibilisiert, beim Ideenmanagement mitzuwirken
- Den Mitarbeitenden wird zu wenig Eigenverantwortung bei der Realisation gewährt
- Es sind zu wenig personelle Ressourcen im Ideenmanagement vorhanden
- Die internen Prozesse sind zu schwerfällig
- Die Durchlaufzeiten sind zu lang
- Die Beurteilung der Ideen wird nicht transparent gehandhabt
- Erfolgreich umgesetzte Ideen werden nicht kommuniziert
- Das System ist nicht effizient und bedienungsfreundlich genug
- Die Informationswege sind nicht klar geregelt

- Es existieren zu wenig Anreize ideeller und materieller Natur

Aus diesen Hauptproblembereichen können Erfolgsfaktoren und Ansätze für ein besseres Ideenmanagement abgeleitet werden. Beispielsweise wünschen sich die Mitarbeitenden, dass sich die Geschäftsführer für ein gutes Ideenmanagement engagieren und sie aufmuntern, in allen Abteilungen des Unternehmens Ideen einzubringen. Solange dieser Punkt nicht erfüllt wird, können die weiteren Erfolgsfaktoren nicht den gewünschten Erfolg erzielen.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist, dass alle Mitarbeitenden über das Vorgehen Bescheid wissen und es möglichst einfach ist, eine Idee einzureichen. Zudem ist es wichtig, dass kompetente Ansprechpersonen für das Ideenmanagement bestimmt werden, die bei Fragen oder Problemen Auskunft geben können.

Bei einem negativen Feedback müssen die Leute, die die Idee eingereicht haben, unbedingt erfahren, warum ihre Idee nicht angenommen wurde.

Ein erstes Feedback sollte so schnell wie möglich – also innerhalb einer Woche – erteilt werden. Die Ergebnisse des Ideenmanagements sollten ständig gemessen, verbessert und allen Mitarbeitenden verständlich kommu-

niziert werden. Jedes Unternehmen muss sein eigenes Anerkennungssystem entwickeln. Dieses wird je nach Unternehmenskultur, Geschichte und Branche verschieden ausfallen. Das Grundprinzip, das Mitarbeitende dazu bringt, Ideen zu entwickeln, ist: Sie wollen ihre Ideen auch umgesetzt sehen.

Nives Nizic

## Fakten zur Umfrage

Im Juli und August 2006 wurde die Umfrage bei Personen durchgeführt, die in ihrem Berufsalltag mit dem Ideenmanagement oder dem Einreichen von Ideen konfrontiert sind. Die Befragten stammten aus verschiedenen Branchen und Unternehmen unterschiedlicher Grösse. Von den 300 angeschriebenen Personen haben 142 einen auswertbaren Fragebogen eingereicht.

Diese 142 Fragebogen wurden den folgenden zwei Branchen zugeordnet: Industrie/Produktion (34,5 % oder 49) und Dienstleistung (65,5 % oder 93). Die Betriebe konnten nach der Grösse in drei verschiedene Klassen eingeteilt werden: weniger als 50 Mitarbeitende (22,5 % oder 32), 50 bis 250 Mitarbeitende (27,5 % oder 39), über 250 Mitarbeitende (50 % oder 71). Die Teilnehmenden verteilten sich in zwei Gruppen: Führungskräfte (60,6 % oder 86) und Mitarbeitende (39,4 % oder 56).

Die vollständigen Zusammenfassungen der Diplomarbeit kann unter [www.denkwerk.biz](http://www.denkwerk.biz) oder Telefon 044 450 28 28 bestellt werden. Auftraggeber der Arbeit ist Denkwerk Innovation GmbH, Jiri Scherer, Zürich.