



Thema:

Ideenmanagement-Software:  
Anforderungen und Vergleich

### **Studienarbeit**

Arbeitsgruppe  
Wirtschaftsinformatik - Managementinformationssysteme

Themensteller: Prof. Dr. Hans-Knud Arndt

Betreuer: Prof. Dr. Hans-Knud Arndt

vorgelegt von: Robert Machts

Abgabetermin: 18. August 2010

## Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Abkürzungen und Akronyme .....	III
Abbildungsverzeichnis .....	IV
Tabellenverzeichnis .....	V
1 Motivation.....	1
2 Grundlagen des Ideenmanagements .....	3
2.1 Betriebliches Vorschlagswesen (BVW).....	4
2.1.1 Das traditionelle Vorschlagswesen .....	5
2.1.2 Das Vorgesetztenmodell .....	6
2.1.3 Das hybride Modell.....	8
2.2 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess .....	9
2.3 Qualitätszirkel (QZ) .....	10
2.4 Ganzheitliches Ideenmanagement.....	11
2.4.1 Strategien, Zielvorgaben, Kennzahlen .....	12
2.4.2 Hemmnisse und Barrieren.....	14
2.4.3 Befähigen .....	15
2.4.4 Motivation und Anreize .....	15
2.4.5 Gruppenarbeit.....	16
2.4.6 Verbesserungsvorschläge im BVW .....	17
3 Anforderungen an Ideenmanagementsoftware .....	19
3.1 Allgemein .....	19
3.2 Generierung .....	20
3.3 Einreichung .....	21
3.4 Bewertung .....	22
3.5 Prämierung und Honorierung.....	24
3.6 Umsetzungsunterstützung .....	26
3.7 Controlling/ Auswertung .....	26
3.8 Ideen-Community.....	27
3.9 Integration .....	27
4 Vergleich von IDM-Software .....	29
5 Zusammenfassung .....	31
A Funktionsvergleich verschiedener IDM-Software Produkte .....	32
Literaturverzeichnis .....	34

## **Verzeichnis der Abkürzungen und Akronyme**

BVW	Betriebliches Vorschlagswesen
dib	Deutsches Institut für Betriebswirtschaft
IDM	Ideenmanagement
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LDAP	Lightweight Directory Access Protocol
MS	Microsoft
QZ	Qualitätszirkel
PIM	Personal Information Manager
SSO	Single Sign-On
VV	Verbesserungsvorschlag

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1.1:</b> Formen der Unterstützung des Ideenmanagements .....	1
<b>Abb. 2.1:</b> Elemente des Ideenmanagements .....	4
<b>Abb. 2.2:</b> Ablauf des klassischen BVW .....	5
<b>Abb. 2.3:</b> Verhältnis von KVP und Innovation.....	10
<b>Abb. 2.4:</b> 3-Ebenen des ganzheitlichen Ideenmanagements.....	12
<b>Abb. 3.1:</b> Beispiel einer Prämienberechnung .....	24
<b>Abb. 3.2:</b> Beispiel einer Berechnungsmatrix für VV mit nicht berechenbarem Nutzen	25

## **Tabellenverzeichnis**

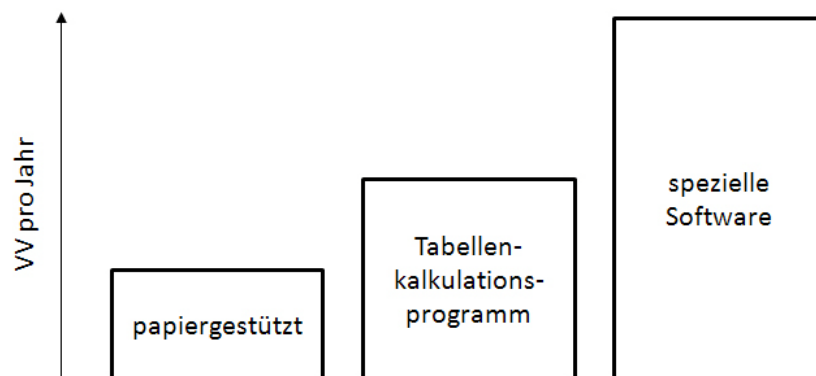
<b>Tab. 2.1:</b> Vor- und Nachteile von traditionellem BVW und Vorgesetztenmodell .....	8
<b>Tab. 2.2:</b> Klassifizierungsschema für Umsetzungsformen von Qualitätszirkeln .....	11
<b>Tab. 2.3:</b> Übersicht Kennzahlen des Ideenmanagements .....	13
<b>Tab. 4.1:</b> Struktur der Vergleichstabelle .....	29
<b>Tab. 4.2:</b> Auswertung des Vergleichs.....	30
<b>Tab. A.1:</b> Vergleich verschiedener IDM-Software Produkte (1/2) .....	32
<b>Tab. A.2:</b> Vergleich verschiedener IDM-Software Produkte (2/2) .....	33

## 1 Motivation

*„Kreativität und Engagement der Mitarbeiter tun mehr für die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens als alle Finanzmittel und ausgefeilten Planungen zusammen.“  
(Peters/Watermann (2007))*

Laut der Statistik des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft (dib) zum Ideenmanagement in Deutschland konnten die 246 befragten Unternehmen und öffentlichen Körperschaften im Jahr 2009 insgesamt ca. 1,55 Milliarden Euro<sup>1</sup> durch rund 1,1 Millionen eingereichte Verbesserungsvorschläge (VV) von Mitarbeitern einsparen. Der Statistik zufolge reichte jeder Mitarbeiter durchschnittlich 0,6 Verbesserungsvorschläge ein<sup>2</sup> (vgl. o. V. (2010)).

Während in großen Organisationen die Bearbeitung von mehreren Tausend Verbesserungsvorschlägen pro Jahr durch Ideenmanagementsoftware unterstützt wird, ist in kleinen Organisationen mit bis zu 100 Verbesserungsvorschlägen pro Jahr keine spezielle Software nötig. Hier reicht es oft aus, mittels Tabellenkalkulationsprogrammen und papierbasierter Dokumentation Verbesserungsvorschläge zu bearbeiten. Steigt jedoch die Zahl der Verbesserungsvorschläge und damit der Aufwand zur Bearbeitung an, lohnt sich die Anschaffung oder die Eigenentwicklung einer speziellen Ideenmanagementsoftware (vgl. Schat (2005), S. 109 f.).



Quelle: In Anlehnung an Schat (2005), S. 110

**Abb. 1.1:** Formen der Unterstützung des Ideenmanagements

<sup>1</sup> Der ausgewiesene Nutzen setzt sich aus berechnetem Nutzen (rund 1,4 Milliarden Euro) und nicht berechenbarem, geschätztem Nutzen (z. B. durch Verbesserungsvorschläge, die Unfälle vermeiden) zusammen.

<sup>2</sup> Die Bezeichnung „Verbesserungsvorschlag“ und „Ideen“ wird im Rahmen dieser Arbeit synonym verwendet.

**Abb. 2.1** zeigt die unterschiedlichen Formen wie Ideenmanagement in der Praxis unterstützt werden kann. Neben dem Kauf einer speziellen Ideenmanagement-Software besteht auch die Möglichkeit der Eigenentwicklung einer solchen Software. Aufgrund des höheren Aufwands einer Eigenentwicklung sollte zuvor jedoch die Eignung einer am Markt verfügbaren Software betrachtet werden.

Im Rahmen dieser Arbeit soll ein Anforderungskatalog erarbeitet werden, der bei der Auswahl einer Ideenmanagement-Software (IDM-Software<sup>3</sup>) helfen soll. Dazu werden zunächst in Kapitel 2 die Grundlagen des Ideenmanagements vorgestellt und die daraus resultierenden Anforderungen an Ideenmanagement-Software in Kapitel 3 erarbeitet. Anhand dieser Anforderungen wird in Kapitel 4 eine Auswahl an vorhandenen Software-Produkten verglichen. Im Vordergrund dieses Vergleichs stehen Software-Produkte, die keine speziellen Voraussetzungen, wie z. B. ein vorhandenes ERP-System, erfordern und als eigenständige Lösung eingesetzt werden können, um die Einführungsbarriere für eine IDM-Software möglichst gering zu halten. In der Regel verfügt jede Organisation über mindestens einen Server, der für den Betrieb einer webbasierten IDM-Anwendung genutzt werden kann. Web-Anwendungen haben in den letzten Jahren zunehmend an Popularität gewonnen. Selbst klassische Office-Anwendungen lassen sich heutzutage als Web-Anwendung realisieren. Der Vorteil einer webbasierten IDM-Software liegt darin, dass keine zusätzlichen Programme für die Benutzung installiert werden müssen und der Zugang ortsunabhängig erfolgen kann.

---

<sup>3</sup> Die Begriffe „Software“ und „Anwendung“ werden synonym verwendet.

## 2 Grundlagen des Ideenmanagements

Der heute vielfach benutzte Begriff Ideenmanagement ist in der Literatur nicht eindeutig definiert (vgl. Bismarck (2000), S. 35; Wrede (2007), S. 66). Es dominieren jedoch drei Vorstellungen, die im Folgenden vorgestellt werden (vgl. Bismarck (2000), S. 35 f.):

- Eine Auffassung sieht im Ideenmanagement eine modernere Form des BVW, bei der auch kleine Ideen zugelassen werden.
- Eine andere Auffassung sieht im Ideenmanagement einen gruppen- und qualitätsorientierten Verbesserungsprozess, bei dem ebenso formelle wie informelle Gruppen eingebunden werden. Vorgesetzte sind hierbei zentral eingebunden, um eine vertrauensbasierte Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten zu ermöglichen.
- Der dritten Auffassung zufolge bildet das Ideenmanagement eine Art Dach, unter dem die unterschiedlichen Kreativitäts- und Problemlösungsinstrumente integriert werden.

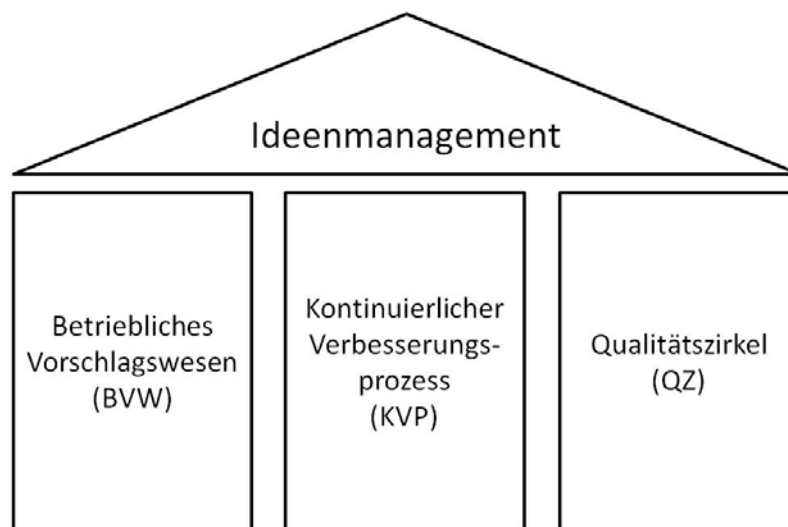
Trotz der verschiedenen Interpretationen des Begriffs Ideenmanagements in der Literatur ist in der Praxis letztere Auffassung am weitesten verbreitet. Aus diesem Grund definiert Bismarck in seiner als Buch erschienenen Dissertation Ideenmanagement als „eine kooperierende und integrativ wirkende Unternehmensstruktur [...], deren Aufgabe es ist, die Instrumente der kreativen und problemlösungsorientierten Verbesserungsprozesse in Unternehmen zu koordinieren“ (Bismarck (2000), S. 36). Die Verwendung des Begriffs Unternehmen kann jedoch dahingehend missverstanden werden, dass Ideenmanagement nur für (produzierende) Unternehmen eingesetzt wird. Die Studien des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaftslehre zeigen jedoch, dass Ideenmanagement auch in Verwaltungen und Dienstleistungsunternehmen Anwendung findet. Daher soll für diese Arbeit die folgende Definition für Ideenmanagement gelten:

*Unter Ideenmanagement wird eine kooperierende und integrativ wirkende Unternehmensstruktur verstanden, deren Aufgabe es ist, die Instrumente der kreativen und problemlösungsorientierten Verbesserungsprozesse in Organisationen zu Koordinieren.*



Abb. 2.1 zeigt die in der Praxis häufig genannten Instrumente, die unter dem Begriff Ideenmanagement zusammengefasst und im folgenden Kapitel vorgestellt werden (vgl. Läge (2002), S. 29; Franken/Brandt (2008), S. 41):

- Betriebliches Vorschlagswesen (BVW)
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)
- Qualitätszirkel (QZ)



Quelle: In Anlehnung an Läge (2002), S. 30.

**Abb. 2.1:** Elemente des Ideenmanagements

## 2.1 Betriebliches Vorschlagswesen (BVW)

Das betriebliche Vorschlagswesen (BVW) zur Nutzung von Mitarbeiterideen, oft auch nur Vorschlagswesen genannt, hat in Deutschland eine lange Tradition. Bereits 1888<sup>4</sup> ließ Alfred Krupp in seinem General-Regulativ festhalten, dass „Anregungen und Vorschläge zu Verbesserungen [...] aus allen Teilen der Mitarbeiter dankbar entgegen zu nehmen und durch Vermittlung des nächsten Vorgesetzten an das Directorium zu befördern [sind], damit diese ihre Prüfung veranlasse“ (o. V. (2003b), S. 219 f.). 1901 wurden bei AEG erste Vorschläge mit Prämien belohnt (vgl. Bismarck (2000), S. 16). Mit dem Nationalsozialismus stieg die Anzahl der Unternehmen, die ein BVW einführten, rapide an. Während 1939 nur 100 Unternehmen ein BVW betrieben, waren es 1943 bereits 35.000 (vgl. Fischer/Breisig (2000), S. 77).

<sup>4</sup> Krupp entwarf sein General-Regulativ zwar schon 1872, es wurde aber erst 1888 eingesetzt.

Unter dem Begriff betriebliches Vorschlagswesen wird „eine betriebliche Einrichtung zur Förderung, Begutachtung, Anerkennung und Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeiter [verstanden], welche der Vereinfachung oder der Erleichterung von Arbeitsabläufen, der Qualitätssteigerung, der Unfallvermeidung, der Steigerung der Rentabilität durch Kosteneinsparungen und der Förderung der Zusammenarbeit aller Mitarbeiter im Betrieb dient. Das BVW bietet allen Mitarbeitern die Möglichkeit, sich einzeln oder in Gruppen aktiv durch die Einbringung von Verbesserungsvorschlägen (VV) am Betriebsgeschehen zu beteiligen“ (Nickel (1999), S. 4). Das BVW „regelt, wie diese [Verbesserungsvorschläge] in das Unternehmen eingebracht und wie sie im Rahmen der betrieblichen Abläufe weiter behandelt werden sollen“ (Neckel (2004), S. 13 f.).

### 2.1.1 Das traditionelle Vorschlagswesen

Das traditionelle oder klassische Vorschlagswesen bezeichnet die älteste Form des BVW. Dieser Ansatz wird charakterisiert durch eine zentrale Stelle im Unternehmen, die Mitarbeitervorschläge entgegennimmt, diese prüft und bewertet. Der Ablauf des klassischen Vorschlagswesens ist in fast allen Organisationen gleich und wird in Abb. 2.2 dargestellt (vgl. Bismarck (2000), S. 140 f.; Hahn (2000), S. 56 ff.; Thom (1996), S. 74 ff.).

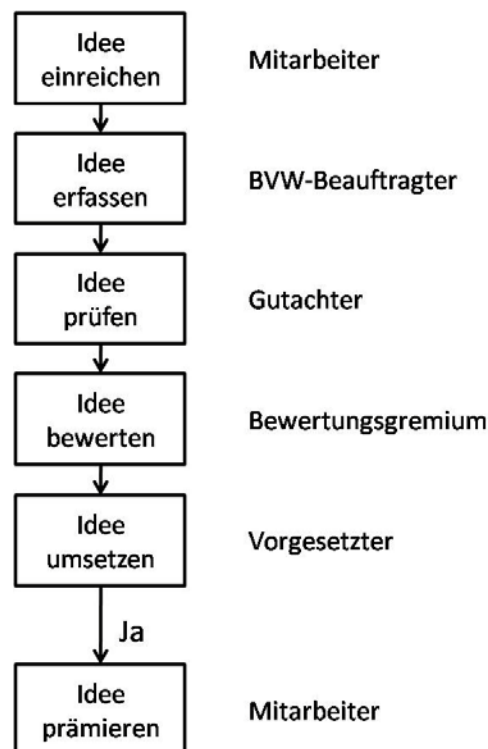


Abb. 2.2: Ablauf des klassischen BVW

Demnach reicht der Mitarbeiter seinen Verbesserungsvorschlag, zumeist in Form eines papierbasierten Formulars, beim zuständigen BVW-Beauftragten ein. Dieser erfasst den VV im System und bestätigt dem Mitarbeiter, dass der Vorschlag erhalten wurde. Der Beauftragte für das Vorschlagswesen prüft den VV auf Neuheit und ermittelt dann einen Gutachter, an den der Vorschlag weitergeleitet wird. Als Gutachter kann der BVW-Beauftragte jeden bestimmen, der seiner Meinung nach in der Lage ist, den Verbesserungsvorschlag kompetent zu beurteilen. Der Gutachter entscheidet nicht über den VV, sondern bereitet lediglich eine Entscheidung durch das Bewertungsgremium vor. Dennoch hat er mit seiner Beurteilung einen großen Einfluss auf die spätere Entscheidung und auf die Prämienhöhe (vgl. Hahn (2000), S. 59). Über Annahme oder Ablehnung des VV entscheidet das Bewertungsgremium. Bei einer positiven Bewertung wird der Vorschlag zur Umsetzung freigegeben und der Einreicher erhält die vom Bewertungsgremium festgelegte Prämie, die in der Regel nach festgeschriebenen Vorgaben berechnet wird. Bei einer Ablehnung hat der Einreicher die Möglichkeit Einspruch einzulegen.

Im klassischen Vorschlagswesen werden nicht nur erfolgversprechende Verbesserungsvorschläge an eine zentrale Stelle weitergeleitet, sondern auch solche, die keinerlei Aussicht auf einen positiven Bescheid haben. Da jeder eingereichte Vorschlag beurteilt werden muss, können bei steigender Anzahl von Verbesserungsvorschlägen und geringen personellen Ressourcen, lange Durchlaufzeiten entstehen (vgl. Franken/Brand (2008), S. 52 f.). Ebenso ist zu kritisieren, dass das klassische Vorschlagswesen darauf angelegt ist, „die nächsthöhere Führungsebene zu umgehen und so auch beim Bestand einer autoritären Führungskultur Ideen von den Mitarbeitern abzuschöpfen“ (Nickel (1999), S. 11). Unter dem Einfluss japanischer Managementmethode wie Gruppenarbeit, Qualitätszirkel und Kaizen, veränderte sich jedoch das Verständnis von autoritärer zu kooperativer Führung. Durch Veränderungen an der Aufbau- und Ablauforganisation wurde versucht, diesen Änderungen gerecht zu werden. Das BVW entwickelte sich dadurch weg von einem reinen Rationalisierungsinstrument hin zu einem Führungsinstrument (vgl. o. V. (2003b), S. 222 f.).

### **2.1.2 Das Vorgesetztenmodell**

Bei dem Vorgesetztenmodell handelt es sich um eine Weiterentwicklung des klassischen BVW mit dem Ziel, ein aktives dezentrales Vorschlagswesen aufzubauen. Grundgedanke dieses Ansatzes ist die Einbindung der Führungskräfte in die Aufbau- und Ablauforganisation des Vorschlagswesens. Mitarbeiter reichen ihre Vorschläge nicht

bei einer zentralen Stelle ein, sondern bei ihrem direkten Vorgesetzten, der den Verbesserungsvorschlag begutachtet und über Annahme und Umsetzung oder Ablehnung entscheidet. Vorschläge werden nur noch an einen Fachgutachter weitergeleitet, wenn sie nicht selbst vom Vorgesetzten bewertet werden können (vgl. Thom/Etienne (1999), S. 7). Schwerpunkt des Vorgesetztenmodells ist die direkte Kommunikation zwischen Einreicher und Vorgesetztem. Im Gegensatz zum (zentralen) traditionellen Vorschlagswesen übernimmt der Vorgesetzte die Aufgaben des BVW-Gutachters und ist, neben Begutachtung und Entscheidung über Verbesserungsvorschläge, auch für Motivation zur Teilnahme am BVW, Beratung und Unterstützung bei der Formulierung von Verbesserungsvorschlägen zuständig (vgl. Urban (1994), S. 49 f.). Durch die Einführung des Vorgesetztenmodells sollen sich mehrere Vorteile ergeben (vgl. Bismarck (2000), S. 58; vgl. Thom/Etienne (1999), S. 10). Demnach wird mit der Steigerung der Mitarbeiterverantwortung bei der Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen, u. a. eine Steigerung der Mitarbeitermotivation verbunden (vgl. Bismarck (2000), S. 235 f.). Ebenso wird eine Reduzierung von Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten angenommen, wodurch Ressourcen freigesetzt werden und die Motivation der Mitarbeiter zur Teilnahme am Vorschlagswesen positiv beeinflusst wird. Durch die Verbesserung der Kommunikation zwischen Einreicher und Vorgesetztem, können schnellere und zufriedenstellende Verbesserungen erwartet und durch bessere soziale Integration das Wohlbefinden Einzelner sowie das Arbeitsklima verbessert werden. Durch die fachliche Beratung des Einreichers durch den Vorgesetzten wird außerdem angenommen, dass sich die Vorschlagsqualität steigern lässt.

Neben den Vorteilen eines Vorgesetztenmodells existieren jedoch auch Nachteile und Risiken (vgl. Thom/Etienne (1999), S. 10). Grundlegende Voraussetzung für den Erfolg eines Vorgesetztenmodells ist die Einstellung und Unterstützung der Vorgesetzten. Nur wenn sich die Vorgesetzten mit dem Modell identifizieren und es unterstützen, können positive Effekte, wie z. B. Steigerung der Vorschlagsqualität, erzielt werden. Damit dieses Ziel erreicht werden kann, sind Schulungen für Vorgesetzte, aber auch für Mitarbeiter nötig. Ebenso muss beachtet werden, dass die Vorgesetzten über die entsprechende Zeit und Ausbildung verfügen, Ihre neuen Aufgaben wahrzunehmen. Weiterhin ist im dezentralen Vorgesetztenmodell eine einheitliche Beurteilung nicht mehr gewährleistet.

### 2.1.3 Das hybride Modell

Das traditionelle BVW und Vorgesetztenmodell weisen beide Vor- und Nachteile auf, die in Tab. 2.1 zusammengefasst sind.

**Tab. 2.1:** Vor- und Nachteile von traditionellem BVW und Vorgesetztenmodell

<b>Vorteile</b>	
<b>Traditionelles BVW</b>	<b>Vorgesetztenmodell</b>
mehrere Einreichungsarten möglich	mehrere Einreichungsarten möglich
zentrale Lösung erhöht einheitliche Beurteilung	dezentrale Lösung verkürzt die Bearbeitungszeit
BVW-Beauftragter engagiert sich für das BVW, sofern genügend Arbeitskapazität vorhanden ist; professioneller Kern im BVW-System ist möglich	Vorgesetzte können Besonderheiten des Arbeitsplatzes oder des Mitarbeiters bei der Beurteilung berücksichtigen
kein Änderungsaufwand notwendig, da Modell meistens schon vorhanden	Vorgesetzte können durch Motivation der Mitarbeiter die Anzahl der VV erhöhen
	intensivere Kommunikationshäufigkeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern trägt zum besseren Arbeitsklima bei
	direkte Kommunikation mit dem Vorgesetzten kann auch Qualität VV steigern
<b>Nachteile</b>	
ein alleiniger Einreichungsweg über den BVW-Beauftragten kann die Teilnehmebarrieren bei den Mitarbeitern erhöhen	der alleinige Einreichungsweg über den direkten Vorgesetzten kann die Teilnehmebarrieren bei den Mitarbeitern erhöhen
individuelle Aspekte des Einreichers lassen sich bei der Beurteilung der VV weniger gut berücksichtigen	erheblicher Einführungsaufwand im Bereich der Vorgesetztenschulung
Anreizsystem ist weniger individuell, da BVW-Beauftragte z. T. Einreicher gar nicht kennen	durch dezentrale Regelung ist keine einheitliche Beurteilung mehr gegeben
lange Bearbeitungszeiten (Engpasseffekt) durch zentrale Lösung	Erfolg der dezentralen Lösung ist abhängig von der Einstellung des jeweiligen Vorgesetzten in Bezug auf das BVW

Quelle: In Anlehnung an Thom/Etienne (1999), S. 10.

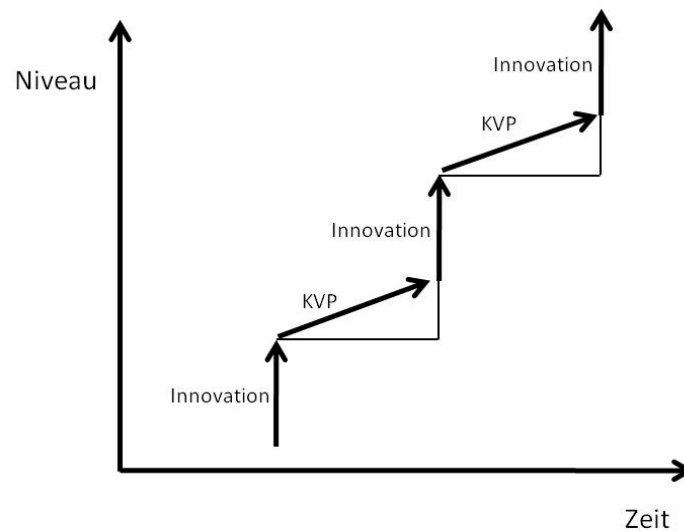
Thom und Etienne schlagen aufgrund dieser Vor und Nachteile ein sogenanntes „hybride Modell“ vor, dass die Vorteile aus beiden Modellen vereint (vgl. Thom/Etienne (1999), S. 9). Im hybriden Modell erhalten die Mitarbeiter die Möglichkeit Verbesserungsvorschläge bei ihrem direkten Vorgesetzten einzureichen, aber auch bei einer zentralen Stelle in der Organisation. Dabei sollte die erste Möglichkeit als vorrangig betrachtet werden. Über den zweiten Einreichungsweg ist eine Organisation in der Lage, auch von den Mitarbeitern Vorschläge zu erhalten, die den direkten Weg über den Vorgesetzten scheuen. Auf mögliche Gründe wird in Abschnitt 2.4.2 näher eingegangen.

In der Literatur wird das hybride Modell nur selten namentlich erwähnt (Thom/Etienne (1999) und Bismarck (2000) unterscheiden z. B. zwischen den beiden Modellen). Vielmehr wird es unter dem Begriff Vorgesetztenmodell, wie z. B. in der vielzitierten Arbeit von Urban (1994), vorgestellt. Dennoch sollte eine Trennung zwischen den beiden Begriffen durchgeführt werden, da ein Vorgesetztenmodell, in der in Kapitel 2.1.2 vorgestellten grundlegenden Form, anwendbar ist.

## **2.2 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess**

Der in Deutschland verwendete Begriff *kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)* hat seinen Ursprung im Begriff *Kaizen*. Kaizen ist eine japanische Gesellschaftsphilosophie und bedeutet so viel wie „Veränderung (Kai) zum Besseren (Zen)“ oder „Ersatz des Guten durch das Bessere“. Beide Begriffe, KVP und Kaizen, basieren auf den gleichen Grundgedanken und werden deshalb häufig synonym verwendet (vgl. Hahn (2000), S. 8; Winzer (2003), S. 30; Franken/Brandt (2008), S. 55).

Beim KVP handelt es sich nicht um ein konkretes Instrument, sondern um eine grundlegende Haltung. Es wird davon ausgegangen, dass jeder erreichte Zustand sofort anfängt zu verfallen, wodurch es nötig ist, den neuen Zustand als Grundlage für neue Verbesserungen zu nehmen, um mindestens das gleiche Niveau erhalten zu können. KVP beschränkt sich dabei nicht auf eine bestimmte Hierarchieebene, sondern auf alle Mitarbeiter in einer Organisation (vgl. Hahn (2000), S. 9). Im Gegensatz zum Begriff Innovation, stehen beim KVP Verbesserungen in kleinen Schritten im Vordergrund, während Innovationen große Verbesserungsschritte bzw. Änderungen bedeuten (vgl. Bismarck (2000), S. 39). Abb. 2.3 zeigt das Zusammenspiel vom KVP und Innovation. Beide Konzepte können einzeln angewendet werden, erreichen jedoch nur in Kombination den größtmöglichen Nutzen für eine Organisation.



**Abb. 2.3:** Verhältnis von KVP und Innovation

Der KVP-Gedanke kann als maßgeblicher Auslöser für die Weiterentwicklung des klassischen Vorschlagswesens angesehen werden. Durch ihn wurden Bestrebungen getroffen, Verbesserungsvorschläge auch aus dem eigenen Aufgabenbereich zuzulassen, Ideen vorwiegend dezentral zu bearbeiten und umzusetzen und auch Verbesserungsvorschläge mit geringem Verbesserungspotenzial anzuerkennen (vgl. Winzer (2003), S. 31).

### 2.3 Qualitätszirkel (QZ)

Qualitätszirkel zählen zu (Klein-) Gruppenarbeitskonzepten, die seit den 70er Jahren immer größere Verbreitung in deutschen Organisationen finden. Dies ist einerseits dadurch begründet, dass der vorherrschende Taylorismus zunehmend von menschenorientierten Vorstellungen (Human-Relations-Bewegung) verdrängt wurde. Andererseits konnten die für den KVP nötigen Einstellungsänderungen bei Mitarbeitern und erweiterten Handlungsspielräume durch Gruppenarbeitskonzepte gefördert bzw. geschaffen werden (vgl. Bismarck (2000), S. 21 f.; Hahn (2000), S. 4). Ebenso werden Gruppen bessere Chancen zur Problemlösung von immer komplexer werdenden Prozessen, Dienstleistungen und Produkten zugesprochen als Einzelpersonen (Wuppertaler Kreis e. V. (1997), S. 23).

Tab. 2.2 zeigt die möglichen Unterschiede bei der Umsetzung von Qualitätszirkeln, die nach Turnus (regelmäßig oder spontan), Dauer (fest oder flexibel), Zeitpunkt (innerhalb oder außerhalb der Arbeitszeit), Teilnahme (freiwillig oder unfreiwillig), Themenwahl (vorgeschrieben oder selbstständig), Aufgabe (Probleme identifizieren,

Lösungsvorschläge erarbeiten, Lösungsvorschlag umsetzen) und nach Art der Durchführung (selbstständig oder expertengeführt) unterschieden werden können (vgl. Hahn (2000), S. 39).

**Tab. 2.2:** Klassifizierungsschema für Umsetzungsformen von Qualitätszirkeln

<b>Turnus</b>	regelmäßig		spontan
<b>Dauer</b>	fest		flexibel
<b>Zeitpunkt</b>	innerhalb der Arbeitszeit		außerhalb der Arbeitszeit
<b>Teilnahme</b>	zwingend		freiwillig
<b>Themenwahl</b>	vorgeschrieben		selbstständig
<b>Aufgabe</b>	Problem(e) identifizieren	Lösungsvorschläge erarbeiten	Lösungsvorschlag umsetzen
<b>Durchführung</b>	selbstständig		expertengeführt

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hahn (2000), S. 39.

Eine eindeutige Definition des Begriffs Qualitätszirkel ist aufgrund der vielen Ausprägungsmöglichkeiten bei der Umsetzung nicht möglich. Bungard und Antoni verstehen unter Qualitätszirkeln „kleine Gruppen von Mitarbeitern der unteren Hierarchieebene, die sich regelmäßig auf freiwilliger Grundlage treffen, um selbstgewählte Probleme aus ihrem Arbeitsbereich zu bearbeiten“ (Bungard/Antoni (1995), S. 384). Qualitätszirkel analysieren Probleme, entwickeln Lösungsalternativen, priorisieren die Alternativen, entscheiden dabei aber nicht selbstständig über die Umsetzung (vgl. Bungard/Antoni (1995), S. 386).

## 2.4 Ganzheitliches Ideenmanagement

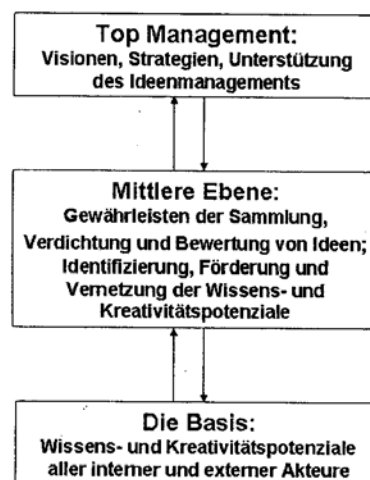
Das Ideenmanagement hat sich historisch betrachtet aus dem Betrieblichen Vorschlagswesen und kontinuierlichen Verbesserungsprozess entwickelt. Ideenmanagement ist dabei aber weit mehr als ein modernes, optimiertes BVW, das die Bearbeitung und Verwaltung mit Mitarbeiterideen beschleunigt bzw. vereinfacht. Im Vordergrund des Ideenmanagements steht die *systematische* Suche, Bewertung, Auswahl und Umsetzung von Ideen, während im BVW eher passiv auf Vorschläge gewartet wird (vgl. Bismarck (2000), S.34; Franken/Brandt (2008), S. 89).

Aus Sicht einer Organisation soll Ideenmanagement dazu beitragen, die gesetzten Ziele zu erreichen. Zu diesen zählen vor allem die klassischen Ziele des BVW wie Rationalisierung und Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, aber auch Ziele wie Verbesserung der Arbeitssituation (vgl. Bismarck (2000), S. 26). Damit die Potenziale des Ideenmanagements genutzt werden können, ist neben einer ganzheitlichen Betrachtung der Einzelelemente des Ideenmanagements auch eine Änderung



traditioneller Führungs- und Organisationsstrukturen wichtig. Zwar können durch Verbesserungen der einzelnen Elemente kurzfristige Erfolge erreicht werden, langfristig droht Ihnen jedoch Akzeptanzverlust durch die Mitarbeiter (vgl. Fischer/Breisig (2000), S. 106 f.). Dies verdeutlicht, dass es sich bei Ideenmanagement um eine Managementfunktion handelt.

Abb. 2.4 zeigt die drei Ebenen des ganzheitlichen Ideenmanagements nach Franken/Brandt (2008). Aufgabe des Managements auf oberster Ebene ist es, eine innovationsfördernde *Unternehmenskultur* zu schaffen, in der Vertrauen statt Misstrauen herrscht. Der mittleren Ebene kommt dabei eine besondere Rolle zu, da sie für die Umsetzung der Visionen und Strategien verantwortlich ist. Dabei ist es erforderlich, dass sie die Mitarbeiter (Basis) nicht Schritt für Schritt anleiten, sondern methodisch und beratend bei der Arbeit an Ideen unterstützen (vgl. Thom (1996), S. 136 f.; Franken/Brandt (2008), S. 85 f.).



Quelle: Franken/Brandt (2008), S. 86.

**Abb. 2.4:** 3-Ebenen des ganzheitlichen Ideenmanagements

### 2.4.1 Strategien, Zielvorgaben, Kennzahlen

Ideenmanagement ist kein Selbstzweck, sondern es dient dazu die Visionen und gesetzten Ziele einer Organisation zu erreichen. Franken und Brandt betonen dabei, dass es sich beim Ideenmanagement nicht um eine unterstützende Maßnahme handelt, sondern um einen wesentlichen Teil der Unternehmensstrategie. Aus diesem Grund sollten für das Ideenmanagement eigene Ziele wie z. B. Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, Arbeitsplatzsicherung, Qualitätssteigerung, Rationalisierung der Prozesse oder Verbesserung der Arbeitsbedingungen vorgegeben werden. Um die

Wirksamkeit, also die Erreichung der gesetzten Ziele für das Ideenmanagement, überprüfen zu können, müssen treffende (am besten quantifizierbare) Kennzahlen definiert werden. (vgl. Franken/Brandt (2008), S. 94 ff.; Neckel (2004), S. 24 f.). Läge definiert zwei Klassen von Kennzahlen: Basiskennzahlen und Verhältniskennzahlen, die sich aus den Basiskennzahlen bilden lassen. Einen Überblick über mögliche Kennzahlen gibt Tab. 2.3 (vgl. Läge (2002), S. 95 f.).

**Tab. 2.3:** Übersicht Kennzahlen des Ideenmanagements

<b>Basiskennzahlen</b>	
eingereichte Verbesserungsvorschläge	gezahlte Prämiensumme
abschließend bearbeitete Verbesserungsvorschläge	errechneter Erstjahresnutzen der berechenbaren Vorschläge
angenommene (positiv beurteilte) Verbesserungsvorschläge	geschätzter Erstjahresnutzen der nicht berechenbaren Vorschläge
abgelehnte (negativ beurteilte) Verbesserungsvorschläge	gesamter Erstjahresnutzen
wieder zu bearbeitende Verbesserungsvorschläge	Lifetime-Nutzen (Nutzen über die gesamte Lebensdauer der Vorschläge)
durchgeführte Vorschläge	Kosten der Ideenmanagementabteilung (ohne gezahlte Prämien) (Personalkosten, Sachkosten, Kosten der Marketingaktivitäten, Incentives)
prämierte Vorschläge	Gesamtkosten des Ideenmanagements (= Kosten der Ideenmanagementabteilung + gezahlte Prämien + Gutachterkosten + Kosten für die Bewertungskommission)
Anzahl der Gruppenvorschläge	Gesamte Bearbeitungszeit (Summe aller Durchlaufzeiten)
Anzahl der Vorschläge mit berechenbarem Nutzen	Anzahl Einreicher
Anzahl der Vorschläge mit geschätztem Nutzen	Anzahl der Teilnahmeberechtigten
<b>Verhältniskennzahlen</b>	
Beteiligungsquote	(Erstjahres-) Nutzen pro angenommenen Vorschlag
Annahmequote	Prämiendurchschnitt pro prämiertem Vorschlag
Durchführungsquote	Nutzen pro abschließend bearbeiteten Vorschlag
Einreicherquote oder Einreicherichte	Kosten pro abschließen bearbeiteten Vorschlag
(Erstjahres-) Nutzen pro Teilnahmeberechtigten	Nutzen/Prämien
(Erstjahres-) Nutzen je Mitarbeiter	durchschnittliche Durchlaufzeit

Quelle: In Anlehnung an Läge (2002), S. 95 f.

Anhand von Kennzahlen können auch Vergleiche zwischen unterschiedlichen Ideenmanagementkonzepten mehrerer Organisationen durchgeführt werden. Einen allgemeinen Leistungsvergleich (Benchmark) deutscher Organisationen führt das Deutsche Institut für Betriebswirtschaft jedes Jahr durch.

## 2.4.2 Hemmnisse und Barrieren

Zu Beginn dieses Abschnitts wurde bereits auf die Notwendigkeit einer innovationsfördernden Unternehmenskultur hingewiesen. Bestandteil dieser Unternehmenskultur sollte es sein, Hemmnisse und Barrieren, die Mitarbeiter davon abhalten könnten, eigene Ideen in das Unternehmen einzubringen, zu beseitigen oder zumindest abzubauen (vgl. Thom (1995), S. 45). Typische Hemmnisse und Barrieren lassen sich in drei Kategorien einteilen:

1. Fähigkeitsbarrieren
2. Willensbarrieren
3. Risikobarrieren

Zu den *Fähigkeitsbarrieren* zählt Thom die Abgabe von Verbesserungsvorschlägen nur auf schriftlichem Wege, was dazu führt, dass Mitarbeiter mit Artikulationsschwierigkeiten tendenziell nicht am Ideenmanagement teilnehmen werden (vgl. Thom (1995), S. 47). Durch das Ermöglichen mehrerer Einreichungswege (mündlich oder schriftlich) oder durch das Fördern von Vorschlagsgruppen kann diesem Umstand entgegengewirkt werden. Generell sollte es zu den Aufgaben der Vorgesetzten gehören, Mitarbeiter bei der Ausformulierung von Verbesserungsvorschlägen zu helfen. Die ebenfalls von Thom als Fähigkeitsbarriere genannten Denkschwierigkeiten (Mangel an Kreativität), d. h. Kritiklosigkeit oder Einfallslosigkeit, liegen laut Aussage des Wuppertaler Kreises nur in den seltensten Fällen vor (vgl. Wuppertaler Kreis e. V. (Hrsg.) (1997), S. 11).

*Willensbarrieren* liegen vor, wenn Mitarbeiter eine Gleichgültigkeit am Organisationsgeschehen oder generellen Änderungswiderstand aufweisen und damit an Tätigkeiten, die über die eigentliche Stellenbeschreibung hinaus gehen, kein Interesse zeigen. In diesem Fall muss verstärkt über Sinn und Zweck des Ideenmanagements informiert werden und in diesem Zusammenhang auch auf Vorteile für Mitarbeiter (in Form von Anerkennung und ggf. Prämierung) und Organisation eingegangen werden (vgl. Wuppertaler Kreis e. V. (Hrsg.) (1997), S. 11).

Unter *Risikobarrieren* wird Angst vor materiellen (z. B. Verlust von Aufgaben durch Rationalisierungsvorschläge) und immateriellen (z. B. negative Kollegenreaktionen) Nachteilen verstanden. Dies bezieht sich nicht nur auf Mitarbeiter, sondern auch auf Vorgesetzte. Thom verweist in diesem Zusammenhang auf eine Studie, in der Vorgesetzte Angst vor einer „Bloßstellung nach oben“ haben, d. h. durch andere Vorgesetzte, weil Sie nicht selbst auf bestimmte Verbesserungsvorschläge gekommen

sind. Ebenso besteht laut der Studie auch eine Angst vor einer „Bloßstellung nach unten“, d. h. durch Mitarbeiter, wenn besonders viele Verbesserungsvorschläge aus dem Bereich eines Vorgesetzten eingereicht werden (vgl. Thom (1995), S. 47f.). Die Ängste auf Seiten der Mitarbeiter lassen sich durch vermehrte Arbeit in Vorschlagsgruppen vermeiden, da so der Teamgedanke gestärkt werden kann und die Angst des Einzelnen vor Nachteilen gemindert wird. Die Ängste auf Seiten der Vorgesetzten sollten nicht unterschätzt werden, da ihnen in modernen Ideenmanagementkonzepten eine tragende Rolle zukommt (vgl. Kapitel 2.1.2). In solchen Fällen sollte, ähnlich wie bei den Willensbarrieren, intensiv über das Ideenmanagement informiert werden.

### **2.4.3 Befähigen**

„Routineaufgaben und Terminalsachen nehmen die ganze Arbeitszeit in Anspruch und lassen keinen Raum für Ideen und Kreativität“ (Franken/Brandt (2008), S. 100). Damit Mitarbeiter überhaupt die Möglichkeit haben, um über die tägliche Arbeit nachzudenken, sollte Ihnen Zeit und Raum dafür geboten werden. Google dürfte mit ihrer „Entdeckungszeit“ für Mitarbeiter das bekannteste Unternehmen sein, dass diese Form der Ideenarbeit unterstützt: 20 Prozent ihrer bezahlten Arbeitszeit dürfen Google-Mitarbeiter für eigene Projekte nutzen<sup>5</sup>. Die Schaffung von Raum und Zeit für Ideenarbeit ist dabei aber nur ein Teil. Die Übertragung von „Verantwortung und Macht“ ist einerseits fast unabdingbar, da Mitarbeiter zunehmend mehr Erfahrung und Kenntnis über komplizierte Prozesse haben als ihre Vorgesetzten. Andererseits hat es eine motivierende und identifizierende Wirkung auf die Mitarbeiter, wenn sie eigene Ideen erfolgreich umsetzen können und sollen (vgl. Franken/Brandt (2008), S. 97 f.).

Neben der Schaffung von Raum und Zeit für Ideenarbeit und dem Übertragen von Verantwortung und Macht, kann auch durch das Vermitteln und Weiterbilden in Kreativitätstechniken, die Aktivierung des Mitarbeiterpotenzials unmittelbar gefördert werden (vgl. Franken/Brandt (2008), S. 102 f.).

### **2.4.4 Motivation und Anreize**

Während im klassischen Vorschlagswesen nur extrinsische Anreize zum Einreichen von Ideen angewendet werden, wird beim Ideenmanagement versucht, die intrinsische

---

<sup>5</sup> Ein Produkt, dessen Grundlage in dieser Zeit entwickelt wurde, ist Google-News (<http://news.google.de>) das Nachrichten aus mehr als 700 Quellen sammelt und nach Themen gruppiert. Quelle: <http://www.fastcompany.com/article/marissa-mayer039s-9-principles-innovation>

Motivation der Mitarbeiter zu fördern. Demnach versucht das Ideenmanagement die Ideenarbeit an sich als motivierenden Anreiz zu unterstützen. Dies kann z. B. durch eine interessante, erfüllende Tätigkeit in Kombination mit der Möglichkeit, Zeit und Arbeitsorganisation selbst zu gestalten erreicht werden, die Eigenverantwortung und Selbstverwirklichung ermöglicht (Franken/Brandt (2008), S. 112).

Auch wenn im Ideenmanagement die intrinsische Motivation der Mitarbeiter im Vordergrund steht, kann auf extrinsische (materielle oder nicht-materielle) Anreize nicht verzichtet werden (vgl. Franken/Brandt (2008), S. 111; Bismarck (2000), S. 87). Kerngedanke der extrinsischen Motivation ist es, die Leistung des Mitarbeiters zu honorieren. Häufig werden dazu materielle Anreize in Form von Geld-, Sach- oder Sonderprämien verwendet. Aber auch nicht-materielle Anreize, wie z. B. Belobigungen oder öffentliche Vorstellung von Ideeneinreichern, können für die nötige Anerkennung sorgen (vgl. Franken/Brandt (2008), S. 113f; Bismarck (2000), S. 76).

#### **2.4.5 Gruppenarbeit**

Gruppenarbeit wird im Ideenmanagement eine besondere Rolle zugesprochen. Die Generierung qualitativ hochwertiger Verbesserungsvorschläge ist dann möglich, wenn ein fachübergreifender Informationsaustausch ermöglicht wird. Wichtige Merkmale der Gruppe sind unter anderem ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl, eine direkte Kommunikation sowie die Akzeptanz aller Gruppenmitglieder von Normen und Regeln. Diese Voraussetzungen müssen durch das Unternehmen geschaffen werden, indem einerseits Zeit für Gruppenbildungsprozesse eingeräumt wird, andererseits eine Kommunikation zwischen den Gruppenmitgliedern ermöglicht wird. Die von der Gruppe erzeugten Ideen haben ein hohes Maß an Innovation und Kreativität, da jedes Gruppenmitglied unterschiedliche Aspekte in die Ideenfindung einbringen kann. Das hat den Vorteil, dass die von der Gruppe hervorgebrachten Vorschläge eine hohe Akzeptanz aufweisen, da sie von allen Gruppenmitgliedern entwickelt wurden. Der Einfluss sozialer Faktoren auf die Qualität der Gruppenarbeit darf nicht unterschätzt werden. Es sollte besonders auf die Zusammensetzung der Gruppenmitglieder geachtet werden (vgl. Nerdinger/Blickle/Schaper (2008), S. 104 ff.). Die Ausarbeitung unterschiedlicher Verbesserungsvorschläge durch Gruppen führt zu einer Reduktion von Hemmnissen und Barrieren. Fähigkeitsbarrieren werden minimiert, indem die Ausarbeitung der Ideen durch die Gruppe geschieht und nicht von der Einzelperson. Willensbarrieren können innerhalb eines guten Gruppenklimas überwunden werden, durch erhöhte Motivation und Spaß während der Gruppenarbeit. Risikobarrieren werden durch die hohe Akzeptanz der Verbesserungsvorschläge vor allem zwischen den

Gruppenmitgliedern minimiert. Hier sei wieder auf eine ausgewogene Gruppenzusammensetzung hinzuweisen. Besteht die Gruppe aus Mitgliedern unterschiedlicher Positionen im Unternehmen, so ist das Risiko, das die Gruppe bei Einreichen der Idee eingeht, minimal.

#### **2.4.6 Verbesserungsvorschläge im BVW**

Die Definition, was als Verbesserungsvorschlag angesehen wird und damit auch für eine Prämierung im Rahmen des BVW zugelassen wird, ist eine zentrale Fragestellung. Neckel definiert u. a. die folgenden Eigenschaften, die Verbesserungsvorschläge aufweisen sollten (vgl. Neckel (2004), S. 157 ff.):

1. VV sollen neu sein.
2. VV sollen einen Lösungsweg aufzeichnen.
3. VV sollen über die Arbeitsaufgabe hinausgehen.

Nur wenn ein Vorschlag neu ist und bisher von keiner anderen Person oder Gruppe eingereicht wird, sollte er nach der Registrierung weiter bearbeitet werden, um unnötigen Aufwand zu vermeiden. Ebenso sollte ein Vorschlag nicht nur das Problem benennen, sondern auch Lösungsmöglichkeiten aufzeigen. Dabei ist es unwichtig, welche Qualität der Lösungsvorschlag hat<sup>6</sup>.

Verbesserungsvorschläge, die die eigene Arbeitsaufgabe betreffen, sind in der Regel vom Ideenmanagement ausgeschlossen, da sie über das normale Arbeitsgehalt abgedeckt sind. Vorschläge aus dem eigenen Arbeitsbereich werden jedoch häufig zugelassen. Die Unterscheidung zwischen Arbeitsaufgabe und Arbeitsbereich kann in der Praxis durch zwei Fragen beantwortet werden:

- Hat der Einreicher die Möglichkeit selbstständig über die Umsetzung des Vorschlags zu entscheiden?
- Wurde der Einreicher mit der Problemlösung explizit beauftragt?

Wird eine der beiden Fragen mit „Ja“ beantwortet, kann der Verbesserungsvorschlag der Arbeitsaufgabe zugeordnet werden.

---

<sup>6</sup> Dies ist eine Fragestellung, die im Rahmen der Bewertung oder Prämierung beantwortet werden muss.

Zusätzlich zu o. g. Bedingungen nennt Neckel auch die Bedingungen, dass VV keine Neuanlagen betreffen sollen und VV nicht aus KVP-Workshops stammen sollen, die an dieser Stelle bewusst ausgelassen werden. Erstere Bedingung widerlegt Neckel sofort selbst, in dem er anmerkt, dass gerade bei Neuanlagen (Anlauf-) Probleme auftreten, die durch Mitarbeitervorschläge schneller abgestellt werden können. Bei einer eventuellen „Sperrfrist“ könnten VV jedoch zurückgehalten werden, bis die Annahme (z. B. ein Jahr nach Anschaffung) erlaubt ist. Die zweite Bedingung kann als Teil der Frage verstanden werden, ob ein VV der eigenen Arbeitsaufgabe zugeordnet werden kann oder nicht. Da sich KVP-Teams u. a. dadurch auszeichnen, dass sie während der Arbeitszeit tätig sind, vorgegebene Themen bearbeiten und die Mitglieder explizit ausgesucht werden, kann die Arbeit in diesen Teams als Teil der Arbeitsaufgabe aufgefasst werden (vgl. Neckel (2004), S. 162 f.; Bismarck (2000), S. 48). Lösungsvorschläge aus dieser Arbeit sind somit keine VV im Sinne des BVW nach o. g. Definition.

Unabhängig davon, ob eine Idee die Kriterien zur Prämierung (im BVW) erfüllt oder nicht, sollten alle Ideen systematisch erfasst und gespeichert werden. Diese Datenbank kann als „inspirierende Quelle“ für neue Ideen genutzt werden oder aber bereits Lösungsvorschläge für zukünftige Probleme enthalten.

### 3 Anforderungen an Ideenmanagementsoftware

In diesem Kapitel soll erarbeitet werden, wie Software das Konzept eines ganzheitlichen Ideenmanagements unterstützen kann. Damit ein späterer Vergleich von IDM-Anwendungen möglich ist, wird der Fokus dabei nicht auf einzelnen, im Detail, beschriebenen Funktionen liegen, sondern auf Anforderungsbereichen, die durch die hier vorgestellten Funktionen abgedeckt werden können. Eine komplette Übersicht über alle Anforderungsbereiche kann dem Produktvergleich dem Anhang 5A entnommen werden.

#### 3.1 Allgemein

Es gibt mehrere interne Rollen, die unterschiedliche Aufgaben im Rahmen des Ideenmanagements übernehmen, wie z. B. Einreicher, Bewerter, Vorgesetzter, BVW-Beauftragter oder Ideenkoordinator. Aber auch eine Rolle *externer Einreicher* ist denkbar, um Ideen von Kunden oder Lieferanten für eine Organisation zu nutzen. Ein *rollenbasiertes Nutzer- und Sicherheitskonzept* kann somit als grundlegende Eigenschaft einer IDM-Software ausgefasst werden, damit die verschiedenen Rollen nur die für sie vorgesehenen Funktionen nutzen dürfen.

Für die allgemeine Akzeptanz des Ideenmanagements ist es erforderlich, dass der Prozess der Ideenbearbeitung für alle Beteiligten transparent ist. Es wäre denkbar, dass der aktuelle Fortschritt einer Idee im Prozess *grafisch* dargestellt wird. Dies hätte den Vorteil, dass bereits abgeschlossene und noch durchzuführende Aktivitäten auf einen Blick ersichtlich sind. Ohne grafische Darstellung könnte die IDM-Software *automatisch Statusmeldungen* versenden, sobald eine Aktivität im Bearbeitungsprozess abgeschlossen wurde. Email *als Kommunikationsmittel* sollte dazu aufgrund von Verbreitung und Akzeptanz als selbstverständlich gelten.

Um zu vermeiden, dass die IDM-Software als zusätzliche Software im negativen Sinne empfunden wird, sollte die Oberfläche optisch und strukturell an das *Corporate Design* bzw. an bereit vorhandene Software angepasst werden können.



Das betriebliche Vorschlagswesen als ein Teil des Ideenmanagement ist in deutschen Organisationen weit verbreitet. Die Verbreitung von *zentralem (klassischen) BVW-Modell* und den dezentralen Konzepten *Vorgesetztenmodell* und *hybrides Modell* erfordert, dass eine IDM-Software diese möglichen Ausprägungen unterstützen sollte<sup>7</sup>.

### 3.2 Generierung

Grundgedanke des Ideenmanagements ist es das Wissen und die Kreativität der Mitarbeiter für Verbesserungen innerhalb einer Organisation zu nutzen. Dabei soll nicht passiv auf Mitarbeiterideen gewartet werden, sondern aktiv die Bereitschaft der Mitarbeiter gefördert werden, Wissen und Kreativität in die Organisation einzubringen und somit an einer ständigen Verbesserung teilzunehmen.

„*Wer ein Problem definiert, hat es schon halb gelöst*“ (Julian Huxley)

Das Erkennen von Problemen ist die Grundlage für jede neue Idee. In diesem Sinne sollte eine IDM-Software ein *Problemarchiv* vorweisen, in dem alle Probleme erfasst werden. Selbst wenn nicht unmittelbar nach Erkennen eines Problems eine Lösung gefunden wurde, bleibt das Problem so im Bewusstsein und kann möglicher Weise zu einem späteren Zeitpunkt gelöst werden.

Auf Probleme, die eine lange Zeit ohne einen Verbesserungsvorschlag zur Lösung im Problemarchiv vorhanden sind, kann durch ein integriertes *Kampagnenmanagement* gezielt auf diese Probleme eingegangen werden. Denkbar wäre z. B. das lang bekannte oder dringende Problemstellungen per Email an alle Mitarbeiter versenden werden und auf der Hauptseite der IDM-Anwendung extra hervorgehoben werden.

Eingereichte Ideen sollten gespeichert und allen Beteiligten im Rahmen Ihrer Aufgaben im Ideenmanagement zur Verfügung gestellt werden, damit sie bei neuen oder anderen Problemstellungen als zusätzlicher Input genutzt werden können. Eine solche Datenbank kann man als *Ideenarchiv* bezeichnen. Mit diesem haben Einreicher bereits vor der genaueren Beschreibung einer Idee die Möglichkeit nachzuschauen, ob eine gleiche oder ähnliche Idee bereits eingereicht wurde. Außerdem können so durch die Kombination bereits vorhandener Ideen, neue Ideen entstehen.

---

<sup>7</sup> Laut der Studie von EuPD Research zum Ideenmanagement in Deutschland aus dem Jahr 2007/2008 setzt die Mehrheit der befragten Unternehmen (41,8%) das hybride Modell ein. Rund 37% setzen das traditionelle Modell ein, wohingegen nur rund 16% das Vorgesetztenmodell verwenden (vgl. o. V. (2007), S. 19).

Unter Umständen kann die Entwicklung oder die genauere Beschreibung einer Idee länger dauern. Indem eine IDM-Anwendung die Möglichkeit zum Speichern von Ideenentwürfen gibt, können Mitarbeiter die Ideenarbeit jederzeit unterbrechen und zu einem späteren Zeitpunkt fortführen. Dies könnte auch zu einer besseren Ideenqualität führen, da es erlaubt, Ideenbeschreibungen zu überdenken und ggf. an neue Erkenntnisse anzupassen.

Anforderungen zur Unterstützung von Gruppenarbeit bei der Ideengenerierung und dem Austausch von Informationen wird in einem extra Anforderungsbereich „Ideen-Community“ in Abschnitt 3.8 besprochen.

### 3.3 Einreichung

Das Einreichen von Ideen sollte so leicht wie möglich sein, damit Mitarbeiter nicht davon abgehalten werden, Ihre Ideen abzugeben. Das Eingabeformular für neue Ideen muss daher übersichtlich sein. Typischerweise werden folgende Informationen für die Bearbeitung des Verbesserungsvorschlags verlangt (vgl. o. V. (2003a), S. 210f.):

- Beschreibung des Problems
- Beschreibung der Verbesserung
- Beschreibung des potenziellen Nutzens

Da aber nicht nur Vorschläge von Einzelpersonen berücksichtigt werden sollen, sollte es ebenfalls möglich sein, einen Verbesserungsvorschlag als *Gruppenvorschlag* zu kennzeichnen und die Gruppenmitglieder anzugeben. In diesem Zusammenhang sollte eine Angabe zur Verteilung einer potenziellen Prämie möglich sein, die die Gruppe selbstständig ausfüllt.

Ziel des Ideenmanagements sollte es sein, Hemmnisse bei der Vorschlagseinreichung zu beseitigen. Häufig werden Artikulations-, Formulierungs-, Sprach- und Schreibschwierigkeiten in diesem Zusammenhang genannt (vgl. Bismarck (2000), S. 146 ff.). Zur Beseitigung dieser Barrieren, sollte eine IDM-Software mehrere unterschiedliche Einreichungswege unterstützen und dem Einreicher überlassen, welchen Weg er wählen möchte. Neben dem direkten Einreichen bei einem Vorgesetzten oder einer zentralen Stelle, sollte die Möglichkeit für ein *indirektes Einreichen* bestehen, bei dem Verbesserungsvorschläge über andere Mitarbeiter oder aber den Vorgesetzten eingereicht werden können.

Häufig ist es in Organisationen möglich *anonyme Vorschläge* einzureichen, um auch von denjenigen Mitarbeitern Vorschläge zu erhalten, die immateriellen Nachteile durch die Einreichung befürchten. In der Literatur wird dies jedoch als Zeichen für einen grundlegenden Fehler in der Ausrichtung der Unternehmenskultur gesehen (vgl. Bismarck (2000), S. 154, Neckel (2004), S. 169, Thom (1996), S. 76 f.). Dennoch sollte es dem Einreicher überlassen werden, ob er bei PR-Maßnahmen zum Ideenmanagement mit Namen genannt werden will oder nicht (vgl. Neckel (2004), S. 169).

Neben den im Ideenerfassungsformular angegebenen Textfeldern, sollte ebenfalls die Möglichkeit von *Dateianhängen* bestehen. Damit können Mitarbeiter z. B. eingescannte Skizzen dem Verbesserungsvorschlag hinzufügen, die diesen genauer beschreiben.

Laut einer Studie entstehen drei von vier Ideen nicht am Arbeitsplatz (vgl. Jacobi (1997), S. 16). Der Vorteil, der sich aus einer internetbasierten IDM-Software gegenüber einer proprietären Softwarelösung ergibt, liegt darin, dass von jedem *internetfähigem Endgerät* Ideen zu jeder Zeit eingereicht werden können. Die zunehmende Verbreitung von Smartphones<sup>8</sup> kann dabei für das Ideenmanagement genutzt werden, indem die IDM-Webseiten an die meist kleineren Displays der Smartphones angepasst werden oder indem native Anwendungen für die unterschiedlichen Betriebssysteme der Smartphones entwickelt werden.

### 3.4 Bewertung

Eingereichte Ideen müssen bewertet werden. Damit kein unnötiger Aufwand durch die Bewertung mehrfach eingereicherter Ideen entsteht, sollte ein *Abgleich mit bereits vorhandenen ähnlichen Ideen* erfolgen. Dies kann automatisch erfolgen oder aber durch ein Suchformular anhand vielfältiger Suchkriterien.

Verbesserungsvorschläge oder Ideen lassen sich in drei Kategorien einteilen (vgl. Schulz (2003), S. 132):

- rechenbare VV mit nachweisbarem wirtschaftlichen Nutzen
- Nicht-rechenbare VV ohne nachweisbaren wirtschaftlichen Nutzen
- VV, die zum Teil einen nachweisbaren und nicht-nachweisbaren Nutzen aufweisen

---

<sup>8</sup> Neuesten Studien zu folge, ist bereits jedes dritte verkaufte Mobiltelefon ein Smartphone (Quelle: [http://www.bitkom.org/62432\\_62420.aspx](http://www.bitkom.org/62432_62420.aspx))

Die Bewertung aller Vorschläge kann anhand einer Kosten-Nutzen-Betrachtung erfolgen. Eine IDM-Software kann den Entscheider dabei mit Hilfe eines *integrierten Berechnungsformulars* unterstützen, so dass dieser nicht auf andere Hilfsmittel oder Programme angewiesen ist. Das Berechnungsformular kann z. B. aktuelle Personal- und Sachkosten oder aber auch Angaben zu Materialverbräuchen und Produktionsmengen zur Verfügung stellen. Die Bereitstellung der Daten kann zum einen automatisch über eine *Schnittstelle zum ERP-System* erfolgen, zum anderen *manuelle Systemhinterlegung*.

Bei nicht berechenbaren Verbesserungsvorschlägen oder bei Vorschlägen, bei denen eine Nutzenberechnung unverhältnismäßig aufwendig erscheint, sollten Kosten und Nutzen geschätzt werden (vgl. Fischer/Breisig (2000), S. 181). Mit der Speicherung von Schätzwerten, die zu bestimmten Kosten-/ Nutzenpositionen angegeben werden, kann die Bewertung zukünftiger Ideen vereinfacht und beschleunigt werden. Ein allgemeines *Bewertungsschema*, bei dem ein Verbesserungsvorschlag anhand seiner Auswirkungen auf die Bereiche „Erleichterung von Arbeitsabläufen“, „Qualitätssteigerung“, „Unfallvermeidung“, „Steigerung der Rentabilität durch Kosteneinsparungen“ oder „Förderung der Zusammenarbeit aller Mitarbeiter“ rein qualitativ bewertet wird, kann den Aufwand für die Bewertung von Vorschlägen ebenfalls reduzieren.

Unter Umständen kann es vorkommen, dass eine Person fälschlicherweise mit der Bewertung und Entscheidung über einen Verbesserungsvorschlag beauftragt wurde. Dies kann z. B. der Fall sein, wenn die Person nicht das entsprechende Fachwissen vorweisen kann oder wenn die Umsetzung eines VV überdurchschnittlich hohe Kosten verursachen würde, so dass über den Vorschlag auf einer höheren Ebene entschieden werden muss. In solchen Fällen muss es möglich sein, den Verbesserungsvorschlag zurück an den Ideenkoordinator zu senden, damit dieser den VV an die richtige Entscheidungsinstanz weiterleiten kann. Es ist denkbar, dass über bestimmte Vorschläge, z. B. mit hohen Investitionskosten, nicht von einer Einzelperson entschieden werden darf, sondern von einer Gruppe (vgl. o. V. (2003a), S. 213). Eine IDM-Software sollte dieser Anforderung gerecht werden und eine entsprechende *Gruppenbewertung* unterstützen.

### 3.5 Prämierung und Honorierung

Die Prämierung von Ideen unterscheidet sich danach, ob der erreichte Nutzen rechenbar ist oder nicht (vgl. Fischer/Breisig (2000), S. 217). Bei rechenbarem Nutzen, in Form von Kosteneinsparungen oder Ertragssteigerungen, dient in der Regel der Netto-Nutzen (Brutto-Nutzen minus Umsetzungskosten) als Prämierungsgrundlage (vgl. Abb. 3.1). In manchen Organisationen werden bei Prämienberechnungen Korrekturfaktoren berücksichtigt, die z. B. die Stellung des Einreichers in der Organisation mit einbeziehen (vgl. Fischer/Breisig (2000), S. 225; Thom (1996), S. 63 f.). Da sich rechenbare Einsparungen wie ein zusätzlicher Gewinn vor Steuern auswirken, ziehen einige Organisationen die Ertragssteuer in die Berechnung der Prämie mit ein (vgl. Fischer/Breisig (2000), S. 219). Die von Organisation zu Organisation unterschiedlichen Berechnungen sollten in einer IDM-Software abgebildet werden können. Diese *individuelle Prämienberechnung* schließt auch ein, dass neben den Einreichern auch andere Beteiligte (wie z. B. der Vorgesetzte) eine Prämie erhalten können.

$$\begin{array}{r}
 \text{Kosten / Output (vor Umsetzung)} \\
 - \text{Kosten / Output (nach Umsetzung)} \\
 \hline
 = \text{Brutto-Nutzen} \\
 - \text{Umsetzungskosten} \\
 \hline
 = \text{Netto-Nutzen (vor Steuern)} \\
 - \text{Ertragssteuer} \\
 \hline
 = \text{Netto-Nutzen (nach Steuern)} \\
 \times \text{Korrekturfaktor} \\
 \times \text{Prozentsatz} \\
 \hline
 = \text{Prämie}
 \end{array}$$

Quelle: In Anlehnung an Fischer/Breisig (2000), S. 219.

**Abb. 3.1:** Beispiel einer Prämienberechnung

Bei Verbesserungsvorschlägen mit nicht rechenbarem Nutzen oder bei denen eine Nutzenberechnung mit unverhältnismäßig hohem Aufwand verbunden ist, wird häufig ein Bewertungsschema für die Prämienberechnung verwendet. Abb. 3.2 zeigt beispielhaft, wie ein solches Schema aussehen kann. Die umgesetzte Idee wird demnach genau einem Wirkungsbereich zugeordnet und anhand der geschätzten Effektivität eine Prämienziffer zwischen Eins und Neun festgelegt. Anschließend wird die Anwendungshäufigkeit eingeschätzt. Aus Prämienziffer und Anwendungshäufigkeit wird zum Schluss die Bruttoprämie ermittelt (vgl. o. V. (2003a), S. 217). Unabhängig

davon, ob die Prämie durch konkrete Berechnungen oder anhand eines Bewertungsschemas ermittelt wird, sollte die IDM-Anwendung die *Prämienermittlung automatisch* durchführen.

TABELLE A									
Wirkungsbereich des VV	PRÄMIENZIFFER NACH EFFEKTIVITÄT								
	Gering			Mittel			Hoch		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Kundenorientierung									
Prozessoptimierung									
Beschleunigung der Arbeitsprozesse									
Wirtschaftlichkeit									
Arbeits- und Gesundheitsschutz									
Umweltschutz									
Wie oft wird der VV angewendet?									
Anwendungshäufigkeit	1x	2x	3x	4x	5x	6x +mehr			

TABELLE B									
Anwendungshäufigkeit	BRUTTOPRÄMIE NACH PRÄMIENZIFFER IN EUR								
	Tabelle B1					Tabelle B2			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1x	100	125	175	250	325	400	600	800	1000
2x	125	150	200	300	375	450	700	900	1200
3x	150	175	225	350	425	500	800	1000	1400
4x	175	200	250	400	475	550	900	1100	1600
5x	200	225	275	450	525	600	1000	1200	1800
6x und mehr	225	250	300	500	575	650	1100	1300	2000

Quelle: o. V. (2003a), S. 217.

**Abb. 3.2:** Beispiel einer Berechnungsmatrix für VV mit nicht berechenbarem Nutzen

Die Prämierung von Ideen kann in unterschiedlichen Formen erfolgen. Dementsprechend sollte eine IDM-Software möglichst viele dieser Formen unterstützen. „Die am häufigsten eingesetzte Prämie ist die *Geldprämie*“ (Franken/Brand (2008), S. 212). Daneben gibt es jedoch auch die Möglichkeit die erbrachte Leistung der Mitarbeiter in Form von *Sachprämien* (z. B. Gutscheine) oder *Sonderprämien* (z. B. Freizeit) zu entlohnen. Denkbar ist aber auch ein *Punktesystem*, bei dem Ideen mit Punkten prämiert werden, die in einer Art „*Prämien-Shop*“ in Geld-, Sach- oder Sonderprämien eingetauscht werden können. Die Verrechnung von Prämien kann, eine *Schnittstelle zum ERP-System* vorausgesetzt, durch die IDM-Software automatisch erfolgen.

Während sich die genannten Prämienarten auf umgesetzte Verbesserungsvorschläge konzentrieren, sollten auch nicht umgesetzte Vorschläge honoriert werden können.

Denkbar wäre zum Beispiel eine *Tombola* an der alle Mitarbeiter teilnehmen, deren Vorschläge nicht umgesetzt wurden (vgl. Rothlauf (2008)).

Die o. g. Prämierungsarten gehören zu den klassischen materiellen Belohnungskonzepten, wie sie im betrieblichen Vorschlagswesen seit langem angewendet werden. Eine IDM-Software sollte auch in der Lage sein, durch immaterielle Belohnung die Teilnahme am Ideenmanagement zu fördern. Weitere Ausführungen zu diesem Thema werden in Abschnitt 3.8 „Ideen-Community“ betrachtet.

### **3.6 Umsetzungsunterstützung**

Nur die Umsetzung von Ideen verschafft einer Organisation die Möglichkeit Verbesserungspotenziale zu nutzen. Durch *Anlegen von Aufgaben und Terminen* sowie durch Funktionen zur *Überwachung von Terminen* kann IDM-Software eine schnelle Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen unterstützen. Die Aufgabenverwaltung sollte direkt in der IDM-Software möglich sein, damit jeder Benutzer bei der Benutzung der IDM-Software die ihm zugewiesenen Aufgaben überblicken kann. Zusätzlich kann z. B. durch eine *Integration mit Microsoft Outlook*<sup>9</sup> sichergestellt werden, dass Benutzer auch über Aufgaben informiert werden, wenn Sie die IDM-Software nicht regelmäßig benutzen.

### **3.7 Controlling/ Auswertung**

In Abschnitt 2.4.1 wurden Kennzahlen aufgezählt, mit Hilfe derer das Ideenmanagement gesteuert werden kann. Anhand der Kennzahlen wird auch ersichtlich, inwiefern die gesetzten Ziele für das Ideenmanagement erreicht wurden. Für aussagekräftige Aussagen über das Ideenmanagement müssen *individuelle Auswertungen* angelegt werden können. Über diese soll es möglich sein, die Leistung des Ideenmanagements zwischen unterschiedlichen Standorten oder Teams zu vergleichen. Für einen Benchmark mit anderen Organisationen wird in der Regel auf das Kennzahlenset des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft zurückgegriffen, für das *vorgefertigte Auswertungen* zum Standardfunktionsumfang einer IDM-Software gehören sollten.

---

<sup>9</sup> Natürlich sollte nicht nur MS Outlook unterstützt werden, sondern auch andere (open-Source) Office Anwendungen wie z. B. Open Office oder Mozilla Thunderbird. Da MS Outlook jedoch in vielen Organisationen als Standard-Anwendung verwendet wird und eine Integration mit quell-offenen Anwendungen leichter erscheint als mit MS Office, soll letzteres als Vergleichsanforderungen aufgenommen werden.

Für die zusätzliche Verwendung der Kennzahlen in anderen Programmen wie z. B. PowerPoint oder Excel sollte eine IDM-Software über eine entsprechende *Exportfunktion* verfügen.

### **3.8 Ideen-Community**

Unter dem Begriff Ideen-Community sollen in dieser Arbeit internetbasierte Kommunikations- und Informationsstrukturen zusammengefasst werden, die die Zusammenarbeit im Rahmen des Ideenmanagements unterstützen können.

Ein Teil einer Ideen-Community kann ein *Diskussionsforum* sein, in dem Mitarbeiter unabhängig von Zeit und Ort gemeinsam an Problemlösungen arbeiten können (vgl. Franken/Brandt (2008), S. 168 f.). Es ist denkbar, dass Mitarbeiter erste grundlegende Gedanken zu einer Idee veröffentlichen und andere interessierte Mitarbeiter sich der Ausarbeitung anschließen. Es ist zu erwarten, dass dadurch Qualität und Quantität der generierten Ideen steigen wird. Es könnte auch die *Bewertung von Ideen durch die Benutzer* selbst ermöglicht werden, die bei der Umsetzungsentscheidung als zusätzliche Informationsquelle einbezogen werden kann.

Über persönliche *Benutzerkonten* kann sichergestellt werden, dass der Bezug zur Realität auch in einer Ideen-Community nicht verloren geht. Die Einrichtung dieser Konten hätte außerdem den Vorteil, dass alle Aktivitäten im Bereich des Ideenmanagements erfasst werden und für spezielle Auswertungen benutzt werden können. So wäre es denkbar, zu jedem Benutzerkonto Kennzahlen wie z. B. eingereichten Ideen oder umgesetzten Ideen anzuzeigen. In zusätzlichen *Ranglisten* könnten die Mitarbeiter aufgeführt werden, die besonders viele Ideen eingereicht haben. Über unterschiedliche Ranglisten können die Leistungen der Mitarbeiter öffentlich anerkannt und auf nicht-materiellem Weg honoriert werden.

Als Bestandteil einer Ideen-Community kann auch eine *Information- oder Newsseite* angesehen werden, auf der über aktuelle Informationen rund um das Ideenmanagement informiert wird. Über diese Seite können auch die in Abschnitt 3.2 beschriebenen Ideenkampagnen veröffentlicht werden sowie über deren Ergebnisse berichtet werden.

### **3.9 Integration**

Eine grundlegende Annahme dieser Arbeit ist, dass die hier analysierte IDM-Software als eigenständige Lösung einsetzbar ist. Dennoch können durch die Integration mit



anderen Systemen Potenziale genutzt werden, die die Durchlaufzeit und Qualität im Bearbeitungsprozess verbessern können. In den Bereichen Bewertung und Prämierung wurde bereits auf die mögliche *Integration mit einem ERP-System* hingewiesen, wodurch die Berechnungen mit aktuellen und genaueren Daten (z. B. Personal-, Sach-, Materialkosten, Produktionsmengen) durchgeführt werden können.

Im Bereich der Umsetzungsunterstützung wurde die *Integration mit MS Outlook* genannt, um Hilfe derer die Termine und Aufgaben aus der IDM-Anwendung in der normalen Arbeitsumgebung der Mitarbeiter erscheinen und damit nicht vergessen werden können.

Um die Akzeptanz einer IDM-Software bei den Mitarbeitern zu fördern und den Einrichtungsaufwand so gering wie möglich zu halten, sollten alle benutzerspezifischen Daten ohne zusätzlichen Aufwand in die Software übernommen werden. Dazu können über einen zentralen Verzeichnisdienst wie z. B. LDAP<sup>10</sup> alle benötigten Daten automatisch übernommen werden. Dies würde außerdem den Vorteil haben, dass eine Verbindung der virtuellen Identitäten zu realen Personen gewährleistet ist.

In Organisationen wird eine Vielzahl an unterschiedlichen Anwendungssystemen genutzt, bei denen sich die Mitarbeiter womöglich zusätzlich identifizieren müssen. In Anbetracht der zunehmenden Einführung von *Single Sign-On (SSO)*<sup>11</sup>, sollte die eingesetzte IDM-Software dies idealerweise auch unterstützen.

---

<sup>10</sup> Lightweight Directory Access Protocol

<sup>11</sup> Single Sign-On erlaubt es nach einmaliger Authentifizierung auf alle Anwendungen und Dienste (für die man Zugriffsberechtigungen besitzt) zuzugreifen.

## 4 Vergleich von IDM-Software

Ziel dieser Arbeit ist es, neben dem Aufstellen eines Anforderungsprofils für Ideenmanagement-Software, einen Vergleich zwischen einzelnen am Markt verfügbaren Produkten durchzuführen. Anhand der Ergebnisse soll versucht werden eine Aussage zu treffen, ob sich eine bereits vorhandene Software besonders gut für das Ideenmanagement eignet.

Ein umfangreicher Vergleich ist an dieser Stelle jedoch nicht möglich, da es zum Kennenlernen und Testen der Software keine öffentlichen Testzugänge gibt. Der Vergleich stützt sich daher auf Produktdatenblätter und Aussagen der Produkthanbieter. Der Fokus des Vergleichs soll nicht auf Ebene einzelner Funktionen liegen, sondern auf den in Kapitel 3 beschriebenen Anforderungsbereichen. Dies bedeutet, dass alle Funktionen eines Anforderungsbereichs bei der Auswertung gleich gewichtet werden.

Tab. 4.1: Struktur der Vergleichstabelle

Anforderungen	Produkt 1		Produkt n
<b>Bereich 1</b>			
Funktion 1.1			
...			
Funktion 1.x			
-----			
<b>Bereich k</b>			
Funktion k.1			
...			
Funktion k.y			
<b>Gesamtbewertung je Produkt</b>			

Der Aufbau der für den Vergleich benutzen Auswertungstabelle ist in Tab. 4.1 dargestellt. Auf der linken Seite der Tabelle sind die Anforderungsbereiche inklusive der dazugehörigen Funktionen abgetragen. Die zu vergleichenden Produkte sind nebeneinander erfasst, so dass in jeder Zeile angegeben werden kann, ob eine Funktion in einem Produkt enthalten ist oder nicht. Funktionen, die zusätzlich erworben werden müssen, wurden mit „A“ (für Addon) gekennzeichnet, werden bei der Auswertung aber wie Standardfunktionen behandelt. Für jeden Anforderungsbereich wird ein Prozentwert berechnet, der angibt, wie gut ein Produkt die Anforderungen in diesem Bereich erfüllt. In der letzten Zeile der Tabelle wird dann der Mittelwert aus diesen Werten berechnet, der angibt, wie gut ein Produkt alle hier aufgeführten Anforderungen erfüllt. In Felder mit weißem Hintergrund können Werte eingetragen werden, graue Felder beinhalten entweder unveränderbaren Text oder Formeln.

Tab. 4.2 zeigt die verglichenen Produkte, sortiert nach der erreichten Gesamtpunktzahl. Demnach erreicht das beste Produkt eine Gesamtwertung von 70%. Die beiden letzten Produkte in diesem Vergleich sind mit 22% und 27% Prozent deutlich schlechter als der Mittelwert aller Bewertungen (52%). Es kann davon ausgegangen werden, dass die Produkte weitaus mehr Funktionen bieten als im Rahmen der Recherche ausfindig gemacht werden konnten. Es soll daher nicht bedeuten, die beiden Produkte seien nicht als Unterstützung für das Ideenmanagement geeignet. Eine Auswertung in Bezug auf einzelne Produkte soll an dieser Stelle nicht durchgeführt werden, da dies für diese Arbeit weniger wichtig ist.

**Tab. 4.2:** Auswertung des Vergleichs

<b>Produkt</b>	<b>Gesamtwertung (je Produkt)</b>
ion4/trideo	70%
HLP Ideenmanagement	67%
IQXpert	64%
Cassiber Ideenmanagement	61%
id-Force®	60%
smartidee	58%
Trevios Ideenmanagement Server	54%
HypeIMT	53%
Idea Central	49%
IdeaNet	44%
PROCESS IM	27%
Persis Ideenmanagement	22%

Aus der vollständigen Auswertungstabelle, die im Anhang 5A einzusehen ist, kann abgeleitet werden, dass immerhin fünf von neun Anforderungsbereichen durch ein mindestens (unterschiedliches) Produkt abgedeckt werden. Alle anderen Bereiche sind mit mindestens 71% abgedeckt. Dies lässt den Schluss zu, dass die hier aufgeführten Anforderungen in der Mehrheit keine rein theoretischen Anforderungen darstellen sondern bereits in mehr oder weniger Produkten umgesetzt werden. Wie die Umsetzung einzelner Funktionen im Detail aussieht, kann nicht durch diesen Vergleich beurteilt werden.

## **5 Zusammenfassung**

In dieser Arbeit wurde die Ursprünge und die Entwicklung des Ideenmanagements in Deutschland vorgestellt. Auf Basis der grundlegenden Gedanken und Ziele eines ganzheitlichen Ideenmanagements wurden Anforderungen ermittelt, mit Hilfe derer die Eignung verschiedener IDM-Software Produkte überprüft wurde. Der Vergleich hat ergeben, dass es durchaus bereits Produkte am Markt gibt, die den erarbeiteten Funktionsumfang zu großen Teilen abdecken. Anhand der Vergleichstabelle sind für jedes Produkt die Bereiche erkennbar, in denen jede einzelne Software Stärken und Schwächen aufzeigt.

Die Ergebnisse dieser Arbeit können als Basis für einen eigenen individuellen Anforderungskatalog genommen werden, der die Funktionen noch genauer beschreibt und organisationsspezifischen Anforderungen gerecht wird.

# Anhang

## A Funktionsvergleich verschiedener IDM-Software Produkte

Tab. A.1: Vergleich verschiedener IDM-Software Produkte (1/2)

Anbieter	HLP GmbH www.hlp.de	BeraCom GmbH & Co. KG www.ixpert.de	Ibykus AG für Informations- technologie www.id-force.de	Cassiber AG www.cassiber.com	enobis GmbH www.trevios.com	Brainstorm GmbH www.brainstorm- gmbh.de
Produkt	HLP Ideenmanagement	IOXpert	id-Force®	Cassiber Ideenmanagement	Trevios Ideenmanagement Server	ion4/trideo
<b>A. Allgemein</b>	<b>86%</b>	<b>57%</b>	<b>86%</b>	<b>57%</b>	<b>43%</b>	<b>86%</b>
Rollenbasiertes Nutzer- und Sicherheitskonzept	X	X	X	X	X	X
Einbindung externer Akteure	X	X		X	X	X
grafische Übersicht des Prozesses			X			
Automatische Statusmeldungen	X		X	X		X
Email als Kommunikationsmittel	X	X	X	X	X	X
Anpassung an Corporate Design	X		X			X
Zentral / Dezentral / Hybrides Modell	X	X	X			X
<b>B. Generierung</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>75%</b>	<b>75%</b>	<b>25%</b>	<b>50%</b>
Problemarchiv	X	X	X	X	X	X
Ideenkampagnen (-management)			X	X		
Ideenarchiv				X		
Speichern von Entwürfen			X			X
<b>C. Einreichung</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>	<b>60%</b>	<b>80%</b>	<b>0%</b>	<b>60%</b>
Gruppenvorschläge	X	X	X	X		X
Auswahl des Einreichungswegs <sup>1</sup>						
Anonymes Einreichen	X	X	X	X		X
Dateianhänge			X	X		X
Einreichung über mobile Endgeräte				X		
<b>D. Bewertung</b>	<b>80%</b>	<b>60%</b>	<b>20%</b>	<b>80%</b>	<b>60%</b>	<b>100%</b>
Abgleich mit ähnlichen Ideen				X		X
integriertes Berechnungsformular	X	X				X
Bewertungsschema	X	X		X	X	X
manuelle Systemhinterlegung von Personal-/ Sachkosten	X			X	X	X
Gruppenbewertung	X	X	X	X	X	X
<b>E. Prämierung</b>	<b>71%</b>	<b>71%</b>	<b>71%</b>	<b>29%</b>	<b>57%</b>	<b>57%</b>
individuelle Prämienberechnung	X	X			X	X
automatische Prämienermittlung			X			
automatische Abrechnung von Prämien			A			
Geld- und Sachprämien	X	X	X	X	X	X
Prämienshops	X	X	X			X
Punktekonto / Prämienkonto	X	X	X	X	X	X
Tombola	X	X			X	
<b>F. Umsetzungsunterstützung</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>50%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Terminüberwachung	X	X		X	X	X
Liste ausstehender Aufgaben / Terminverfolgung	X	X	X	X	X	X
<b>G. Controlling/ Auswertung</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>75%</b>
vorgefertigte Auswertungen	X	X	X	X	X	X
selbsterstellte Auswertungen		X	A			
Exportfunktion	X	X	X	X	X	X
rollenbasierte Suchverfahren	X	X	X		X	X
<b>H. Ideen-Community</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>0%</b>
Benutzerkonten/ -profile						
Benutzer/Community Bewertung						
Diskussionsforen	X	X		X	X	
Informations-/ Newsseite			X			
<b>I. Integration</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Schnittstelle zu MS Office	X	X	X		X	X
Schnittstelle zu ERP	X	X	A		X	X
LDAP Authentifizierung	X	X		X	X	X
Single-Sign On	X	X		X	X	X
<b>Gesamtwertung (je Produkt)</b>	<b>67%</b>	<b>64%</b>	<b>60%</b>	<b>61%</b>	<b>54%</b>	<b>70%</b>

X = vorhanden, A = Addon

<sup>1</sup> Diese Funktion wurde im Anforderungsteil erarbeitet, konnte jedoch bei allen Produkten nicht überprüft werden.

Tab. A.2: Vergleich verschiedener IDM-Software Produkte (2/2)

Anbieter	ikom Unternehmensberatung GmbH www.ikom.de	Hype Softwaretechnik GmbH www.hype.de	HYVE Innovation Community GmbH www.hic-online.de	Imaginatik plc www.imaginatik.com	p.l.i. Solutions GmbH www.pli-solutions.com	Persis GmbH www.persis.de
Produkt	smartidee	HypelMT	IdeaNet	Idea Central	PROCESS IM	Persis Ideenmanagement
<b>A. Allgemein</b>	57%	86%	57%	57%	57%	43%
Rollenbasiertes Nutzer- und Sicherheitskonzept	X	X	X	X	X	X
Einbindung externer Akteure	X			A	X	
grafische Übersicht des Prozesses		X		X		
Automatische Statusmeldungen		X	X			
Email als Kommunikationsmittel	X	X	X	X	X	X
Anpassung an Corporate Design		X	X		X	
Zentral / Dezentral / Hybrides Modell	X	X				X
<b>B. Generierung</b>	0%	75%	75%	50%	25%	25%
Problemarchiv					X	
Ideenkampagnen (-management)		X	X	A		X
Ideenarchiv		X	X	X		
Speichern von Entwürfen		X	X			
<b>C. Einreichung</b>	40%	20%	40%	40%	40%	20%
Gruppenvorschläge	X		X	X	X	
Auswahl des Einreichungswegs <sup>1</sup>						
Anonymes Einreichen	X		X	X	X	
Dateianhänge		X				X
Einreichung über mobile Endgeräte						
<b>D. Bewertung</b>	80%	20%	20%	40%	20%	0%
Abgleich mit ähnlichen Ideen		X	X	X		
integriertes Berechnungsformular	X					
Bewertungsschema	X					
manuelle Systemhinterlegung von Personal-/ Sachkosten	X					
Gruppenbewertung	X			X	X	
<b>E. Prämierung</b>	71%	29%	0%	57%	14%	43%
individuelle Prämienberechnung	X					
automatische Prämienermittlung				A		
automatische Abrechnung von Prämien				A		X
Geld- und Sachprämien	X	X		A	X	X
Prämienshops	X					
Punktekonto / Prämienkonto	X	X		A		X
Tombola	A					
<b>F. Umsetzungsunterstützung</b>	100%	50%	0%	50%	50%	50%
Terminüberwachung	X					
Liste ausstehender Aufgaben / Terminverfolgung	X	X		X	X	X
<b>G. Controlling/ Auswertung</b>	75%	50%	50%	75%	40%	20%
vorgefertigte Auswertungen	X	X	X	X		
selbsterstellte Auswertungen			X	A	X	X
Exportfunktion	X	X		X		
rollenbasierte Suchverfahren	X				X	
<b>H. Ideen-Community</b>	25%	75%	100%	75%	0%	0%
Benutzerkonten/ -profile			X			
Benutzer/Community Bewertung		X	X	X		
Diskussionsforen	X	X	X	X		
Informations- / Newsseite		X	X	A		
<b>I. Integration</b>	75%	75%	50%	0%	0%	0%
Schnittstelle zu MS Office	X	X				
Schnittstelle zu ERP						
LDAP Authentifizierung	X	X	X			
Single-Sign On	X	X	X			
<b>Gesamtwertung (je Produkt)</b>	58%	53%	44%	49%	27%	22%

X = vorhanden, A = Addon

<sup>1</sup> Diese Funktion wurde im Anforderungsteil erarbeitet, konnte jedoch bei allen Produkten nicht überprüft werden.

## Literaturverzeichnis

- Bismarck, W-B von (2000): Das Vorschlagswesen – Von der Mitarbeiteridee bis zur erfolgreichen Umsetzung. München – Mering.
- Bungard, W.; Antoni, C.-H. (1995): Gruppenorientierte Interventionstechniken. In: Schuler (Hrsg.) (1995), S. 377-404.
- Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH (Hrsg.) (2003):Erfolgsfaktor Ideenmanagement - Kreativität im Vorschlagswesen. 4. Aufl., Berlin.
- Hahn, T. (2000). Die Einführung von Gruppenarbeitsstrukturen, Kontinuierlichem Verbesserungsprozeß und dezentralem Betrieblichen Vorschlagswesen zur Förderung mitarbeitergetragener Systemoptimierungen: eine fallstudiengestützte Beurteilung von Hemmnissen und Integrationsmöglichkeiten. München - Mering.
- Fischer, U.; Breisig, T.(2000): Ideenmanagement: Förderung der Mitarbeiterkreativität als Erfolgsfaktor im Unternehmen. Frankfurt a. M.
- Franken, S.; Brand, D. (2008): Ideenmanagement für intelligente Unternehmen. Frankfurt a. M.
- Jacobi, J-M. (1997): Kontinuierlich verbessern: Jeder kann kreativ sein: Das neue BVW. 2. Aufl., Stuttgart.
- Läge, K. (2002): Ideenmanagement: Grundlagen, optimale Steuerung und Controlling. Wiesbaden.
- Miller, B. (2010): Die besten Ideenmanagement-Methoden erfolgreicher Unternehmen. <http://www.business-netz.com/artikel/Management/Betrieb/Ideenmanagement-erfolgreicher-Unternehmen>. 26. April 2010.
- Neckel, H. (2004): Modelle des Ideenmanagements: Intuition und Kreativität unternehmerisch nutzen. Stuttgart.
- Nerdinger F.; Blickle, G.; Schaper, N. (2008): Arbeits- und Organisationspsychologie. Heidelberg.
- Nickel, T. (1999): Vom betrieblichen Vorschlagswesen zum integrativen Ideenmanagement: Analyse – Organisation – Training. Wiesbaden.
- o. V. (2003a): Musterbetriebsvereinbarung. In: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH. (2003), S. 209-217.
- o. V. (2003b): Geschichtliche Entwicklung des Betrieblichen Vorschlagswesens. In: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH. (2003), S. 219-223.
- o. V. (2007): EuPD Research – Ideenmanagement 2007/08 – Management Summary. [http://www.braunschweig.ihk.de/innovation\\_umwelt/nachrichten\\_08/februar\\_08/IDM\\_2007\\_2008\\_Summary.pdf](http://www.braunschweig.ihk.de/innovation_umwelt/nachrichten_08/februar_08/IDM_2007_2008_Summary.pdf). 26. April 2010.
- o. V. (2010): dib-Report 2009 - Ideenmanagement in Deutschland - Jahresbericht 2009 des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft (dib) Frankfurt am Main. [http://www.dib.de/fileadmin/Dateien/Downloads/Dokumente/dib-Report\\_2009.pdf](http://www.dib.de/fileadmin/Dateien/Downloads/Dokumente/dib-Report_2009.pdf). 18. August 2010.
- Peters, T. J.; Waterman, R. H. (2007): Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann. Frankfurt am Main.

- Ridolfo, E. (2003): Das Ideenmanagement aus Sicht von Klein- und Mittelbetrieben. In: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH. (2003), S. 15-39.
- Rothlauf, J. (2008): Ideenmanagement: Mit Kreativität zum Unternehmenserfolg. <http://www.business-wissen.de/arbeitsstechniken/ideenmanagement-mit-kreativitaet-zum-unternehmenserfolg>. 29. Mai 2010.
- Schat, H.-D. (2005): BVW-Software: Grundlagen und Kriterien zur Auswahl. Ideenmanagement, 31. Jg., Heft 3, S. 109-121.
- Schuler, H. (Hrsg.) (1995): Lehrbuch Organisationspsychologie. 2. Aufl., Bern u. a.
- Schulz, U. (2003): Bewertung und Prämierung von VV. In: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH. (2003), S. 129-151.
- Thom, N. (1996): Betriebliches Vorschlagswesen : Ein Instrument der Betriebsführung und des Verbesserungsmanagements. 5. Aufl., Bern u. a.
- Thom, N.; Etienne, M. (1999): Betriebliches Vorschlagswesen. <http://www.innopool.ch/pdf/I-Th-Et-99-BVW.pdf>. 28. April 2010.
- Urban, C. (1994): Das Vorschlagswesen und seine Weiterentwicklung zum europäischen KAIZEN: das Vorgesetztenmodell; Hintergründe zu aktuellen Veränderungen im betrieblichen Vorschlagswesen. 2. Aufl., Konstanz.
- Winzer, O. (2003): Interkulturelles Ideenmanagement – Kulturelle Orientierung und ihre Folgen für das Ideenmanagement. In: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH. (2003), S. 15-39.
- Wrede, D. (2007): Das Gold in den Köpfen der Mitarbeiter – Zur Integration von Ideen- und Wissensmanagement. Dissertation, Gottfried Wilhelm Leibniz Universität. Hannover.
- Wuppertaler Kreis e. V. (Hrsg.) (1997): Ideenmanagement: ein Leitfaden für mittelständische Unternehmen. Köln.



## **Abschließende Erklärung**

Ich versichere hiermit, daß ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig, ohne unzulässige Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Berlin, den 18. August 2010

Robert Machts