

Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement

Aktuelle Entwicklungen im Vorschlagswesen/Ideenmanagement

(Literaturanalyse und Experteninterviews)

Lizentiatsarbeit eingereicht der
Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Bern

Betreuender Professor: **Prof. Dr. Norbert Thom**
Betreuende Assistentin: **Michèle Etienne**, lic. rer. pol.

Institut für Organisation und Personal
Engehaldenstrasse 4
CH-3012 Bern

von:

Yves Zimmermann
Brunnadern (SG)

Matr.-Nr.: 94-113-610

Seidenweg 26
3012 Bern

Bern, 18. Januar 1999

Für Franz

Vorwort

An dieser Stelle bedanke ich mich bei allen, die mich bei der Entstehung dieser Lizenziatsarbeit in verschiedenster Art und Weise unterstützt haben. Insbesondere danke ich meinen Interviewpartnern, die sich Zeit genommen haben und mit viel Engagement und Interesse einen Praxisbezug der vorliegenden Arbeit ermöglichten.

Mein spezieller Dank geht an Herrn Professor Norbert Thom und seine Assistentin. Michèle Etienne, vom Institut für Organisation und Personal der Universität Bern für die immerwährende fachliche und moralische Unterstützung, die zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen hat.

Ein besonderer Dank auch an Frau Verena Huber und Herrn David von Steiger für die gewissenhafte und wertvolle Durchsicht der Arbeit.

Bern, 18. Januar 1999

Yves Zimmermann

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	I
Inhaltsverzeichnis.....	II
Abbildungsverzeichnis.....	VI
Tabellenverzeichnis.....	VII
Abkürzungsverzeichnis.....	VIII
1. Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Abgrenzung des Gegenstandes.....	1
1.1.1 Problemstellung.....	1
1.1.2 Abgrenzung.....	3
1.2 Stand der Forschung.....	4
1.3 Ziel der Arbeit.....	5
1.4 Methode der Arbeit.....	6
1.5 Aufbau der Arbeit.....	7
2. Grundlagen und Begriffe.....	10
2.1 Entwicklung und Grundidee des Betrieblichen Vorschlagswesens.....	10
2.2 Begriffsbestimmungen.....	11
2.2.1 Das Betriebliche Vorschlagswesen.....	11
2.2.2 Veränderungen und Verbesserungen.....	12
2.2.3 Kreativität und Innovation.....	14
3. Aktuelle Entwicklungen im Vorschlagswesen/ Ideenmanagement.....	18

3.1 Das Betriebliche Vorschlagswesen.....	18
3.1.1 Ziele des Betrieblichen Vorschlagswesens	19
3.1.1.1 Das Betriebliche Vorschlagswesen als Rationalisierungsinstrument	20
3.1.1.2 Das Betriebliche Vorschlagswesen als Innovationsinstrument	20
3.1.1.3 Das Betriebliche Vorschlagswesen als Instrument der Personalentwicklung und Personalauswahl.....	21
3.1.2 Barrieren des Betrieblichen Vorschlagswesens	21
3.1.3 Bewertung des Betrieblichen Vorschlagswesens.....	24
3.2 Weiterentwicklungen des Betrieblichen Vorschlagswesens.....	26
3.2.1 Weiterentwicklung zum Vorgesetztenmodell.....	26
3.2.1.1 Voraussetzungen.....	27
3.2.1.2 Der Vorgesetzte als Promotor, Erstgutachter und Umsetzer	27
3.2.2 Weiterentwicklung zum Gruppenvorschlagswesen	28
3.2.3 Weiterentwicklung zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess	30
3.2.3.1 Die Kaizen-Instrumente	31
3.2.3.2 Vergleich von Kaizen und Innovation	31
3.2.3.3 Der Verbesserungskreis nach Deming	34
3.2.3.4 Kaizen und das Vorschlagswesen.....	35
3.2.3.5 Kaizen und Qualität	35
3.2.4 Weiterentwicklung zum Ideenmanagement.....	36
3.2.4.1 Der Begriff	36
3.2.4.2 Die Instrumente	38
3.2.4.3 Zukünftiges Ideenmanagement	42
3.2.5 Die Ausweitung des Teilnehmerkreises	43
3.2.6 Integration des Vorschlagswesens in Managementkonzepte.....	44
3.2.7 Das Betriebliche Vorschlagswesen wird überflüssig	44
3.2.8 Vergleich der Entwicklungen	45
4. Das Konzept des Bezugsrahmens.....	46
4.1 Grundlagen der Bezugsrahmenkonstruktion	46

4.2	Komponenten des Bezugsrahmens.....	47
4.2.1	Rahmenbedingungen.....	49
4.2.1.1	Ausserbetriebliche Rahmenbedingungen.....	49
4.2.1.1.1	Ökonomische Rahmenbedingungen.....	51
4.2.1.1.2	Technologische Rahmenbedingungen.....	51
4.2.1.1.3	Sozio-kulturelle Rahmenbedingungen.....	52
4.2.1.1.4	Rechtlich-politische Rahmenbedingungen.....	53
4.2.1.1.5	Physisch-ökologische Rahmenbedingungen.....	53
4.2.1.2	Personelle Rahmenbedingungen.....	54
4.2.1.3	Betriebliche Rahmenbedingungen.....	57
4.2.2	Mittelbare Aktionsparameter.....	57
4.2.2.1	Unternehmenskultur.....	58
4.2.2.2	Ziele und Strategien.....	58
4.2.2.3	Anreize.....	59
4.2.2.4	Führungsstil.....	60
4.2.2.5	Organisationsstruktur.....	61
4.2.3	Unmittelbare Aktionsparameter.....	63
4.2.4	Leistungsfähigkeit des Ideenmanagements.....	64
4.2.4.1	Effizienz und Effektivität.....	64
4.2.4.2	Die Dimensionen.....	68
4.2.4.2.1	Ökonomisch-technische Dimension.....	68
4.2.4.2.2	Individual-soziale Dimension.....	68
4.2.4.2.3	Flexibilitätsorientierte Dimension.....	69
4.3	Gestaltungsempfehlungen.....	70
5.	Forschungsdesign der empirischen Untersuchung.....	72
5.1	Ziel der Untersuchung.....	72
5.2	Methodisches Vorgehen.....	72
5.2.1	Auswahl des Erhebungsinstruments.....	72
5.2.2	Auswahl der Unternehmen resp. Experten.....	74
5.2.3	Daten zu den Unternehmen resp. Experten.....	74
5.3	Aufbau des Interviewleitfadens.....	75

5.4 Auswertungsstrategie	76
6. Ergebnisse der Interviews und Schlussfolgerungen.....	77
6.1 Einleitende Bemerkungen.....	77
6.2 Ergebnisse der Interviews	78
6.2.1 Anzahl Teilnehmerechte, Einsatzort sowie organisatorische Einordnung.....	78
6.2.2 Geschichte des Vorschlagswesens/Ideenmanagements	79
6.2.3 Ziele des Vorschlagswesens/Ideenmanagements	80
6.2.4 Instrumente des Vorschlagswesens/Ideenmanagements	80
6.2.5 Weiterentwicklung/Zukunftsaussichten	81
6.3 Schlussfolgerungen und Gestaltungshinweise	81
7. Fazit und Ausblick	83
Anhang.....	86
Literaturverzeichnis	93
Selbständigkeitserklärung.....	106

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Aufbau der Arbeit.....	9
Abb. 2:	Abgrenzung des Begriffs "Verbesserungsvorschlag".....	14
Abb. 3:	Innovation allein.....	32
Abb. 4:	Innovation plus Kaizen	33
Abb. 5:	Vom Deming-Rad zum PTCA-Zyklus (Planen-Tun-Checken-Aktion).....	34
Abb. 6:	Das Ziel kontinuierlicher Verbesserung	36
Abb. 7:	Ideenmanagement.....	38
Abb. 8:	Die Schlüsselstellung des Vorgesetzten.....	41
Abb. 9:	Bezugsrahmen des Ideenmanagements	48
Abb. 10:	Rahmenbedingungen des Ideenmanagements	49
Abb. 11:	Ausserbetriebliche Rahmenbedingungen	50
Abb. 12:	Mittelbare Aktionsparameter des Bezugsrahmens	58
Abb. 13:	Unmittelbare Aktionsparameter des Bezugsrahmens.....	63
Abb. 14:	Leistungsfähigkeit des Ideenmanagements	64
Abb. 15:	Nutzenschwelle des Ideenmanagements	66

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Barrieren im Vorschlagswesen	22
Tab. 2:	Definition Ideenmanagement.....	37
Tab. 3:	Vergleich Betriebliches Vorschlagswesen - Ideenmanagement	39
Tab. 4:	10 Thesen für eine Entwicklung zum Ideenmanagement	40
Tab. 5:	Vor- und Nachteile einer Erweiterung des Teilnehmerkreises	43
Tab. 6:	Funktionen und Inhalte von Bezugsrahmen	47
Tab. 7:	Wirksame Anreize für innovative Mitarbeiter	60
Tab. 8:	Kennzahlen der Leistungsfähigkeit des Ideenmanagements	66
Tab. 9:	Effizienz versus Effektivität	67
Tab. 10:	Begriffsbestimmung qualitativ orientierter Interviewformen	73
Tab. 11:	Unternehmen und Interviewpartner	75
Tab. 12:	Anzahl Teilnahmeberechtigte, Einsatzort und organisatorische Einordnung	79

Abkürzungsverzeichnis

a. a. O.	am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BVW	Betriebliches Vorschlagswesen
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d. h.	das heisst
DIB	Deutsches Institut für Betriebswirtschaft
Diss.	Dissertation
etc.	et cetera
e. V.	eingetragener Verein
evtl.	eventuell(e)
f.	folgende
ff.	fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
hrsg. v.	herausgegeben von
Hrsg.	Herausgeber
IDEE-Suisse	Schweizerische Gesellschaft für Ideen- und Innovationsmanagement
i. d. R.	in der Regel
IM	Ideenmanagement
i. e. S.	im engeren Sinn
i. S.	im Sinne
i. w. S.	im weiteren Sinn
Jg.	Jahrgang
KVP	kontinuierlicher Verbesserungsprozess
Matr.-Nr.	Matrikelnummer
MbO	Management by Objectives
Nr.	Nummer
o. J.	ohne Jahr

o. O.	ohne Ort
o. S.	ohne Seite
o. V.	ohne Verfasser
QZ	Qualitätszirkel
resp.	respektive
S.	Seite
SAV	Schweizerische Arbeitsgemeinschaft Vorschlagswesen und Ideenmanagement
Sp.	Spalte
Tab.	Tabelle
TQM	Total Quality Management
u. a.	und andere/unter anderem
u. U.	unter Umständen
usw.	und so weiter
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche
VV	Verbesserungsvorschlag
VW	Vorschlagswesen
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil
zit. n.	zitiert nach

1. Einleitung

Im einleitenden Kapitel wird die Problemstellung der vorliegenden Arbeit beschrieben und die Abgrenzung des Gegenstandes vorgenommen. Nach einem kurzen Überblick über den Stand der Forschung erfolgt die Beschreibung der angestrebten Ziele und verwendeter Methoden. Das Kapitel endet mit der Darstellung des Aufbaus dieser Arbeit.

1.1 Problemstellung und Abgrenzung des Gegenstandes

1.1.1 Problemstellung

Seit ein paar Jahren sehen sich Unternehmen sowohl einer steigenden Umweltkomplexität als auch einer stetig wachsenden Dynamik der Umwelt gegenüber.¹ Dadurch entsteht ein zunehmender Druck auf die Kosten und Preise. Gerade für Standorte wie die Schweiz, wo weltweit betrachtet die höchsten Löhne bezahlt werden,² ist es somit von grosser Bedeutung, mit diesen Entwicklungen durch Neuerungen Schritt zu halten. Dass “[...] es sich bei Innovationen um einen wesentlichen Bestimmungsfaktor der Wettbewerbsfähigkeit handelt [...]”,³ findet in der Schweiz heute allgemeine Zustimmung.⁴ Um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten - und damit zur “[...] langfristigen Sicherung der existenzbestimmenden Ertragskraft des Unternehmens [...]”⁵ beizutragen - müssen die Unternehmen wandlungs- und entwicklungsfähig bleiben.⁶

Zu den drei klassischen Produktionsfaktoren Boden, Arbeit und Kapital kommen in Zukunft zwei neue strategisch wichtige Ressourcen hinzu: Information und Kreativität.⁷ Dies unterstreicht ein Zitat von *Peters/Waterman*: “Kreativität und Engagement der Mitarbeiter tun mehr für die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens als alle Fi-

¹ Vgl. Neubeiser, A. (1998), S. 1 oder Brinkmann, E. P.; Heidack, C. (1982), S. 98 ff.

² Vgl. Thom, N. (1998a), S. 7.

³ Vonlanthen, J. M. (1995), S. 4.

⁴ Rühli, E. (1987), S. 318.

⁵ Vonlanthen, J. M. (1995), S. 2.

⁶ Vgl. Neubeiser, A. (1998), S. 1.

⁷ Vgl. Krause, R. (1996), S. 7.

nanzmittel und ausgefeilten Planungen zusammen.“⁸ Das Engagement und Kreativitätspotential der Mitarbeiter⁹ ist zu aktivieren und gezielt zu nutzen. Hierfür muss der “[...] Wille zur Kreativitäts- und letztlich zur Innovationsförderung in den generellen Führungsinstrumenten [...] klar zum Ausdruck kommen.“¹⁰ Thom empfiehlt dazu den Entwurf und die Implementierung von speziellen Instrumenten der Ideenförderung.¹¹

Das Betriebliche Vorschlagswesen (BVW) ist eines dieser Instrumente. In seiner ursprünglichen Form weist es eine bemerkenswerte Tradition auf.¹² Für den weiteren Bestand des Vorschlagswesens ist es jedoch wichtig, dass es sich neuen Situationen anpasst.¹³

Die Weiterentwicklung des klassischen BVW¹⁴ hin zum Vorgesetztenmodell¹⁵ war ein erster Schritt in diese Richtung. Die Integration des BVW in moderne Führungsphilosophien wie “Management by Objectives” (MbO), “Lean Management” oder “Total Quality Management” (TQM) stellen weitere Stationen in der Entwicklung des Vorschlagswesens (VW) dar. Durch die Anerkennung von kleinen und kleinsten Verbesserungen - auch am eigenen Arbeitsplatz - wird die Bedeutung der stetigen Verbesserung als Unternehmensziel hervorgehoben. Hier reiht sich der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP)¹⁶ ein.¹⁷

Heute wird für das VW immer häufiger die Bezeichnung “Ideenmanagement” verwendet. Der Betreuer wird zum Ideenmanager. Dadurch wird unterstrichen, dass es sich beim VW um eine Managementaufgabe handelt.¹⁸ Das VW muss also einerseits selbst einen Entwicklungsprozess durchlaufen, andererseits müssen aber auch die

⁸ Peters, Th. J.; Waterman, R. H. (1984), Text auf der Innenseite des Deckblattes.

⁹ Formaler Hinweis: Aus stilistischen Gründen werden Personen grundsätzlich in männlicher Form bezeichnet. Gedanklich ist aber die weibliche Form immer mitberücksichtigt. Der Verfasser hofft, dass die Leserinnen diese Vereinfachung verzeihen, denn sie soll das Lesen erleichtern.

¹⁰ Thom, N. (1998a), S. 7.

¹¹ Vgl. Thom, N. (1998a), S. 7.

¹² Vgl. dazu Spahl, S. (1990), S. 180 oder Böhme, O. J. (1977), S. 4 f.

¹³ Vgl. Thom, N. (1998a), S. 7.

¹⁴ Vgl. z. B. Thom, N. (1996), S. 19 ff.

¹⁵ Vgl. Etienne, M. (1997), S. 23 ff.

¹⁶ Der Verfasser verwendet die Begriffe KVP, KAIZEN und Continuous Improvement Process (CIP) als Synonyme.

¹⁷ Vgl. Schweizerische Arbeitsgemeinschaft Vorschlagswesen und Ideenmanagement (SAV) (1998), S. 10.

¹⁸ Vgl. SAV (1998), S. 9.

Unternehmensmitglieder mit der neuen Denkweise vertraut gemacht werden. Dazu müssen Massnahmen ergriffen werden, welche den Mitarbeitern - insbesondere der Unternehmensführung - helfen, die in diesem Zusammenhang anstehenden Aufgaben zu erfüllen.¹⁹

Ein so eingesetztes Ideenmanagement hat also nicht nur die bessere Nutzung des vorhandenen Human-Potentials zur Folge, sondern gibt den Mitarbeitern auch die Möglichkeit, an ihrem Arbeitsplatz kreativ tätig zu werden. Es verhilft den Mitarbeitern zur Persönlichkeitsentfaltung und trägt somit ihren Vorstellungen hinsichtlich einer anspruchsvolleren Gestaltung ihrer Tätigkeit Rechnung.²⁰ Es ist davon auszugehen, "[...] dass das Engagement von Mitarbeitern um so grösser ist, je besser die tatsächliche (empfundene) Arbeitssituation den Erwartungen der Betroffenen entspricht [...]".²¹ Ein modernes Ideenmanagement kann somit den veränderten Werthaltungen der Arbeitnehmer - wie z. B. dem Ruf nach anspruchsvollen und verantwortungsvollen Arbeitsinhalten - gerecht werden.²²

Um im Wettbewerb mithalten und die Zukunft mitgestalten zu können, braucht es nach *Böhme* "Ideen-Produzenten". Engagierte und motivierte Mitarbeiter müssen ihr Wissen, ihr Können und ihre Erfahrungen mit Kreativität verbinden, so dass innovative Lösungen den Wirtschaftsprozess stimulieren. "Um diese kreativen Kräfte auch richtig einsetzen zu können, ist in den Unternehmungen eine aktive Ideenpolitik mit intensiver Ideenpflege durch das Management nötig. Ein Ideenmanagement kann in diesem Zusammenhang zu neuen Wegen im betrieblichen Bereich führen und innovationsfördernde Massnahmen auslösen."²³

1.1.2 Abgrenzung

¹⁹ Vgl. Neubeiser, A. (1998), S. 4.

²⁰ Vgl. Neubeiser, A. (1998), S. 4.

²¹ Vgl. Berthel, J. (1996), S. 12, zit. n. Neubeiser, A. (1998), S. 2.

Formaler Hinweis: Sowohl im Text als auch in Fremdzitaten wird "ß" einheitlich durch "ss" ersetzt.

²² Vgl. dazu Fürstenberg, F. (1993), S. 17 ff. und Strümpel, B.; Pawlowsky, P. (1993), S. 29 ff.

²³ Vgl. Böhme, O. J. (1993b), S. 53.

Die vorliegende Arbeit will sich mit den aktuellen Entwicklungen des Vorschlagswesens in der Theorie und Praxis auseinandersetzen. Das Hauptgewicht liegt auf einer empirischen Untersuchung. Im theoretischen Teil werden die Grundlagen geschaffen, auf welchen die Praxisstudie aufgebaut wird. Auf Konzepte wie Organisationsentwicklung, Total Quality Management u. ä. geht die Arbeit nicht vertieft ein. Verwandte Instrumente des Vorschlagswesens wie z. B. Qualitätszirkel werden in Kapitel 3 erwähnt. Die Arbeit grenzt aber eine Behandlung des Wissensmanagements aus.

1.2 Stand der Forschung

Das Betriebliche Vorschlagswesen existiert in seinen Grundzügen seit 125 Jahren.²⁴ Wurden in den Anfangszeiten des BVW vor allem Rationalisierungsziele in den Vordergrund gerückt, haben in der Geschichte des BVW die sozialen Ziele an Bedeutung gewonnen.²⁵ Ferner will das VW als Teil des Innovationsmixes²⁶ die Flexibilität des Unternehmens resp. dessen Anpassungsfähigkeit an die dynamische Umwelt erleichtern.²⁷

Die Literatur zum Thema BVW und Ideenmanagement ist umfangreich. In jüngster Zeit entstanden viele Werke, welche die Weiterentwicklung des BVW betrachten.²⁸ Berichte aus der Praxis sind aber häufiger als Publikationen mit wissenschaftlichem Anspruch.²⁹ Einigkeit herrscht weitgehend darin, dass das Ideenmanagement in seinen Grundzügen trotz seiner langen Tradition immer noch aktuell ist. Dies bedingt aber eine stetige Weiterentwicklung und Anpassung an die Umweltsituationen.

²⁴ Vgl. Werner, W. (1997), S. 145 oder Michligk, P. (1953), S. 31.

²⁵ Vgl. dazu Bumann, A. (1991), S. 121; Brinkmann, E. P.; Heidack, C. (1982), S. 31 oder Bessoth, R. (1975), S. 23 ff.

²⁶ Vgl. Thom, N. (1980).

²⁷ Vgl. Bumann (1991), S. 121.

²⁸ Vgl. dazu z. B. Etienne, M. (1997) oder Urban, Ch. (1993a).

²⁹ Vgl. Etienne, M. (1997), S. 20.

1.3 Ziel der Arbeit

Das Hauptziel dieser Arbeit liegt darin, anhand einer empirischen Untersuchung aktuelle Entwicklungen im Ideenmanagement in der Schweiz aufzuzeigen. Die Arbeit ist in einen theoretischen Teil und in eine Expertenbefragung unterteilt. Für beide Bereiche können verschiedene aber komplementäre Zielsetzungen formuliert werden:

Theoretischer Teil:

Ziel des theoretischen Teils ist es, folgende Punkte zu vermitteln:

- Begriffliche Grundlagen klären
- Geschichte des klassischen BVW darlegen
- Die Weiterentwicklungen des VW aufführen und vergleichen
- Einen Bezugsrahmen des Ideenmanagements entwickeln

Expertenbefragung:

Ziel der Expertenbefragung ist es, folgende Punkte zu erörtern:

- Einen Überblick über aktuelle Entwicklungen in der Praxis liefern
- Evtl. Unterschiede zwischen "Theorie und Praxis" finden und erklären
- Allgemeine Empfehlungen entwickeln

1.4 Methode der Arbeit

In der Arbeit wird deskriptiv und analytisch vorgegangen. Zuerst werden die aktuellen Entwicklungen im Ideenmanagement anhand der Literatur beschrieben und analysiert. Dies soll mittels der aktuellen Fachliteratur erfolgen.

Der Theorieteil will einerseits durch die Verwendung der "Standardwerke"³⁰ zum Thema VW und andererseits durch vertiefende Texte und aktuelle Publikationen ein breites Spektrum abdecken.³¹

Die empirische Untersuchung durch Experteninterviews soll anschliessend die Resultate der Literaturanalyse überprüfen und ergänzen sowie einen Praxisbezug herstellen. Es werden Experten aus der Wirtschaft interviewt, welche dem Verfasser von der Schweizerischen Arbeitsgemeinschaft Vorschlagswesen und Ideenmanagement (SAV)³² und der IDEE-Suisse³³ als besonders interessant empfohlen wurden. Bei diesen Befragungen wird nach dem Prinzip des "problemzentrierten Interviews"³⁴ vorgegangen. Nach der von *Mayring* verwendeten Terminologie handelt es sich beim problemzentrierten Interview um ein offenes, halbstrukturiertes, qualitatives Verfahren. *Mayring* definiert das problemzentrierte Interview wie folgt:

- *"Das problemzentrierte Interview wählt den sprachlichen Zugang, um seine Fragestellung auf dem Hintergrund subjektiver Bedeutungen, vom Subjekt selbst formuliert, zu eruieren.*
- *Dazu soll eine Vertrauenssituation zwischen Interviewer und Interviewten entstehen.*
- *Die Forschung setzt an konkreten gesellschaftlichen Problemen an, deren objektive Seite vorher analysiert wird.*
- *Die Interviewten werden zwar durch den Interviewleitfaden auf bestimmte Fragestellungen hingelenkt, sollen aber offen, ohne Antwortvorgaben, darauf reagieren."*³⁵

³⁰ Bumann, A. (1991), S. 6 nennt Veröffentlichungen von Siegwart (1985/1987) und Böhme (1977) (vgl. Literaturverzeichnis) als relevant für die Schweiz. Im weiteren führt er u. a. die Publikationen von Thom (1980/1996) als wichtige Werke auf.

³¹ Auf aktuelle Erscheinungen wie die von Urban, Etienne, Neubeiser etc. wird bereits mehrfach verwiesen.

³² Herr Hermann Grob.

³³ Herr Olaf J. Böhme.

³⁴ Vgl. Mayring, Ph. (1996), S. 50 ff.

³⁵ Mayring, Ph. (1996), S. 51.

Die Interviews werden nach ihrer Durchführung in Form eines "selektiven Protokolls"³⁶ aufbereitet. Dabei sollen v. a. typische Aussagen und spezielle Feststellungen erwähnt werden. Die Resultate der Interviews werden - soweit möglich - untereinander, aber auch mit der Theorie verglichen. Daraus werden anschliessend Schlussfolgerungen gezogen.

1.5 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in zwei Hauptteile. Im ersten Teil werden die theoretischen Grundlagen des Ideenmanagements aufgezeigt. Nebst dem Klären von Begriffen und einem geschichtlichen Rückblick werden die aktuellen Entwicklungen im Ideenmanagement aufgezeigt. Die Expertenbefragung bildet den zweiten, praktischen Teil der Arbeit.

Das erste, einleitende Kapitel beinhaltet Problemstellung und Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes, Zielsetzungen der Arbeit, Stand der Forschung, methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit.

Das zweite Kapitel beschäftigt sich mit den Grundlagen und Begriffen des Vorschlagswesens resp. des Ideenmanagements. Basis dafür bildet eine Literaturanalyse.

Im dritten Kapitel werden die aktuellen Entwicklungen der Fachliteratur dargelegt und miteinander verglichen.

Das vierte Kapitel will einen Bezugsrahmen für ein aktives Ideenmanagement aufbauen, dessen Komponenten detaillierter aufzeigen und grobe Gestaltungsempfehlungen abgeben. Dies bildet die Grundlage für den zweiten Teil der Arbeit.

Dieser zweite Teil umfasst das Forschungsdesign (Kapitel 5) der empirischen Untersuchung und deren Auswertung (Kapitel 6).

³⁶ Vgl. Mayring, Ph. (1996), S. 78.

Im siebten Kapitel wird die Arbeit mit einem "Fazit und Ausblick" abgeschlossen.

Abb. 1 (Seite 9) gibt einen grafischen Überblick über den Aufbau der Arbeit.

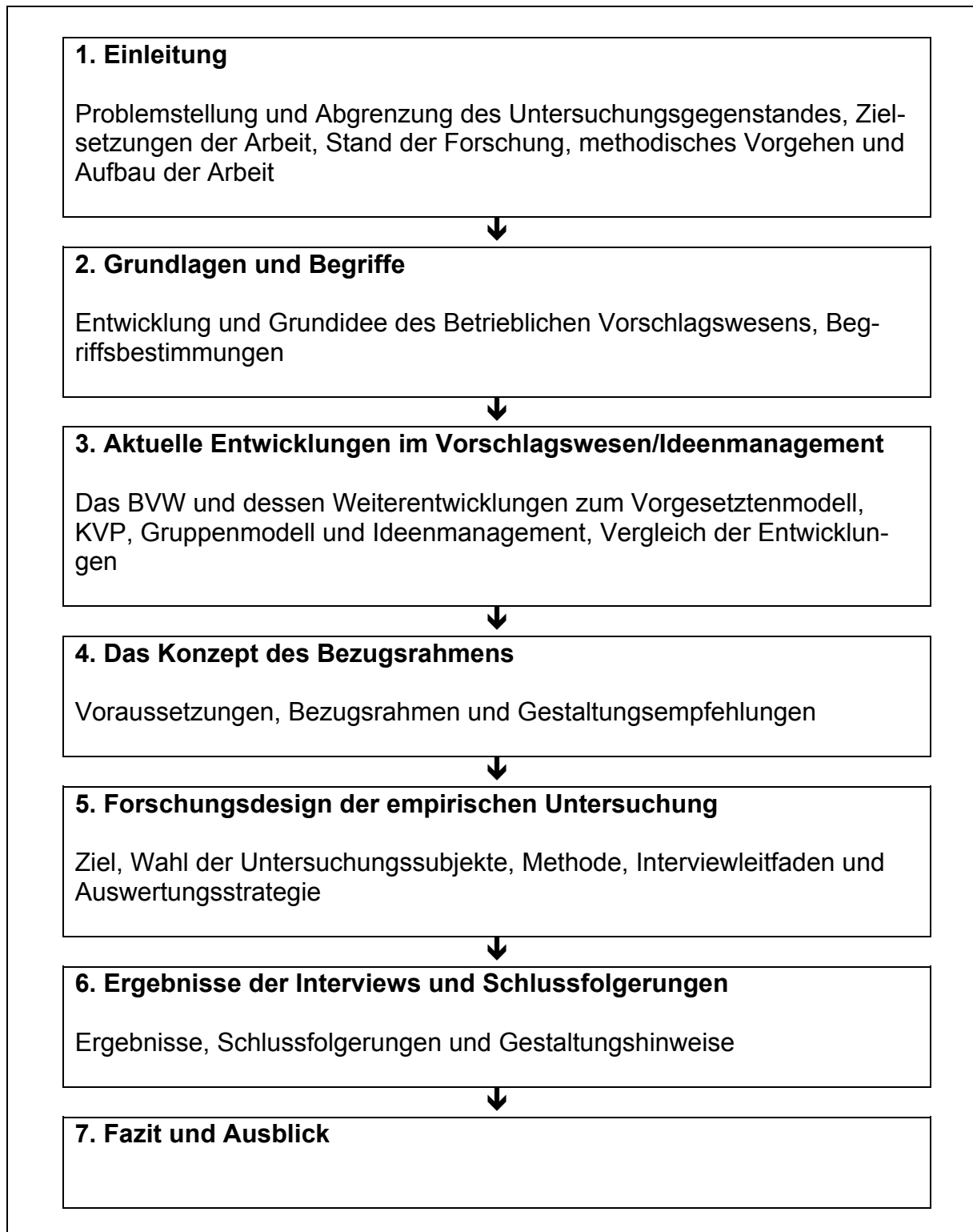


Abb. 1: Aufbau der Arbeit

2. Grundlagen und Begriffe

Das Kapitel "Grundlagen und Begriffe" erläutert zuerst die Entwicklung und Grundidee des Betrieblichen Vorschlagswesens. Anschliessend erfolgen Umschreibungen und Definitionen von für diese Arbeit wichtigen Begriffen wie Veränderungen und Verbesserungen, Kreativität und Innovation.

2.1 Entwicklung und Grundidee des Betrieblichen Vorschlagswesens

Der Grundgedanke des BVW ist so alt wie die Menschheit selbst, denn das Leben in sozialen Gebilden bedeutet gleichzeitig, einem Wandel unterworfen zu sein, in dem Veränderungen unausbleiblich und damit Verbesserungen notwendig sind.³⁷ Aus einem betriebswirtschaftlichen Kontext betrachtet, gingen 1880 die britische William Denny Shipbuilding Company und die amerikanische Yale & Towne Company als erste Unternehmen, die sich eines BVW bedienten, in die Geschichte ein.³⁸ Im deutschsprachigen Raum gilt Alfred Krupp als Begründer des BVW. In seinem vielzitierten "Generalregulativ" vom 14. März 1888 heisst es unter § 13:

"Anregungen und Vorschläge zu Verbesserungen, auf solche abzielende Neuerungen, Erweiterungen, Vorstellungen über und Bedenken gegen die Zweckmässigkeit getroffener Anordnungen sind aus allen Teilen der Mitarbeiter dankbar entgegenzunehmen und durch Vermittlung des nächsten Vorgesetzten an das Directorium zu befördern, damit dieses ihre Prüfung veranlasse.

Eine Abweisung der gemachten Vorschläge ohne eine vorangegangene Prüfung derselben soll

nicht stattfinden, wohingegen denn auch erwartet werden muss, dass eine erfolgte

Anregungen und Vorschläge zu Verbesserungen, auf solche abzielende Neuerungen, Erweiterungen, Vorstellungen über und Bedenken gegen die Zweckmässigkeit getroffener Anordnungen sind aus allen Teilen der Mitarbeiter dankbar entgegen zu nehmen und durch Vermittlung des nächsten Vorgesetzten an das Directorium zu befördern, damit dieses ihre Prüfung veranlasse.

Eine Abweisung der gemachten Vorschläge ohne eine vorangegangene Prüfung derselben soll nicht stattfinden, wohingegen denn auch erwartet werden muss, dass eine erfolgte Ablehnung dem Betreffenden, auch wenn ihm ausnahmsweise nicht alle Gründe dafür mitgeteilt werden können, genüge und ihm keineswegs Grund zur Empfindlichkeit und Beschwerde gebe.

Die Wiederaufnahme eines schon abgelehnten Vorschlages unter veränderten tatsächlichen Verhältnissen oder in verbesserter Gestalt ist selbstredend nicht nur zulässig, sondern empfehlenswert.

³⁷ Vgl. Deutsches Institut für Betriebswirtschaft (1985), S. 10.

Die Literatur nennt als weitere frühe Beispiele die Briefkästen am Dogenpalast in Venedig und die "Königliche Kommission" in Stockholm zur Prüfung und Beurteilung von Vorschlägen. Vgl. dazu u. a. Thom (1996), S. 20 und die dort angegebene Literatur. Im Speziellen sei auf den Text von Spahl (1990) verwiesen.

³⁸ Vgl. Spahl, S. (1990), S. 178.

Ablehnung dem Betreffenden, auch wenn ihm ausnahmsweise nicht alle Gründe mitgeteilt werden können, genüge und ihm keineswegs Grund zur Empfindlichkeit oder Beschwerde gebe.

*Die Wiederaufnahme eines schon abgelehnten Vorschlages unter veränderten tatsächlichen Verhältnissen oder in verbesserter Gestalt ist selbstredend nicht nur zulässig, sondern empfehlenswert.*³⁹

Die Entwicklung in der Schweiz begann 1900 bei der Schuhfabrik "Bally" in Schönenwerd. Später führten die "Schweizerischen Bundesbahnen" und die "IBM Schweiz" ein VW ein. In den vierziger Jahren folgten Industrieunternehmen wie beispielsweise "Brown Boveri & Cie." und die "Maschinenfabrik Oerlikon".⁴⁰ Nach dieser eher ruhigen und unbedeutenden Frühphase der Entwicklungsgeschichte erlebte das VW in der Schweiz nach dem 2. Weltkrieg einen grossen Aufschwung. Viele Unternehmen wurden sich bewusst, was ein mitdenkender und -handelnder Mitarbeiter bedeuten kann.⁴¹

2.2 Begriffsbestimmungen

2.2.1 Das Betriebliche Vorschlagswesen

Obwohl sich im deutschsprachigen Raum relativ viele Autoren⁴² mit dem BVW beschäftigen, besteht eine weitgehende Übereinstimmung der Definitionen. Die Unterschiede liegen eher im Umfang und Konkretisierungsgrad als in grundlegenden inhaltlichen Differenzen.⁴³ So betrachtet Gaugler das Vorschlagswesen als ein "[...] System zur Gewinnung, Erfassung, Bearbeitung und Verwertung von Verbesserungsvorschlägen aus dem Mitarbeiterkreis".⁴⁴ Hentze bietet eine differenziertere Umschreibung des VW an. Für ihn ist das VW "[...] eine betriebliche Einrichtung, die es Mitarbeitern oder auch Betriebsfremden ermöglicht, über ihren Pflichtenkreis hinaus freiwillige und zusätzliche Leistungen zu erbringen, die den Arbeitsablauf oder

³⁹ Michligk, P. (1953), S. 31.

⁴⁰ Vgl. Böhme, O. J. (1985), S. 31.

⁴¹ Vgl. zur Entwicklung des VW in der Schweiz auch Bumann, A. (1991), S. 34 ff.

⁴² Vgl. Thom, N. (1996), Brinkmann, E. P.; Heidack, C. (1987), Losse, K. H.; Thom, N. (1977), Bessoth, R. (1975), Hentze, J. (1986) oder Gaugler, E. (1976).

⁴³ Vgl. Neubeiser, A. (1998), S. 36.

⁴⁴ Gaugler, E. (1976), Sp. 4295

-vorgang vereinfachen, erleichtern, beschleunigen, sicherer oder kostengünstiger gestalten, eine Material- oder Energieersparnis bewirken oder das Produkt verbessern. Eine betriebliche Stelle sammelt, bearbeitet und bewertet alle Eingaben und spricht Anerkennungen aus, die dem Grad der Sonderleistung und dem sich daraus ergebenden ideellen und praktischen Nutzen entsprechen sollen.“⁴⁵

Aus diesen Definitionen lässt sich der Kerngedanke des VW ableiten: Die Mitarbeiter sollen zum Mitdenken und Mitgestalten motiviert werden, indem sie ihre Ideen einreichen können und dafür eine materielle oder ideelle Anerkennung erhalten.⁴⁶

Der Verfasser verwendet aus Gründen der Zweckmässigkeit für die vorliegende Arbeit folgende von *Bumann* (in Anlehnung an *Grochla*) erarbeitete Definition:

*“Das Vorschlagswesen ist ein komplexes und dynamisches betriebliches System zur Förderung, Beurteilung, Anerkennung und Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen, die von Mitarbeitern oder bestimmten betriebsexternen Personen eingereicht werden und sich inhaltlich auf alle Leistungserstellungs-, Verwertungs- und Humanisierungsaufgaben erstrecken können.”*⁴⁷

2.2.2 Veränderungen und Verbesserungen

Wie beim VW sind auch beim Verbesserungsvorschlag (VV) unterschiedliche Definitionen in der Literatur v. a. bezüglich Konkretisierungsgrad unterscheidbar.⁴⁸ Bei der Analyse der verschiedenen Definitionen stellen sich folgende Charakteristika als idealtypisch heraus:⁴⁹

- Ein Verbesserungsvorschlag soll einen möglichst präzisen Lösungsvorschlag zur Verbesserung eines bisher unbefriedigenden Zustandes enthalten. D. h., es wird

⁴⁵ Hentze, J. (1986), S. 149 f.

⁴⁶ Vgl. Bumann, A. (1991), S. 14 und Neubeiser, A. (1998), S. 36 in Anlehnung an Bumann.

⁴⁷ Bumann, A. (1991), S. 14 in Anlehnung an Grochla, E. (1978), S. 5. Zur Begriffsdefinition von “System” a. a. O. S. 14 f.

Neubeiser bezeichnet die Definition als: “[...] einerseits konkret genug, um die entscheidenden Charakteristika des BVW klar darzustellen und andererseits allgemein genug gehalten, um die neueren Entwicklungstendenzen des BVW nicht von vornherein auszuschliessen.” (Neubeiser, A. (1998), S. 36).

⁴⁸ Vgl. Neubeiser, A. (1998), S. 37.

⁴⁹ Die nachfolgende Aufzählung orientiert sich eng an Bumann, A. (1991), S. 16 f. Im Weiteren wird dort auf die verschiedenen in der Literatur vorhandenen Definitionen hingewiesen (a. a. O.

konkret beschrieben, was änderungswürdig ist und wie die Verbesserung durchgeführt werden kann (blosse Hinweise auf Mängel oder Probleme sowie Beschwerden sind keine VV im Sinne des VW).

- Er beinhaltet eine zeitgerechte und nutzbringende Neuerung. Dabei kann es sich um eine eigentliche Neuschöpfung, eine Synthese oder Erweiterung bisheriger Erkenntnisse oder eine für den entsprechenden Bereich neue Imitationsleistung handeln.
- Eine Prämierung erfolgt nur, wenn der VV eine Sonderleistung darstellt, welche über die eigentliche Arbeitsaufgabe hinausgeht.
- Ohne den VV wäre die entsprechende Verbesserung nicht realisiert worden.
- Ein VV kann grundsätzlich alle Bereiche eines Unternehmens und dessen Beziehungen mit der Umwelt betreffen.

Bumann definiert unter Berücksichtigung der vorangehenden Punkte einen Verbesserungsvorschlag wie folgt:

“Ein Verbesserungsvorschlag im Sinne des Vorschlagswesens ist jede eingereichte konstruktive Idee, die als Ergebnis einer freiwillig erbrachten Sonderleistung einer Einzelperson oder einer Personengruppe auf eine Änderung, Verbesserung oder Neuerung eines beliebigen betrieblichen Zustandes zielt, für den betreffenden Anwendungsbereich neu ist und deren Verwirklichung sinnvoll und wirtschaftlich gerechtfertigt erscheint (z. B. kostenreduzierend, qualitätsfördernd, sicherheitsverbessernd, persönlichkeitsentfaltend, umweltschonend oder imagesteigernd wirkt).”⁵⁰

Diese Definition macht deutlich, dass für einen VV nur das alleinige Aufzeigen eines unzureichenden Zustandes nicht ausreicht. Vielmehr ist eine realisierbare Problemlösung gefragt. Dies führt zu einer klaren Abgrenzung zwischen dem VV im Sinne des VW und einem Fehlerquellenhinweis als vorgelagerte Grösse (vgl. Abb. 2).

S. 16, Fussnote 11). Besonders erwähnenswert sind die Praxisbeispiele in: Brinkmann, E. P.; Heidack, C. (1987), Anhang 1, S. 261-279.
Bumann, A. (1991), S. 17.

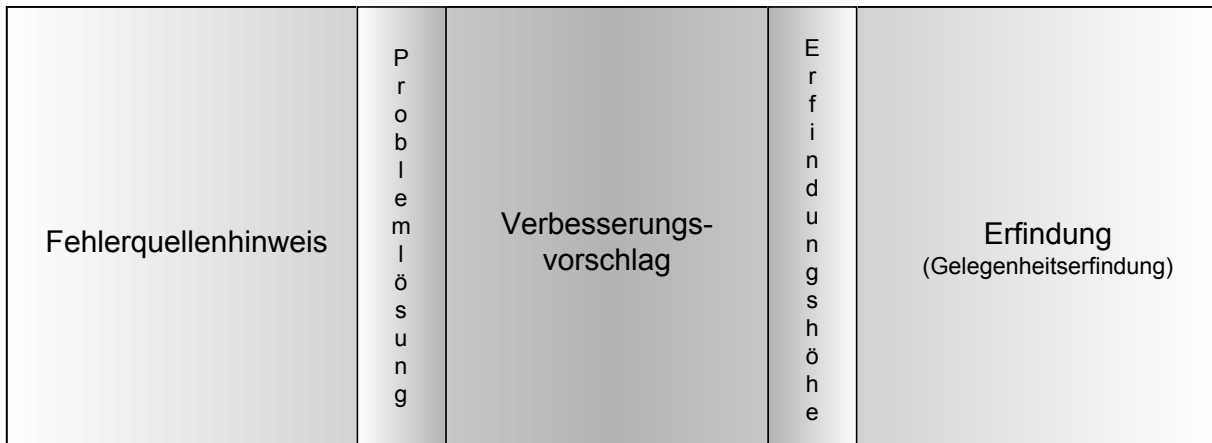


Abb. 2: Abgrenzung des Begriffs "Verbesserungsvorschlag"⁵¹

Obige Abbildung macht zudem deutlich, dass ebenfalls zwischen einem Verbesserungsvorschlag und einer Erfindung zu unterscheiden ist.⁵²

2.2.3 Kreativität und Innovation

Der Erfolg von Gestaltungsmaßnahmen des Managements hängt letztlich vom Grad der Übereinstimmung zwischen den Annahmen über das Menschenbild und der empirischen Wirklichkeit ab. Die verhaltenswissenschaftliche Forschung der letzten Jahrzehnte zeigt klar, dass ein realitätsnahes Menschenbild sehr komplex sein muss.⁵³ Deshalb wird in dieser Arbeit vom Bild des "komplexen Menschen" ausgegangen.⁵⁴ Nur so kann möglichst viel Freiraum für eine Behandlung des Ideenmanagements gelassen werden. *Thom* hält in diesem Zusammenhang fest: "Nur das Bild vom komplexen Menschen erscheint aufgrund des bisherigen verhaltenstheoretischen Erkenntnisstandes geeignet, die humane Dimension für einen umfassenden Bezugsrahmen zur Erklärung betrieblicher Innovationsprozesse bilden zu können, weil es genügend Interpretationsspielraum für die Erklärung unterschiedlicher Handlungssituationen lässt."⁵⁵ Entscheidend ist in diesem Menschenbild, dass von der

⁵¹ Bumann, A. (1991), S. 18.

⁵² Zum Begriff der Erfindung vgl. Bumann, A. (1991), S. 18 f.

⁵³ Vgl. Thom, N. (1992), S. 9 f.

⁵⁴ Vgl. Schein, E. (1974), S. 84 f.

⁵⁵ Thom, N. (1992), S. 10 in Anlehnung an Staehle, W. H. (1980), Sp. 1301-1313. Die Aussage gilt nach Meinung des Verfassers auch für das Ideenmanagement.

Lernfähigkeit des Menschen ausgegangen wird. Denn nur lernfähige Menschen können lernfähige Unternehmen entstehen lassen und nur lernfähige Unternehmen können innovativ handeln.⁵⁶

“Kreativität ist ein empirisch schwer zu packendes theoretisches Konstrukt.”⁵⁷ Dennoch soll der Versuch unternommen werden, Kreativität zu definieren. In einer vorwissenschaftlichen Definition kann Kreativität als die Fähigkeit der Innovation, des Entdeckens und des Erfindens umschrieben werden.⁵⁸ *Ulmann* definiert den Begriff als “[...] die Fähigkeit, etwas Neuem, d. h. einem neuen Gegenstand, zur Existenz zu verhelfen.”⁵⁹ *Thom* bezeichnet Kreativität im Zusammenhang mit Innovation als “[...] die entwickelbare Fähigkeit zu Denkoperationen, die durch eine Kombination von bekannten Elementen zu einer neuen, dem denkenden Subjekt bisher unbekanntem Einheit führen.”⁶⁰ Hinsichtlich ihrer kreativen Fähigkeit können die Mitarbeiter eines Unternehmens nach *Nütten/Sauermann* in drei Kategorien eingeteilt werden.⁶¹

- *Geniale Kreative:*

Darunter fallen Personen wie Entdecker, Erfinder, Forscher und Künstler, die zu kreativen Höchstleistungen befähigt sind. Ihr enormes kreatives Potential bedarf i. d. R. keiner besonderen Förderung. Ihr Anteil an der Gesamtzahl der Mitarbeiter ist sehr gering. Oft arbeiten sie freiberuflich oder verfügen über einen Arbeitsvertrag, der ihnen die erforderlichen Freiräume zur Entfaltung ihrer kreativen Schaffenskraft gewährleistet. Von ihnen können echte technologische oder gestalterische Neuheiten erwartet werden.

- *Professionelle Kreative:*

Hierzu zählen v. a. Mitarbeiter, deren Berufsbezeichnung bereits ein hohes Mass an Kreativität vermuten lässt wie z. B. Ingenieure, Designer, Modellmacher, Grafi-

⁵⁶ Vgl. *Thom* (1997), S. 11.

⁵⁷ *Krause*, R. (1996), S. 129.

Der Begriff Kreativität leitet sich vom lateinischen Verb *creare* = erzeugen, gebären, Neues schaffen ab, als Substantiv von *creation* = Schöpfung; a. a. O. S. 128.

⁵⁸ Vgl. *Krause*, R. (1996), S. 129.

⁵⁹ *Ulmann*, G. (1973), S. 15.

⁶⁰ *Thom*, N. (1980), S. 59 f.

Thom streicht heraus, dass der Begriff Kreativität deutlich vom Begriff des “Genies” abgegrenzt werden soll. Er vermeidet auch, Kreativität im Zusammenhang mit dem Begriff des “Schöpferischen” zu verwenden, weil damit streng genommen gemeint ist: etwas aus dem Nichts zu schaffen. Damit wäre generell das Erkenntnisobjekt eines Betriebswirtschafter verlassen (*Thom*, N. (1980), S. 57 ff.).

⁶¹ Vgl. *Nütten*, I.; *Sauermann*, P. (1988), S. 84 ff.

ker, Layouter, Texter etc. Die Förderung der professionellen Kreativen erfolgt meistens im Rahmen von vorgesehenen beruflichen Weiterbildungsprogrammen. Von ihnen erwartet man die Weiterentwicklung resp. Verbesserung bekannter Produkte oder Verfahren, die Umsetzung neuer Ideen genialer Kreativer in markt-gängige Produkte bzw. anwendbare Verfahren.

- *Anonyme Kreative:*

Zu dieser Kategorie zählen Mitarbeiter aller Bereiche, die mehr oder weniger stark kreativ tätig sind. Dieses noch weitgehend ungenutzte Kreativitätspotential gilt es zu aktivieren, zu fördern und zu nutzen. Kein Unternehmen kann es sich leisten, dieses (vielleicht noch unentdeckte) Potential nicht zu nutzen.⁶²

Zu den einzelnen Typen von Kreativen halten *Nütten/Sauermann* folgendes fest: "Geniale Kreative treten in den verschiedensten Bereichen unübersehbar in Erscheinung. Professionelle Kreative werden in unterschiedlichen innovativen Arbeitsgebieten eingesetzt. Das kreative Potential zahlreicher Mitarbeiter in allen Abteilungen des Unternehmens ist jedoch in den meisten Fällen unentdeckt und bildet eine enorme, brachliegende Kreativitäts-Reserve."⁶³ Deshalb ist es die Aufgabe eines jeden Managements, im Unternehmen ein kreativitätsförderndes Klima zu schaffen. Krause zählt für die Zukunft zu den bisherigen Produktionsfaktoren Boden, Arbeit und Kapital zwei neue strategisch wichtige Ressourcen: Kreativität und Information. Damit unterstützt er die Relevanz des Faktors Kreativität.⁶⁴

Die Kreativität liegt weitgehend in der "Könnenssphäre" des Menschen, während es sich bei der Innovation(-sbereitschaft) um einen Begriff aus der "Willenssphäre" handelt. Die Motivation zur Innovation kann durch bessere Information, Partizipation, spezielle Anreize etc. verbessert werden. Zudem bildet eine hohe Eigenmotivation die Voraussetzung zum aktiven Einsatz des kreativen Potentials.⁶⁵ Die somit unab-

⁶² Kreativen Mitarbeitern werden in der Literatur verschiedenste Eigenschaften und Fähigkeiten zugeschrieben. Guilford nennt: Sensitivität für Probleme, Gedankenläufigkeit, Flexibilität, Originalität, Neudefinitionsfähigkeit und Ausarbeitungsfähigkeit (vgl. Guilford, J. P. (1964), S. 2 f.). Andere Persönlichkeitsmerkmale sind z. B.: Initiative, Freude an komplexen und schwierigen Problemstellungen, Motivation, Frustrationstoleranz etc. (vgl. Beriger, P. (1986), S. 28 f.). Dabei ist sehr wichtig, dass solche Persönlichkeitsmerkmale nicht fix, sondern über die Zeit veränderbar sind und weiterentwickelt werden können (vgl. Bumann, A. (1991), S. 23).

⁶³ Nütten, I.; Sauermann, P. (1988), S. 88.

⁶⁴ Vgl. Krause, R. (1996), S. 7.

⁶⁵ Vgl. Thom, N. (1992), S. 12.

dingbare innovationsförderliche Ausrichtung genereller Führungsinstrumente wird in Kapitel 4 ausführlich beschrieben. Die Begriffe Kreativität und Innovation werden oft synonym verwendet. Innerhalb dieser Arbeit sollen die beiden Begriffe folgendermassen differenziert werden: Kreativität umfasst den gedanklichen Prozess der Ideengenerierung, wogegen eine Innovation die erfolgreiche Realisierung der Idee beinhaltet.⁶⁶

Zusammenfassend gelten für diese Arbeit folgende Annahmen über die Teilnehmer des Ideenmanagements:

- "1. Die Realität kann nur hinreichend differenziert erfasst werden, wenn vom Bild des "komplexen Menschen" ausgegangen wird.*
- 2. Kreativität ist zwar [...] in unterschiedlichem Masse auf die Aufgabenträger verteilt, kann jedoch durch Massnahmen des Managements im Rahmen des gegebenen Potentials entwickelt und gefördert werden.*
- 3. Die Innovationsbereitschaft als wichtigstes Aufgabenträgermerkmal wird zwar durch eine Fülle von ausserbetrieblichen Merkmalen beeinflusst, lässt sich jedoch durch gezielte Handlungen seitens des Kaders positiv beeinflussen."⁶⁷*

Das Ideenmanagement stellt ein wirkungsvolles Instrument zur besseren Nutzung des kreativen Potentials der Mitarbeiter dar.

⁶⁶ Vgl. Bessoth, R. (1975), S. 157 ff.

⁶⁷ Thom, N. (1992), S. 12.

3. Aktuelle Entwicklungen im Vorschlagswesen/ Ideenmanagement

Nach den vorhergehenden einführenden Aussagen folgt im Kapitel "Aktuelle Entwicklungen im Vorschlagswesen/Ideenmanagement" eine detailliertere Beschreibung der verschiedenen Entwicklungsrichtungen der letzten Jahre resp. Jahrzehnte. Nebst dem klassischen Betrieblichen Vorschlagswesen werden neuere Entwicklungen wie das Vorgesetztenmodell, das Gruppenvorschlagswesen, der kontinuierliche Verbesserungsprozess oder das Ideenmanagement beschrieben. Zudem geht dieses Kapitel kurz auf die Erweiterung des Teilnehmerkreises und die Integration des Vorschlagswesens in Managementkonzepte ein.

3.1 Das Betriebliche Vorschlagswesen

Zur Entwicklung, Grundidee und Definition des Betrieblichen Vorschlagswesens verweist der Verfasser auf das Kapitel 2 (insbesondere auf die Abschnitte 2.1 und 2.2.1, Seite 10 f. resp. 11 f.). An dieser Stelle werden die dort bereits gemachten Aussagen durch nachfolgende Definition von Etienne ergänzt:

"Das BVW ist als eine unternehmensinterne Einrichtung zu verstehen, die auf die Förderung, Prüfung, Anerkennung und Verwirklichung von Vorschlägen von Seiten der Mitarbeiter ausgerichtet ist. Sie gibt allen Mitarbeitern die Möglichkeit, sich aktiv am Unternehmensgeschehen zu beteiligen und somit einen Teil zur Zukunftssicherung der Unternehmen beizutragen. Durch den Einbezug aller Mitarbeiter kann die Einrichtung als Instrument des "Breitensports" betrachtet werden, welches die Instrumente des "Spitzensports", wie z. B. die Forschung, unterstützt."⁶⁸

⁶⁸ Etienne, M. (1997), S. 23 in Anlehnung an Thom und Urban, Literaturangabe a. a. O. S. 23, Fussnoten 6-8 (im Original z. T. mit kursiver Schreibweise).

3.1.1 Ziele des Betrieblichen Vorschlagswesens

Mit der Entwicklung des BVW haben sich auch die damit verfolgten Ziele verändert. *Ganz* unterteilt grob in einen wirtschaftlichen (bestehend aus Kosteneinsparungen und Erlössteigerungen) und einen sozialen Effekt (Verbesserung des Betriebsklimas).⁶⁹ Eine differenziertere Unterteilung nimmt *Bessoth* vor. Er unterscheidet folgende "Vielfachziele":⁷⁰

- Rationalisierung der Produktion
- Verbesserung der sozialen Beziehungen
- Arbeitnehmerinteressen
- Steigerung der Innovationsfähigkeit

In der letzten Zeit sind die sozialen Zielsetzungen zunehmend in den Vordergrund gerückt, ohne dass die ursprünglichen Ziele jedoch an Bedeutung eingebüsst hätten. In der neueren Literatur wird eine immer grössere Zielvielfalt aufgeführt. Exemplarisch zeigen *Brinkmann/Heidack* folgende Hauptzielrichtungen:⁷¹

- Rationalisierung als Produktivitätssteigerung oder Wirtschaftlichkeitsverbesserung
- Steigerung der Innovationsfähigkeit zwecks Schritthalten mit dem technischen Fortschritt oder Verbesserung der Wettbewerbssituation
- Verbesserung der sozialen Beziehungen
- Stärkere Berücksichtigung der Arbeitnehmerinteressen an ihrem Arbeitsplatz und bei der Abwicklung von Verbesserungsvorschlägen
- Möglichkeiten der kooperativen Führung für den Vorgesetzten
- Möglichkeiten der Persönlichkeitsentfaltung für den Mitarbeiter

Heidack unterscheidet aus der Perspektive unternehmenspolitischer Zielsetzungen drei wesentliche Einsatzmöglichkeiten des BVW, die nachfolgend dargestellt werden.⁷²

⁶⁹ Vgl. *Ganz*, D. (1962), S. 7.

⁷⁰ Vgl. *Bessoth*, R. (1975), S. 18 ff.

⁷¹ Vgl. *Brinkmann*, E. P.; *Heidack*, C. (1987), S. 31 (im Original ohne Satzzeichen und mit Hervorhebungen).

⁷² Vgl. *Heidack*, C. (1992), Sp. 2301.

3.1.1.1 Das Betriebliche Vorschlagswesen als Rationalisierungsinstrument

Das BVW als Rationalisierungsinstrument umfasst hauptsächlich die Ziele Produktivitätssteigerung und Wirtschaftlichkeitsverbesserung.⁷³ Der Nutzung des BVW zur Verbesserung der betrieblichen Leistungserstellung wird aus der Sicht des Unternehmens traditionellerweise die grösste Bedeutung beigemessen. Das Aufzeigen von Einsparungspotentialen wird auch in Zukunft ein dominierendes Ziel sein. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die anderen Einsatzgebiete des Vorschlagswesens zunehmend an Bedeutung gewinnen.⁷⁴

3.1.1.2 Das Betriebliche Vorschlagswesen als Innovationsinstrument

Thom unterscheidet drei Arten von Innovationen:⁷⁵

- *Produktinnovation*: Sind Neuerungen im Sachziel der Unternehmung. Unter "Produkt" werden alle absatzfähigen Leistungen verstanden (materielle und immaterielle Produkte)
- *Verfahrensinnovation*: Neuerungen im Prozess der Leistungserstellung
- *Sozialinnovation*: Planmässige Verbesserungen im Humanbereich (Personal- und Organisationsentwicklungsmassnahmen)

Unter Innovation wird dabei nicht nur die Einführung einer Weltneuheit verstanden, sondern der Bezugspunkt ist "[...] das soziotechnische System, in dem sich eine Änderung gegenüber dem Status-quo vollzieht."⁷⁶

Thom differenziert zwischen generellen (z. B. BVW, Kreativitätstechniken, Analyse- und Bewertungsinstrumente wie Wert- oder Nutzwertanalyse) und innovationsartspezifischen (Produktplanung, Forschung und Entwicklung, Patentwesen etc.) Instrumenten. "Letztere eignen sich speziell für die Förderung von Produkt-, Verfahrens-

⁷³ Vgl. Thom, N. (1996), S. 28 f.

⁷⁴ Vgl. Neubeiser, A. (1998), S. 39 f.

Merz bezeichnet das BVW als "[...] risikoarme, sehr erfolgreiche Investitionsmöglichkeit.", Merz, E. (1988), S. 148.

⁷⁵ Vgl. Thom, N. (1980), S. 32 ff.

⁷⁶ Thom, N. (1980), S. 24.

und Sozialinnovationen, und zwar entweder für eine einzige dieser Innovationsarten oder für deren Kombination. Die generellen Innovationsinstrumente lassen sich danach unterscheiden, ob sie primär der Lieferung von Ideen, ihrer Analyse und Bewertung oder der Planung und Steuerung für den gesamten Innovationsprozess dienen. Solche Ideen können sich grundsätzlich auf alle Innovationsarten beziehen.⁷⁷

3.1.1.3 Das Betriebliche Vorschlagswesen als Instrument der Personalentwicklung und Personalauswahl

Durch das Vorschlagswesen wird den Mitarbeitern die Möglichkeit geboten, durch Verbesserungsvorschläge ihre Ideen und Fähigkeiten über ihre arbeitsteilig begrenzten Aufgabenbereiche hinaus zu entfalten und damit ihre Qualifikationen zu entwickeln.⁷⁸ Die Teilnahme am Vorschlagswesen - das freiwillige Erbringen einer Sonderleistung - kann Indikator dafür sein, dass ein Mitarbeiter über die Anforderungen seines momentanen Arbeitsplatzes hinaus über ein zusätzliches Potential verfügt.⁷⁹ Gleichzeitig kann die Teilnahme an Personalentwicklungsmassnahmen in das Anreizsystem integriert werden.⁸⁰

3.1.2 Barrieren des Betrieblichen Vorschlagswesens

Den Vorschlagseinreichern kommt im Ideenmanagement eine besondere Aufmerksamkeit zu. Als Ideengenerierer und Innovationsauslöser besetzen sie eine Schlüsselrolle. Ein aktives Ideenmanagement bedarf neben gezielter Motivation v. a. auch den wirkungsvollen Abbau allfälliger personeller Vorschlagshemmnisse. In der Literatur werden vier Hemmniskategorien unterschieden (vgl. Tab. 1):

	Merkmale
--	----------

⁷⁷ Thom, N. (1992), S. 29.

Merz bezeichnet das BVW als " [...] Instrument zur Erzeugung und Stärkung von Innovation und Kreativität.", Merz, E. (1988), S. 152.

⁷⁸ Vgl. Gaugler, E. (1976), Sp. 4296.

⁷⁹ Vgl. Freimuth, J. (1986), S. 526.

⁸⁰ Vgl. Neubeiser, A. (1998), S. 47.

Merz bezeichnet das BVW als " [...] Führungschance und als Motivator der Mitarbeiter.", Merz, E. (1988), S. 154.

Barrieren	
Informationsbarrieren	<ul style="list-style-type: none"> • Mangelnde Kenntnis des betrieblichen Geschehens • Mangelnde Kenntnis des Vorschlagswesens
Fähigkeitsbarrieren	<ul style="list-style-type: none"> • Denkschwierigkeiten <ul style="list-style-type: none"> • Kritiklosigkeit • Einfallslosigkeit • Artikulationsschwierigkeiten
Willensbarrieren	<ul style="list-style-type: none"> • Gleichgültigkeit gegenüber dem betrieblichen Geschehen • Ressentiments gegenüber dem Unternehmen • Änderungswiderstände
Risikobarrieren	<ul style="list-style-type: none"> • Furcht vor materiellen Nachteilen aus Verbesserungsvorschlägen • Furcht vor ideellen Nachteilen aus Verbesserungsvorschlägen

Tab. 1: Barrieren im Vorschlagswesen⁸¹*Informationsbarrieren:*

Hier kann zwischen mangelnder Kenntnis des betrieblichen Geschehens und des Ideenmanagements unterschieden werden. Im ersten Fall ergeben sich aufgrund ungenügenden Wissens über den Kontext des Aufgabengebiets des Mitarbeiters keine Ansatzpunkte für Ideen, während im zweiten Fall aufgrund ungenügenden Wissens über Ziel und Funktionsweise des Ideenmanagements keine Vorschläge eingereicht werden.

Fähigkeitsbarrieren:

Dazu gehören Denk- und Artikulationsschwierigkeiten. Wenn ein Mitarbeiter nicht fähig ist, Verbesserungsmöglichkeiten zu erkennen, handelt es sich um Denkschwierigkeiten. Diese äussern sich entweder in einer generell unkritischen Einstellung zum Unternehmen oder in Kritik ohne konstruktive Lösungsvorschläge.⁸² Artikulationsschwierigkeiten werden als die "[...] mangelnde Ausbildung derjenigen Fähigkeiten bezeichnet, die nötig sind, um eine Verbesserungsidee den zuständigen Stellen vorzuschlagen."⁸³

Willensbarrieren:

⁸¹ Vgl. Bumann, A. (1991), S. 166 ff. in Anlehnung an andere Autoren (vgl. a. a. O. S. 168, Fussnote 63).

⁸² Vgl. Bumann, A. (1991), S. 168.

Zu diesen Barrieren, die vorwiegend in der Trägheit und Bequemlichkeit der menschlichen Natur begründet sind,⁸⁴ gehören Gleichgültigkeit gegenüber dem betrieblichen Geschehen, Ressentiments gegenüber dem Unternehmen und Änderungswiderstände. "Gleichgültigkeit bedeutet das Fehlen jeglichen Interesses an geistiger Mitarbeit im Betrieb infolge eines nur oberflächlichen Verhältnisses zur Berufsarbeit."⁸⁵ Ressentiments oder feindselige Einstellungen gegenüber dem Unternehmen können in Misstrauen gegenüber dem Ideenmanagement (z. B. aufgrund schlechter Erfahrungen) oder in einem grundsätzlichen Interessenskonflikt zwischen Mitarbeiter und Unternehmen zum Ausdruck kommen. Mangelnde Akzeptanz und fehlende Bereitschaft, Ideen zu prüfen und gegebenenfalls zu realisieren, weisen auf Änderungswiderstände hin.⁸⁶

Risikobarrieren:

Das grösste aller Vorschlagshemmnisse liegt in der Angst, durch einen Vorschlag persönliche Nachteile zu erleiden. Die befürchteten Nachteile können sowohl materieller (z. B. durch zeitsparende Verbesserungsvorschläge den eigenen Arbeitsplatz wegrationalisieren) als auch ideeller (z. B. Furcht vor Kollegen und Vorgesetzten) Art sein.⁸⁷

Diese Barrieren können verringert oder beseitigt werden, wenn das Ideenmanagement offen und transparent gestaltet, mit entsprechenden Anreizen und Schulungen unterstützt und durch einen kooperativen Führungsstil und ein "gutes" Unternehmensklima begleitet wird. Ausserdem muss den Mitarbeitern vor Augen geführt werden, dass sie mit ihrer Teilnahme am Ideenmanagement ihre Mitbestimmung im Unternehmen verbessern können.⁸⁸ Je nach Ausgestaltung des VW sind die zu Risikobarrieren führenden Hemmnisse unterschiedlich stark ausgeprägt. So können z. B. Gruppenaktivitäten und -vorschläge die Angst vor Kollegen und Vorgesetzten abbauen.⁸⁹

⁸³ Ganz, D. (1962), S. 67.

⁸⁴ Vgl. Krauss, R. H. (1956), S. 55.

⁸⁵ Ganz, D. (1962), S. 74.

⁸⁶ Vgl. Bumann, A. (1991), S. 169.

⁸⁷ Vgl. Ganz, D. (1962), S. 86 ff.

⁸⁸ Vgl. Bumann, A. (1991), S. 170.

⁸⁹ Vgl. Steih, M.; Müller, F. (1993), S. 365.

Oft wird übersehen, dass eine mangelnde Beteiligung am Vorschlagswesen weniger an der Organisation des Ideenmanagements liegt, sondern vielmehr an der Führungspolitik und der Unternehmenskultur, welche die Kreativität der Mitarbeiter einengen und Ideen von Beginn weg blockieren können.⁹⁰

3.1.3 Bewertung des Betrieblichen Vorschlagswesens

Nebst den in Kapitel 3.1.2 angesprochenen Barrieren wird v. a. der lange Zeitraum zwischen der Einreichung eines Verbesserungsvorschlages und dessen definitiver Beurteilung als negativer Punkt angesehen.⁹¹ Ferner werden die strenge Reglementierung und die gegenseitigen Mitteilungspflichten, welche das BVW-System aufblähen, nachteilig bewertet.

Heidack/Brinkmann erkennen folgende Grenzen des BVW:⁹²

1. *Organisatorische und umweltbedingte Grenzen*

Ohne Flexibilität der Ziele gibt es keine Dynamik, welche die Fortentwicklung sicherstellt.

2. *Grenzen, die im System des BVW und seinen Regelungen begründet sind*

Folgende Regelungen können zu neuralgischen Punkten des BVW werden, falls sie zu starr gehandhabt werden:

- Das Ausklammern des eigenen Aufgaben- resp. Arbeitsbereiches
- Die bürokratische Abwicklung
- Der grundsätzliche Bezug auf den Einzeleinreicher
- Der Bewertungsmaßstab für monetär nicht erfassbare Verbesserungen

3. *Grenzen im individuellen und zwischenmenschlichen Verhalten*

Diese Probleme können wie folgt zum Ausdruck kommen:

- Unverständnis und mangelndes Interesse des Managements am BVW

⁹⁰ Vgl. Müller-Hagen, D. (1990), S. 206.

⁹¹ Vgl. Ruhnau, J.; Esser, J. (1993), S. 354.

⁹² Vgl. Heidack, C.; Brinkmann, E. P. (1984), S. 26 f.

- Angst der Vorgesetzten, dass Vorschläge die Meinung entstehen lassen könnten, dass in ihrer Abteilung etwas nicht in Ordnung sei
- Angst vor Neid oder möglichen Repressalien der Vorgesetzten bzw. Kollegen
- Mangelnde Motivation, fehlende Aufgeschlossenheit und Risikoängstlichkeit vor allen Neuerungen und Veränderungen

3.2 Weiterentwicklungen des Betrieblichen Vorschlagswesens

3.2.1 Weiterentwicklung zum Vorgesetztenmodell

Das Vorgesetztenmodell baut auf dem "klassischen" BVW auf. Es will die Nachteile des BVW (bürokratische Verfahren und lange Bearbeitungszeiten) aufheben und damit neuen Schwung in das BVW bringen. Im Vorgesetztenmodell nehmen die Führungskräfte den Platz ein, der ihnen auch schon in der Unternehmensorganisation zukommt. Der Vorgesetzte wird zum Mittelpunkt, Partner, Berater, Förderer und Mentor bei Fragen, die über den eigenen Arbeitsbereich des Mitarbeiters hinaus gehen können.⁹³ Die Hauptfunktion des BVW-Beauftragten wie die Prüfung, ob überhaupt ein Vorschlag i. S. des VW vorliegt, die Beratung und Unterstützung der Mitarbeiter bei der Vorschlagsformulierung und die Motivation zur Teilnahme am BVW, werden teilweise von den Vorgesetzten übernommen. Der Mitarbeiter kann seine Idee direkt mit dem vertrauten Vorgesetzten besprechen. Dieser lässt, auch in eigenem Interesse, seine Fachkompetenz in den Vorschlag einfließen. Das Konzept fördert hauptsächlich den Dialog zwischen dem Vorschlagseinreicher, dem Vorgesetzten und den Fachgutachtern.⁹⁴ Die Motivation und Unterstützung der Mitarbeiter gehört zur Führungsverantwortung des Vorgesetzten. Durch die hohe "Vor-Ort-Fachkompetenz" kann der Vorgesetzte direkt Vorschläge aus seinem Arbeitsgebiet ablehnen oder realisieren, ohne den BVW-Beauftragten einzubeziehen. Dadurch soll eine schnelle und effiziente Abwicklung der Vorschläge erreicht werden, was bei den Mitarbeitern die Bereitschaft erhöht, ihre Ideen dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen.⁹⁵ Die realisierte Idee wird abschliessend zur endgültigen Begutachtung resp. Registrierung an den Beauftragten weitergeleitet.⁹⁶

Da die Verbesserungsvorschläge über den direkten Vorgesetzten eingereicht werden, sind die Organisationswege aller Beteiligten kürzer, die Abläufe schneller, die Vorgänge transparenter, und allfällige Rückfragen können unmittelbar gestellt werden.⁹⁷ *Urban* empfiehlt den Gutachtern von weitergegebenen Vorschlägen (Vor-

⁹³ Vgl. Urban, Ch. (1993b), S. 48.

⁹⁴ Vgl. Urban, Ch. (1993a), S. 45 f.

⁹⁵ Vgl. Vester, B. (1992), S. 98.

⁹⁶ Vgl. Kahabka, G.; Schmid, M. (1996), S. 595.

⁹⁷ Vgl. Kahabka, G.; Schmid, M. (1996), S. 597.

schläge, die ausserhalb des Kompetenzbereiches des Vorgesetzten fallen), mit dem Einreicher möglichst telefonischen oder persönlichen Kontakt aufzunehmen, um die Vorschläge effizienter beurteilen zu können.⁹⁸

3.2.1.1 Voraussetzungen

Der Ausbau des klassischen BVW zum Vorgesetztenmodell bezieht die Vorgesetzten bzw. Führungsverantwortlichen stärker mit ein. Das BVW wird zu einem aktiven Führungsinstrument mit dem Ziel, dass der Vorgesetzte seine Mitarbeiter zur Einreichung von Ideen motiviert und fördert. Die Verantwortung bleibt nicht mehr länger nur bei der Institution BVW, sondern wird zusätzlich auf die fachlich zuständige Stelle ausgedehnt.⁹⁹

Mitarbeiter orientieren sich in ihrem Verhalten an den Vorgesetzten. Eine ablehnende Haltung der Vorgesetzten gegenüber dem Vorschlagswesen schadet in erheblichem Masse der Motivation der Mitarbeiter zur Teilnahme. Aber auch die Organisationsstruktur (z. B. streng hierarchisch) kann die Leistungs- und Innovationsbereitschaft stark beeinträchtigen.¹⁰⁰

3.2.1.2 Der Vorgesetzte als Promotor, Erstgutachter und Umsetzer

“Wenn früher die Fachkompetenz und das autoritäre Verhalten der Vorgesetzten als Führungsqualitäten im Vordergrund standen, so hat sich im Laufe der Zeit eine Umstellung im Führungsstil entwickelt. Heute wird nicht mehr von Befehlsempfängern und Untergebenen gesprochen, sondern von Mitarbeitern, die durch Zielsetzung und Motivation im Team geführt werden.”¹⁰¹

Der Vorgesetzte ist Motivator, Coach, Erstgutachter und Umsetzer in einem. Als erste Anlaufstelle für eine Idee kann er diese mit seinem Mitarbeiter besprechen und

⁹⁸ Vgl. Urban, Ch. (1993a), S. 46. Urban erwähnt zudem, dass eine persönliche Ablehnungsbe-gründung einer Demotivation des Einreichers entgegenwirke (a. a. O. S. 47).

⁹⁹ Vgl. Urban, Ch. (1993a), S. 49.

¹⁰⁰ Vgl. Ulrich, W. (1975), S. 166 f.

evtl. durch sein Fachwissen ergänzen. Vorschläge in seinem Fachbereich bzw. Aufgabengebiet kann er schnell einschätzen, beurteilen und gegebenenfalls unmittelbar realisieren. Für Ideen aus fremden Gebieten legt er den Gutachter fest und leitet den Vorschlag an diesen weiter. Für die rasche Vorschlagsbearbeitung - auch bei weitergeleiteten Ideen - und eine allfällige Realisierung ist der Vorgesetzte verantwortlich. Die Einbeziehung des Vorgesetzten führt zu einer besseren Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem, zu einer Verkürzung der Bearbeitungszeit und dadurch zu einer verbesserten Einstellung der Mitarbeiter zum Vorschlagswesen.¹⁰²

Thom/Etienne verbinden im sogenannten "hybriden Modell" das klassische BVW mit dem Vorgesetztenmodell.¹⁰³

3.2.2 Weiterentwicklung zum Gruppenvorschlagswesen

Als Gruppenvorschläge werden jene VV bezeichnet, die von zwei oder mehr Personen stammen, welche entweder eine informelle oder formelle Gruppe bilden.¹⁰⁴ Freimuth bemerkt zu den Gruppenvorschlägen, "[...] dass Neuerungen nie ausschliesslich auf der Kreativität von einzelnen Unternehmensmitgliedern beruhen. Sie sind vielmehr das Resultat eines komplexen Netzes von Anregungen und Kommunikationsmustern, in dem sich der Ausgangspunkt und wesentliche Impulse verlieren."¹⁰⁵ Zur Bedeutung des Gruppenvorschlagswesens für das Unternehmen äussert sich *Brinkmann* wie folgt: "Zum einen nutzen stets mehrere Mitarbeiter den zugestandenen Freiraum und stellen sich dem Wettbewerb freiwillig vorgebrachter Ideen, zum anderen beteiligen sich diese aktiven Mitarbeiter an einem Lernprozess, der Auswirkungen auf die gesamte Belegschaft hat."¹⁰⁶ Folgende Punkte sprechen für eine Nutzung von Gruppenvorschlägen:¹⁰⁷

¹⁰¹ Urban, Ch. (1993a), S. 48.

¹⁰² Vgl. Urban, Ch. (1993a), S. 50 f.

¹⁰³ Vgl. Thom, N.; Etienne, M. (1998), S. 10. Das "hybride Modell" wird in vielen der untersuchten Unternehmen im Rahmen des Ideenmanagements angewendet, ohne dass sich die Praxis über den Begriff des "hybriden Modells" im Klaren ist.

¹⁰⁴ Vgl. Heidack, C.; Brinkmann, E. P. (1987), S. 212.

¹⁰⁵ Freimuth, J. (1988), S. 125.

¹⁰⁶ Brinkmann, E. P. (1986), S. 457 (Im Original z. T. kursive Schreibweise).

¹⁰⁷ Vgl. Heidack, C.; Brinkmann, E. P. (1984), S. 208 ff.

- Mehr Arbeitszufriedenheit durch Gruppenaktivitäten
- Bessere Qualität des Arbeitsergebnisses und erhöhtes Qualitätsbewusstsein
- Verbesserte Qualifikation und ständiges Streben nach Lernfortschritt, das durch unternehmensinterne Weiterbildung gefördert wird
- Höhere Flexibilität im organisatorischen und sozialen Bereich (v. a. im Bereich der partizipativen Führung)

Krafft nennt in der folgenden Aussage einen weiteren bedeutsamen Wirkungsaspekt des Gruppenvorschlagswesens: "Durch die damit geschaffene "Gruppensituation" werden die menschlich-sozialen Widerstände, wie sie beim Einzelvorschlagswesen [...] immer wieder zu finden sind, weitgehend im Sinne des gemeinsamen "Wir" ausgeschaltet, und gerade hierin liegt der besondere sozialpsychologische Effekt des Gruppen-Vorschlagssystems."¹⁰⁸

Mit den vorangegangenen Ausführungen sollte gezeigt werden, welche grundlegenden und gruppendynamischen Effekte ein Gruppenvorschlagswesen haben kann. Dies verdeutlicht die Notwendigkeit einer systematischen Förderung des Gruppenvorschlagswesens im Unternehmen.¹⁰⁹ *Thom* möchte vermehrt Vorschlagsgruppen eingesetzt sehen, denn " [...] Mannschaftssiege lassen sich nun mal besser ausleben als individuelle Erfolge. Es ist darauf zu achten, dass Individuen nicht übermässig hervorgehoben, sondern angemessen honoriert werden, damit vermieden werden kann, dass eine Mentalität der gegenseitigen Wegrationalisierung entsteht."¹¹⁰

Bumann unterscheidet zwischen direkten und indirekten Zielen des Gruppenvorschlagswesens:¹¹¹

- Direkte Ziele betreffen den Output der Gruppentätigkeit - die erarbeiteten Ideen.
- Indirekte Ziele beziehen sich auf die Gruppensituation. Nebst dem Erarbeiten von Vorschlägen will die Gruppenarbeit auch die soziale Interaktion, die Motivation und die Persönlichkeitsentwicklung unterstützen. Im Zuge der Humanisierung der Ar-

¹⁰⁸ Krafft, W. (1966), S. 199.

¹⁰⁹ Vgl. Bumann, A. (1991), S. 245.

¹¹⁰ Thom, N. (1998b), S. 71.

¹¹¹ Vgl. Bumann, A. (1991), S. 245 f.

beitswelt gewinnen diese indirekten Zielen (mit eher sozialem Charakter) an Bedeutung.

Nebst einer positiven Grundhaltung der Unternehmensleitung sind Einstellung und Bereitschaft der Führungskräfte zur persönlichen Gruppenmitarbeit wichtige Voraussetzungen des Gruppenvorschlagswesens.

Der Verantwortliche des Ideenmanagements erhält neue gruppenspezifische Aufgaben wie das Anregen und Anleiten von Gruppenprozessen. Weitere bedeutsame Erfolgsvoraussetzungen sind abgestimmte Schulungs- und Trainingsmassnahmen der am System beteiligten Personen. Von Bedeutung sind auch ein gutes Arbeitsklima, eine offene Vorschlagsbehandlung und Information, gezielte Werbung und eine zweckmässige Organisation. Ferner sind die Zusammensetzung der Gruppe, ihre Grösse und Kommunikationsstruktur, die Gruppenkohäsion etc. von grosser Bedeutung.¹¹²

3.2.3 Weiterentwicklung zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess

Der Ursprung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses liegt in Kaizen. Der japanische Begriff Kaizen setzt sich aus den beiden Silben Kai (= Veränderung) und Zen (= das Gute, zum Besseren) zusammen und heisst übersetzt "(ständige) Verbesserung" oder etwas japanischer die "[...] langsam, nie endende Vervollkommnung in allen Bereichen des Lebens"¹¹³ oder "Ersatz des Guten durch das Bessere".¹¹⁴

Die Kaizen-Philosophie beruht auf Japans Abhängigkeit von Rohstoffimporten, sprich Devisen und Export. Nach dem Zweiten Weltkrieg vollzog sich in Japan der Wandel vom Agrarstaat mit einem geringen Innovationspotential zum Industriestaat mit weltmarktfähigen Produkten. Dieser Weg führte über das Kopieren und Modifizieren

¹¹² Vgl. Bumann, A. (1991), S. 249 ff.

¹¹³ Hagiwara, A. (1988), S. 273 zit. n. Urban, Ch. (1993a), S. 51.

¹¹⁴ Yasuda, Y. (1994), S. 20.

westlicher Produkte zur Eigenentwicklung neuer Produkte. So wandelte sich Japan innert weniger Jahre von einem "Lehrling" zum technologischen Schrittmacher. Dieser intensive Lernprozess forderte alle am Wirtschaftsprozess beteiligten Gruppen stark.¹¹⁵

Die Entwicklung und Durchsetzung des ständigen Verbesserns wurde in Japan durch den Buddhismus unterstützt.¹¹⁶ Die Kaizen-Philosophie gründet auf der Annahme, dass jedes System einem Zerfall preisgegeben ist, wenn es nicht ständig erneuert bzw. verbessert wird. Dies bedeutet für ein Unternehmen, dass ein einmal erreichter Zustand nur unter grossen Anstrengungen erhalten werden kann und dazu noch mehr Weiterentwicklung und Verbesserung nötig sind.¹¹⁷ Kaizen sucht nicht nach der "Superidee", sondern versucht, in einem ständigen "kontinuierlichen Verbesserungsprozess" (KVP) durch kleine Vorschläge den Weg zu gehen.¹¹⁸

3.2.3.1 Die Kaizen-Instrumente

Kaizen breitet sich wie ein Schirm über die japanischen Managementpraktiken. Kaizen ist ein Überbegriff und umfasst dabei Instrumente und Begriffe wie Kundenorientierung, Total Quality Control (Umfassende Qualitätskontrolle), Qualitätszirkel, Vorschlagswesen, Kanban, Just-in-time, Fehlerlosigkeit, Kleingruppenarbeit, Produktivitätssteigerung etc.¹¹⁹

3.2.3.2 Vergleich von Kaizen und Innovation

Imai vergleicht Kaizen mit einem Brutkasten, in dem kleine, aber anhaltende Veränderungen ausgebrütet werden, während er Innovationen als Magma bezeichnet, das von Zeit zu Zeit in Form von gewaltigen Eruptionen auftaucht.

¹¹⁵ Vgl. Reinheimer, R. (1981), S. 14 ff.

¹¹⁶ Der Buddhist strebt nach immerwährender Verbesserung, vgl. Urban, Ch. (1993a), S. 52.

¹¹⁷ Vgl. Urban, Ch. (1993a), S. 52.

¹¹⁸ Vgl. Krause, R. (1996), S. 108.

¹¹⁹ Vgl. Imai, M. (1993), S. 24 f., vgl. dazu auch die Zusammenstellung von Urban (a. a. O. S. 52 ff.).

Kaizen geht vom Verständnis aus, dass jedes System vom Zeitpunkt seiner Etablierung dem Verfall ausgesetzt ist. Bereits zur Erhaltung des Status-quo bedarf es also andauernder Anstrengungen. Bleiben diese aus, ist der Zusammenbruch unvermeidlich (vgl. Abb. 3). Selbst wenn durch eine Innovation ein neuer Leistungsstandard erreicht wird, muss durch eine Reihe von Kaizen-Aktivitäten der Zustand erhalten und verbessert werden.

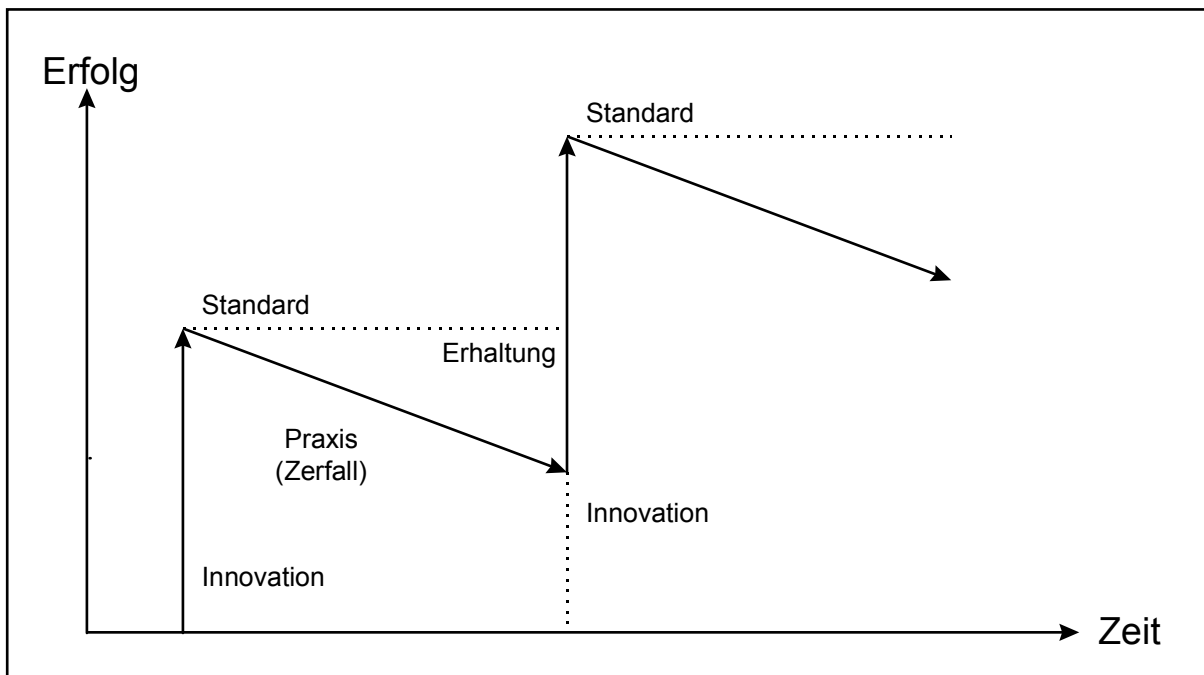


Abb. 3: Innovation allein¹²⁰

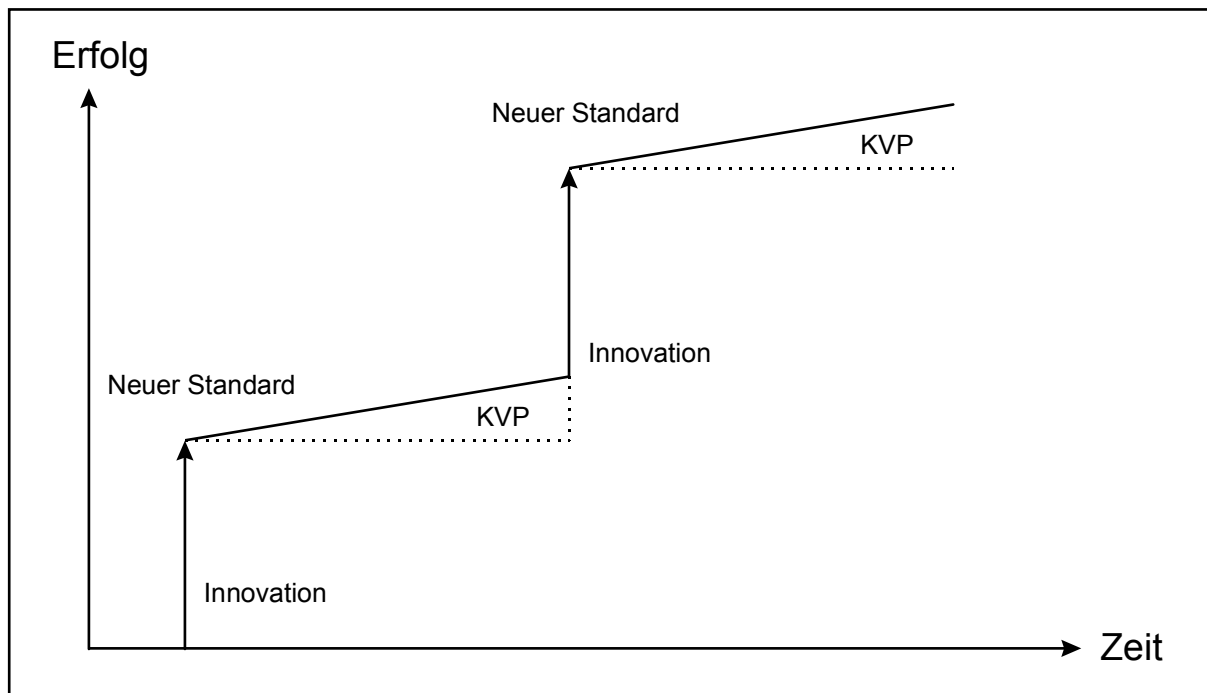
“Während Innovationen eine punktuelle Angelegenheit sind, deren Erfolge durch starke Konkurrenz und sich verschlechternde Standards verringert werden, handelt es sich bei Kaizen um ein stetiges, mit Synergieeffekten einhergehendes Bestreben, welches im Laufe der Jahre zu wachsendem Erfolg führt.”¹²¹ Kaizen strebt eine ständige Verbesserung der Standards an (vgl. Abb. 4).

Von jedem Mitarbeiter verlangt Kaizen persönliche Anstrengungen, braucht aber zur Erhaltung die kontinuierliche Unterstützung des Managements. Kaizen ist mitarbeiterorientiert, während Innovation eher technologisch und finanziell ausgerichtet ist.¹²²

¹²⁰ Vgl. Imai, M. (1993), S. 50.

¹²¹ Imai, M. (1993), S. 51.

¹²² Vgl. Imai, M. (1993), S. 49 ff.

Abb. 4: Innovation plus Kaizen¹²³

¹²³ Vgl. Imai, M. (1993), S. 51.

3.2.3.3 Der Verbesserungskreis nach Deming

Deming betont die Bedeutung einer konstanten Interaktion zwischen Forschung, Design, Produktion und Verkauf unter ständiger Beachtung des Kriteriums "Qualität". Dieses Konzept wurde später auf alle Bereiche des Managements ausgeweitet.

Das "Deming-Rad" (vgl. Abb. 5) wurde durch japanische Manager zum PTCA-Zyklus (Planen-Tun-Checken-Aktion, vgl. Abb. 5) weiterentwickelt, der in allen Situationen anwendbar ist. "Der PTCA-Kreis ist eine Abfolge von Aktivitäten mit dem Ziel, etwas zu verbessern."¹²⁴ Ausgehend von einer Situationsanalyse wird ein Verbesserungsplan ausgearbeitet und umgesetzt. Dann wird überprüft, ob die Umsetzung die erwarteten Erfolge liefert. Bei einem positiven Ergebnis werden die neuen Arbeitsmethoden standardisiert. Somit wird sichergestellt, dass in Zukunft nach diesen neuen Methoden gearbeitet und dadurch die Situation verbessert wird.¹²⁵

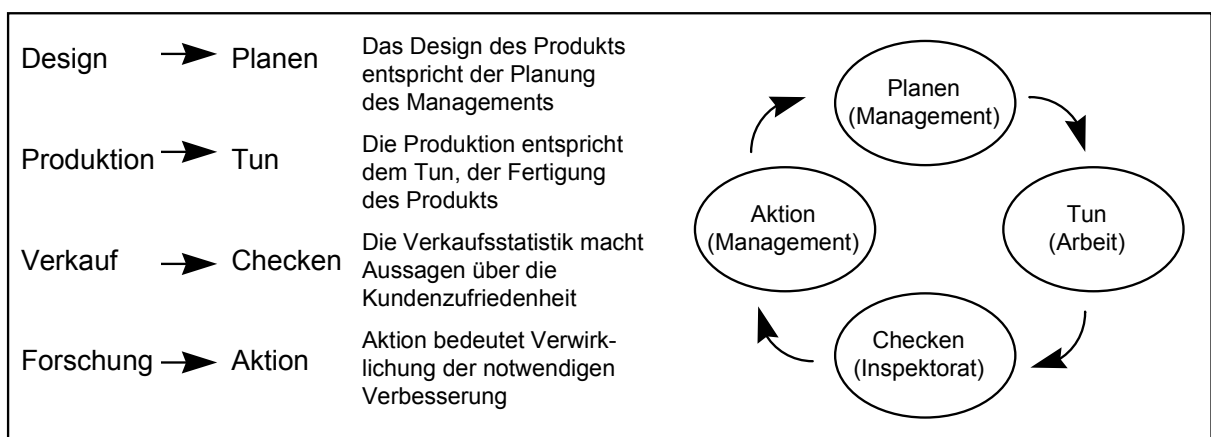


Abb. 5: Vom Deming-Rad zum PTCA-Zyklus (Planen-Tun-Checken-Aktion)¹²⁶

¹²⁴ Imai, M. (1993), S. 87.

¹²⁵ Vgl. Imai, M. (1993), S. 86 ff.

¹²⁶ Vgl. Imai, M. (1993), S. 87.

3.2.3.4 Kaizen und das Vorschlagswesen

Das Vorschlagswesen gilt in Japan als integrierter Bestandteil des Managementsystems. Oft arbeiten Qualitätskontrolle und Vorschlagswesen eng zusammen. Eine der auffallenden Eigenschaften japanischer Manager ist, dass sie die Mitarbeiter zu einer hohen Zahl von Vorschlägen anregen und diese, soweit als möglich, auch umsetzen. Jede realisierte Idee wird zum neuen Standard.¹²⁷ Innerhalb von Kaizen wendet der Mitarbeiter möglichst selbständig den PTCA-Zyklus an und stellt dem Unternehmen seine individuelle Problemlösungsfähigkeit zur Verfügung.¹²⁸

3.2.3.5 Kaizen und Qualität

Kaizen ist die kontinuierliche Verbesserung der "Qualitätsfähigkeit" der Mitarbeiter. Ansatzpunkte hierfür sind:¹²⁹

- Verstärkte Qualitätsorientierung des Managements
- Qualitätsfördernde Arbeitsformen
- Verbesserte Nutzung der individuellen Verbesserungspotentiale der Mitarbeiter

Das Management muss durch die eigene Arbeitsweise die Wichtigkeit der Qualität für das Unternehmen vorleben. Kaizen wirkt daher gemäss *Bühner* in zwei Dimensionen:

- "Die ständige Verbesserung der Qualität als Inhalt der Arbeit erfordert die Optimierung der Fachkompetenz und der qualitätsorientierten Methodenkompetenz.
- Grundlegend hierfür ist die ständige Verbesserung der Qualität der Arbeitsweise."

¹²⁷ Vgl. Imai, M. (1993), S. 37 f.

¹²⁸ Vgl. Imai, M. (1993), S. 144 ff.

¹²⁹ Vgl. Bühner, R. (1994), S. 273.

Ziel ist eine Schwerpunktverlagerung von Verschwendung (im Sinn von unproduktiver Arbeit) hin zu wertschöpfender Arbeit (vgl. Abb. 6):

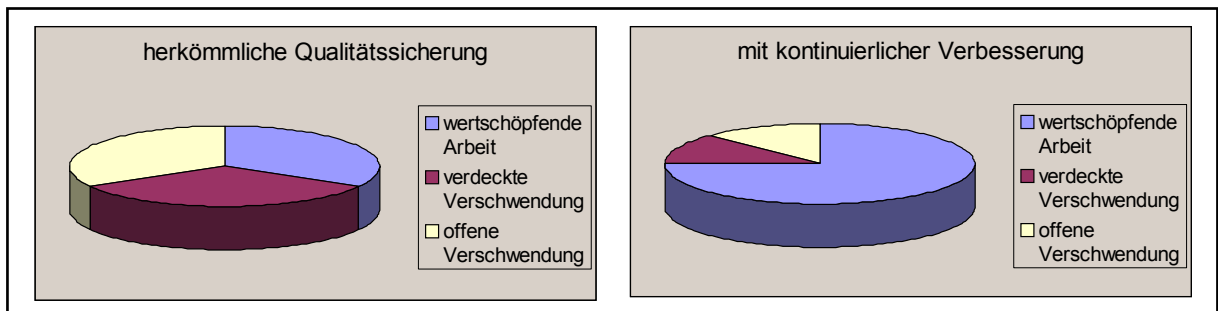


Abb. 6: Das Ziel kontinuierlicher Verbesserung¹³⁰

Offene Verschwendung sind z. B. Nachbearbeitungen oder Beschwerden wegen Lieferverzögerungen, die sich aufgrund mangelnder Prozessfähigkeit und Fehlerresistenz, d. h. wegen einer unzureichenden Anwendung von Qualitätsmethoden, ergeben. *Verdeckte Verschwendung*, wie z. B. überflüssige Prüfmassnahmen, resultieren aus einer ungenügenden Vertrautheit der Mitarbeiter mit den Qualitätsmethoden. Diese verschwendete Arbeit bindet Ressourcen, die nicht produktiv eingesetzt werden können. Ziel des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist die Reduktion der Verschwendung durch eine verbesserte Effektivität und Effizienz, um den Anteil der wertschöpfenden Arbeit zu erhöhen. Kaizen erhöht damit auch die Sozialkompetenz und die teamorientierte Methodenkompetenz.¹³¹

3.2.4 Weiterentwicklung zum Ideenmanagement

3.2.4.1 Der Begriff

Der Begriff Ideenmanagement wird zum ersten Mal von *Spahl* 1975 verwendet. Er beschreibt die Aufgabe dieser speziellen Organisationseinheit als eine betriebliche Einrichtung, die sich "[...] der Nutzung aller Ideen- und Kreativitätsmethoden auf brei-

¹³⁰ Vgl. Bühner, R. (1994), S. 275.

¹³¹ Vgl. Bühner, R. (1994), S. 274 f.

ter Basis verschreibt und alle Aktivitäten, die in einem Nahverhältnis oder in einer Wechselbeziehung zum Vorschlagswesen stehen, mit einschliesst".¹³² Auf dieser Formulierung aufbauend definieren *Brinkmann/Heidack* Ideenmanagement folgendermassen (vgl. Tab. 2):

“Ideenmanagement will Menschen umweltbezogen durch Systeme und in Prozessen der

- *Analyse und Problemlösung,*
- *Entscheidungsfindung und Entscheidungsdurchsetzung [sowie der]*
- *Kommunikation*

so führen und so motivieren, dass durch

- *zielbestimmtes,*
- *planvolles,*
- *organisiertes,*
- *gefördertes [und]*
- *kontrolliertes*

Leisten
Ideen durch Verbesserungsvorschläge bzw. Innovationen verwirklicht werden”.

Tab. 2: Definition Ideenmanagement¹³³

Ideenmanagement setzt sich aus folgenden Komponenten zusammen:

Einerseits aus der Komponente “Idee”, die einen Lösungsansatz für ein Problem darstellt, welcher z. T. mit Hilfe von Kreativitätstechniken entsteht und andererseits aus “Management”, das die Sachorientierung (Ziele setzen und kontrollieren) und die Mitarbeiterorientierung (Arbeitsklima, Motivation etc.) umfasst.¹³⁴ Auf diesen Aussagen aufbauend definiert *Böhme* Ideenmanagement als: “[...] eine Einrichtung der Unternehmensleitung, die mit Hilfe von Kreativitätstechniken Ideen als Lösungsansätze aus dem Unterbewussten eines Menschen oder eines Teams hervorholt und der Förderung und Nutzbarmachung der aus der wirtschaftlichen Kreativität resultierenden Ideen aller am kooperativen Leistungsprozess beteiligten Personen dient, um Innovationen herbeizuführen und zu realisieren.”¹³⁵

Im Sinne der genannten Definitionen ist Ideenmanagement dem Innovationsmanagement (das sich hauptsächlich um die Durchsetzung von Neuerungen am Markt

¹³² Spahl, S. (1975), S. 20.

¹³³ Heidack, C.; Brinkmann, E. P. (1984), S. 50 (Interpunktion und Einschübe durch den Verfasser).

¹³⁴ Vgl. Fendrich, J. (1982), S. 1 ff.

¹³⁵ Böhme, O. J. (1986), S. 335.

kümmert, um langfristig die Unternehmensexistenz zu sichern) vorgelagert.¹³⁶ Bezugnehmend auf das Phasenmodell für Innovationsprozesse von *Thom*, umfasst Ideenmanagement die ersten beiden Hauptphasen: Ideengenerierung und -akzeptierung, während das Innovationsmanagement auch noch den Schritt der Ideenrealisierung einschliesst.¹³⁷

3.2.4.2 Die Instrumente

Gemäss *Spahl* sollen die Mitarbeiter nicht mit einer Vielzahl verschiedener Begriffe wie "Zero Defects, Mängelmeldungen, Vorschlagswesen, Gruppenvorschlagswesen, Quality Circle, Wertanalyse, Patent- und Lizenzwesen etc." verwirrt werden. Viel angebrachter wäre die Bezeichnung "Ideenmanagement" (vgl. Abb. 7).¹³⁸

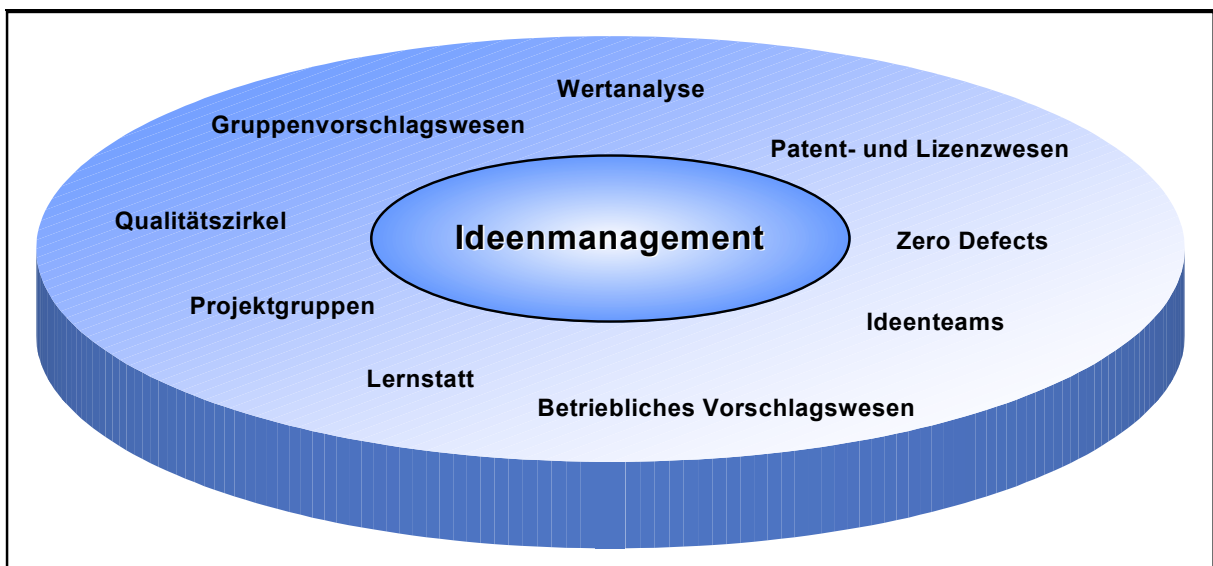


Abb. 7: Ideenmanagement¹³⁹

Tab. 3 zeigt die Unterschiede zwischen BVW und Ideenmanagement. Dabei wird beim BVW von einem sehr starren, zentralen und organisatorisch geprägten VW

¹³⁶ Vgl. Böhme, O. J. (1986), S. 335.

¹³⁷ Vgl. Thom, N. (1980), S. 45 ff.

¹³⁸ Vgl. Spahl, S. (1986), S. 119 f.

Eine ähnliche Liste findet sich bei Brinkmann/Heidack. Sie zählen zwölf Arbeitsgebiete und Aktivitäten auf, die von den inhaltlichen Zielen und den verwendeten Methoden her sehr eng mit dem BVW zusammenhängen (Brinkmann, E. P.; Heidack, C. (1982), S. 91 f.).

¹³⁹ Vgl. Ruhnau, J.; Esser, J. (1993), S. 354.

Die in Abb. 7 aufgeführten Instrumente werden z. B. in Heidack, C.; Brinkmann, E. P. (1984), S. 208 ff. oder in Brinkmann, E. P.; Heidack, C. (1982), S. 90 ff. näher beschrieben.

ausgegangen, das nicht dem Verständnis der heutigen Zeit entspricht. Deshalb ist der Vergleich etwas zu stark "pro Ideenmanagement" ausgefallen.

Betriebliches Vorschlagswesen:	Ideenmanagement:
<ul style="list-style-type: none"> • Lange Bearbeitungszeit • Kein Einsatz moderner Techniken • Keine Integration der Vorgesetzten • Passive Organisationseinheit (warten auf eingehenden Verbesserungsvorschlag) • Keine Schulung • Kreativitätsrisiko • VV-Risiko ("Besserwisser") • statisch • Einreicher als VV-Einzelkämpfer • Zentrale Bearbeitung • - • - 	<ul style="list-style-type: none"> • Kürzere Bearbeitungszeiten • Einsatz moderner Techniken (QZ, Kaizen, KVP) • Integration des Vorgesetzten • Aktive Organisationseinheit im Unternehmen; Zielvorgaben; Förderung; Beratung der Mitarbeiter • Schulung der Vorgesetzten/Mitarbeiter • Kreativitätsförderung • Ideen ausdrücklich erwünscht • Dynamische Innovation • Gruppenvorschläge in Teamarbeit • Dezentrale Bearbeitung vor Ort • Kreativität als Unternehmensressource • Neue Rolle des Mitarbeiters zum kostenverantwortlichen Mitunternehmer

Tab. 3: Vergleich Betriebliches Vorschlagswesen - Ideenmanagement¹⁴⁰

Krause hält zu dieser Tabelle folgendes fest: "Die Erfolgsbilanz des Ideenmanagements und sein ganzheitlicher integrierender Unternehmensansatz beweisen eindeutig seine Überlegenheit gegenüber dem alten Betrieblichen Vorschlagswesen und kompensieren die bisherigen Schwachstellen und Barrieren im BVW."¹⁴¹

¹⁴⁰ Krause, R. (1996), S. 75.

¹⁴¹ Krause, R. (1996), S. 76 (Krause verweist für die Schwachstellen auf die Fähigkeits-, Willens- und Risikobarrieren der Mitarbeiter nach Losse, K. H.; Thom, N. (1977), S. 59 ff.).

Heidack/Brinkmann formulieren zehn Thesen für eine Fortentwicklung zum Ideenmanagement (vgl. Tab. 4):

1. Reaktivierung des Betrieblichen Vorschlagswesens, Erkundung und Ausnutzen aller Möglichkeiten der Motivation und Intensivierung der Kommunikationsprozesse aller Beteiligten
2. Ausweitung des Vorschlagswesens auf Kunden und Mitbürger
3. Intensivierung des Gruppenvorschlagswesens
4. Kombination des Vorschlagswesens mit Teilnehmungsmodellen
5. Kombination mit formalen Kreativitätstechniken und anderen Rationalisierungstechniken zu einem formalen Ideenmanagement und Integration des Vorschlagswesens in einen Innovationsinstrumente-Mix
6. Förderung des Vorschlagswesens durch bewusst gemachte Problemstellungen und Einrichtung von Verbesserungsvorschlags- bzw. Ideen-Teams als Problemlösungsgruppe
7. Förderung der Vorschlagsidee durch autonome Gruppenbildung, durch Mitdenken, Mitplanen, Mitwirken
8. Intensivierung des Kommunikationsprozesses und von Gruppenlernprozessen und damit Anregung zu Verbesserungsvorschlägen durch die Lernstatt
9. Weiterentwicklung des Vorschlagswesens mit Schwerpunktbildung durch Qualitätszirkel
10. Systemgerechter Einsatz des Vorschlagswesens für geplanten Wandel im Rahmen der Organisationsentwicklung

Tab. 4: 10 Thesen für eine Entwicklung zum Ideenmanagement¹⁴²

Viele dieser Thesen oder zumindest Teile davon sind bereits in den oben dargestellten Weiterentwicklungen verwirklicht. Nach *Heidack/Brinkmann* ist Ideenmanagement als Ziel anzustreben, dass über einzelne Zwischenschritte erreicht werden kann.¹⁴³

Im Gegensatz zum klassischen BVW besitzt der Vorgesetzte beim Ideenmanagement eine besondere Stellung und Verantwortung: Ideen und Innovationen fördern gehört zu seinen übergeordneten Zielvorgaben.¹⁴⁴ Der Vorgesetzte besetzt eine Schlüsselposition (vgl.

Abb. 8, Seite 41).

¹⁴² Heidack, C; Brinkmann, E. P. (1984), S. 43 (im Original mit Hervorhebungen).

¹⁴³ Z. B. These Nr. 3 beschreibt die Weiterentwicklung zum Gruppenvorschlagswesen (vgl. Abschnitt 3.2.2, Seite 8).

¹⁴⁴ Heidack, C; Brinkmann, E. P. (1984), S. 67.

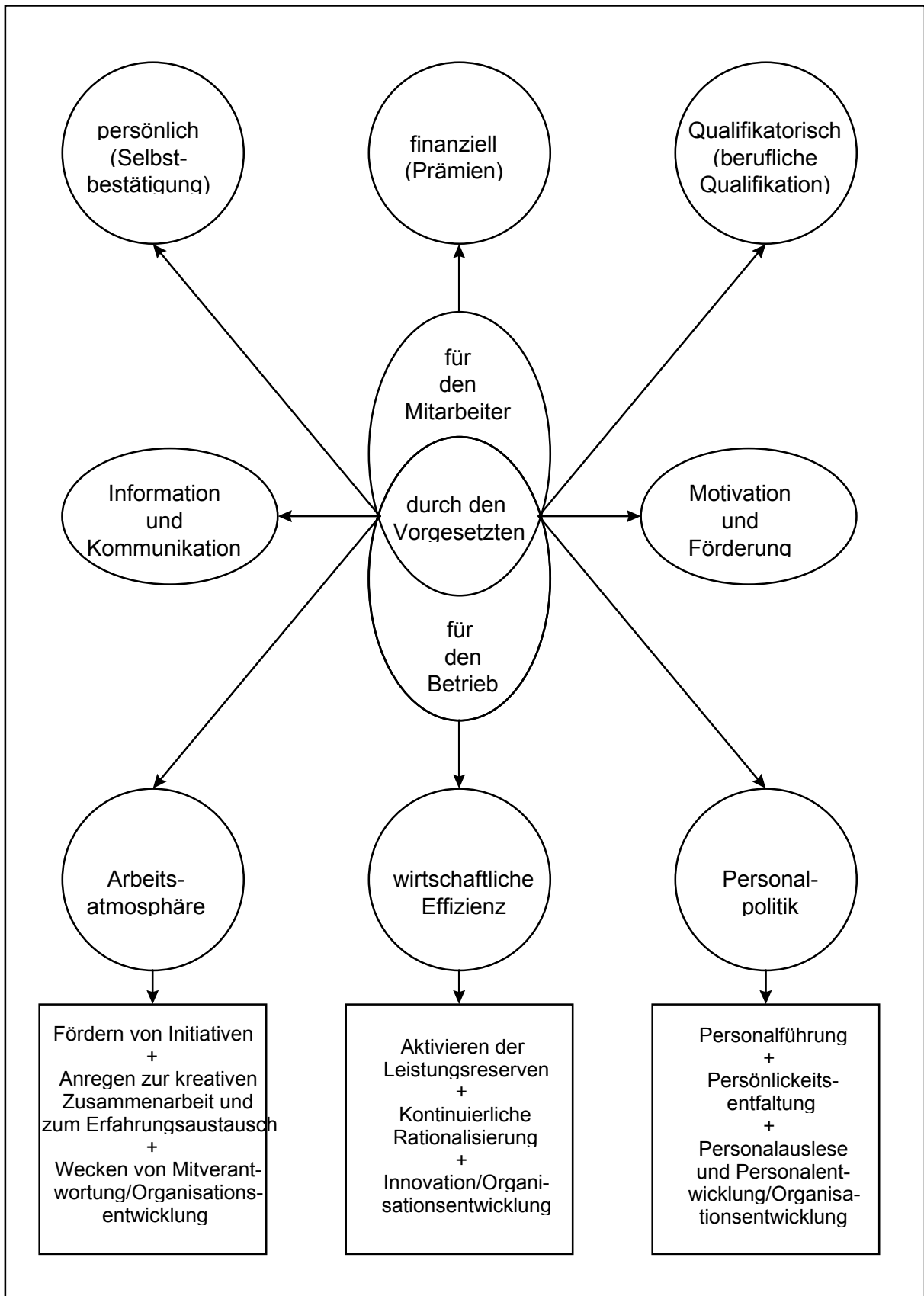


Abb. 8: Die Schlüsselstellung des Vorgesetzten¹⁴⁵

¹⁴⁵ Heidack, C.; Brinkmann, E. P. (1987), S. 70.

3.2.4.3 Zukünftiges Ideenmanagement

Nach *Frey/Schmook* muss sich das Ideenmanagement an den fünf Dimensionen: Zeit, Kosten, Qualität, Flexibilität und Produktivität orientieren. Um in Zukunft ein Ideenmanagement zu entwickeln, braucht es in den Unternehmen unter anderem Änderungen der Führungsprinzipien sowie neue Kulturen.¹⁴⁶

Das Prinzipienmodell der Führung umfasst nach *Frey/Schmook* zehn zentrale Prinzipien, die als Basis für einen innovativen Mitarbeiter gelten.¹⁴⁷

1. Prinzip der Sinnvermittlung (Visionen)
2. Prinzip der Transparenz (Information und Kommunikation)
3. Prinzip der Partizipation (Mitgestaltung, Dezentralisation von Verantwortung)
4. Prinzip der optimalen Stimulation durch Zielvereinbarung (Messlatte)
5. Prinzip der konstruktiven Rückmeldung (Lob und Kritik)
6. Prinzip der positiven persönlichen Wertschätzung
7. Prinzip der fachlichen und sozialen Einbindung
8. Prinzip des persönlichen Wachstums (Kompetenzerweiterung, Karriere)
9. Prinzip des Vorbilds der Führungsperson (menschlich und fachlich)
10. Prinzip der fairen materiellen Vergütung

Frey/Schmook fordern die Ergänzung der vorhandenen Tugenden (Perfektion, Leistungsorientierung etc.) durch neue Kulturen. Dazu gehören folgende Kulturen:¹⁴⁸

- Kundenorientierungskultur
- Konstruktive "Fehlerkultur"
- Kreativitätskultur
- Problemlösungskultur
- Streit- und Konfliktkultur
- Lernkultur
- Zivilcouragekultur
- Neugier- und Fragekultur

Diese Aufzählungen zeigen, dass das Ideenmanagement weitreichende Veränderungen im Unternehmen auslösen kann. Für eine erfolgreiche Implementierung sind gewisse Voraussetzungen, wie z. B. die volle Unterstützung durch das Top-Management jedoch unabdingbar.

¹⁴⁶ Vgl. Frey, D.; Schmook, R. (1995), S. 116.

¹⁴⁷ Vgl. Frey, D.; Schmook, R. (1995), S. 117 f.

¹⁴⁸ Vgl. Frey, D.; Schmook, R. (1995), S. 121 f.

3.2.5 Die Ausweitung des Teilnehmerkreises

Normalerweise umschliesst der Kreis der teilnahmeberechtigten Personen des Ideenmanagements alle Mitarbeiter. Sinn und Zweck einer Erweiterung dieses Kreises auf Aussenstehende sehen *Heidack/Brinkmann* folgendermassen: "Auch ausserbetrieblich und überbetrieblich sollte eine Integration von Ideen und Problemlösungsansätzen angestrebt werden, die durch die Kommunikation mit Kunden, Zulieferern und Bürgern ermöglicht wird. Wir wissen, dass die eigene Wahrnehmung im Betrieb durch Gewohnheit abstumpft und durch Betriebsblindheit sicherlich viele Verbesserungen nicht zustandekommen. [...] Somit würde ein fortschrittliches Vorschlagswesen, das Kunden, Zulieferer und Bürger einbezieht, grossen Nutzen bringen."¹⁴⁹

Bumann unterscheidet zwischen einer Ausweitung des Teilnehmerkreises i. e. S. (Pensionäre, Praktikanten, Werkstudenten, Auftragsarbeiter, Besucher etc.) und einer Ausweitung i. w. S. (Lieferanten, Kunden und Zwischenhändler etc.). Bei der Ausweitung des Teilnehmerkreises entstehen folgende Vor- und Nachteile für das Unternehmen (vgl. Tab. 5):

Vorteile:	Nachteile:
<ul style="list-style-type: none"> • Grösseres Ideenpotential • Verbesserung der Marktnähe (Beschaffungs- und Absatzmarkt) • Überwindung der Betriebsblindheit • Verbesserung des Images (innovatives, offenes Unternehmen) • Steigerung des VW-Engagements der eigenen Mitarbeiter (Konkurrenz von aussen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Zunahme des Organisationsaufwandes • Sinken der VV-Qualität (geringere Risikobarrieren) • Beeinträchtigung des Images (auf Aussenstehende "angewiesen") • Verlust von Kunden bei einer allfälligen VV-Ablehnung (sofern für sie entsprechende Ausweichmöglichkeiten bestehen)

Tab. 5: Vor- und Nachteile einer Erweiterung des Teilnehmerkreises¹⁵⁰

Die positiven Aspekte einer Erweiterung des Teilnehmerkreises, wie z. B. das grössere Ideenpotential nicht "betriebsblinder" firmenexterner Teilnehmer, dürften die Nachteile überwiegen. Das Ideenmanagement ist nicht mehr nur ein Instrument der

¹⁴⁹ Heidack, C.; Brinkmann, E. P. (1987), S. 40 f.

¹⁵⁰ Vgl. Bumann, A. (1991), S. 273 ff.

Unternehmensführung, sondern ermöglicht unternehmensübergreifende Zusammenarbeit, um z. B. Parallelentwicklungen zu vermeiden und damit geistige Kapazität und finanzielle Mittel zu schonen.¹⁵¹

3.2.6 Integration des Vorschlagswesens in Managementkonzepte

Die Integration des Ideenmanagements in ein umfassendes Konzept (z. B. Total Quality Management) wird in einer Umfrage von *Vonlanthen* als wichtiger Schritt in der Weiterentwicklung des Vorschlagswesens betrachtet. Die systematische Koordination mit anderen Instrumenten der Rationalisierung und Innovationsförderung (wie den Kreativitätstechniken, der Wertanalyse, den Forschungs- und Entwicklungsmethoden, den Hilfsmitteln zur Qualitätsförderung, der Organisations- und Personalentwicklung, dem Projektmanagement etc.) wird angestrebt. Dadurch kann ein grösserer positiver Gesamteffekt, d. h. ein höherer (Innovations-)Output entstehen.¹⁵²

Ideenmanagement ist je nach Ausprägung als Integration des Vorschlagswesens (und ähnlicher Innovationsinstrumente) in ein übergeordnetes Innovations- oder Qualitätsmanagement zu verstehen.

3.2.7 Das Betriebliche Vorschlagswesen wird überflüssig

Bessoth sieht die Fortentwicklung des VW so weit, dass es sich selbst überflüssig macht.¹⁵³ Dieser Zustand ist in der Praxis nach Meinung des Verfassers schwer zu erreichen.¹⁵⁴ Einerseits werden sich auch für Spitzenunternehmen immer wieder neue Verbesserungschancen bieten, und andererseits kann es auch in einem opti-

¹⁵¹ Vgl. Bumann, A. (1991), S. 274 ff. und die dort angegebene Literatur.

¹⁵² Vgl. Vonlanthen, J. M. (1995), S. 450.

¹⁵³ Vgl. Bessoth, R. (1975), S. 201.

¹⁵⁴ Dies ist am ehesten bei Kleinbetrieben, Familienunternehmen usw. möglich (Meinung des Verfassers). Vgl. auch Kapitel 6.

malen Betriebsklima sinnvoll sein, Sonderleistungen speziell anzuerkennen.¹⁵⁵ *Stähelin* äussert sich dazu wie folgt: “Das Vorschlagswesen müsste es nicht geben. Hätten wir Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die spontan Verbesserungsvorschläge zum Wohle der Unternehmung einreichen würden, und Chefs, die solche Vorschläge ohne Rücksicht auf eventuelle Mehrarbeit prüfen und - wenn möglich - auch realisieren würden, dann, ja dann wäre kein Vorschlagswesen notwendig. Aber eben: hätten und würden!”¹⁵⁶

3.2.8 Vergleich der Entwicklungen

Auf den vorangehenden Seiten wurde bereits verschiedentlich auf Unterschiede zwischen den diversen Entwicklungsformen hingewiesen. Im Weiteren zeigt Tab. 5 (Seite 43) Vor- und Nachteile einer Erweiterung des Teilnehmerkreises.¹⁵⁷ Der Vergleich der Entwicklungen soll im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter vertieft werden. Es sei an dieser Stelle auf die umfangreiche Literatur zu diesem Punkt verwiesen.¹⁵⁸

¹⁵⁵ Vgl. Bumann, A. (1991), S. 284.

¹⁵⁶ Stähelin, E. (1994), S. 22.

¹⁵⁷ Vgl. dazu die Abschnitte 3.2.3.2 (Seite 8), 3.2.3.5 (Seite 8) und 3.2.4.2 (Seite 8).

¹⁵⁸ Vgl. z. B. Urban, Ch. (1993a), S. 58 ff., Imai, M. (1993), S. 37 f., Ruhnau, J.; Esser, J. (1993), S. 355 ff.

4. Das Konzept des Bezugsrahmens

"Das Anliegen der Organisationstheorie lässt sich aus der traditionellen Einteilung in ein theoretisches (Erklärung) und ein pragmatisches (Gestaltung) Wissenschaftsziel ableiten. Dabei dürfen diese Ziele allerdings nicht voneinander isoliert gesehen werden: Eine rein pragmatische Orientierung, d. h. die Erarbeitung von Handlungsanweisungen für die Praxis, ohne dass die Inhalte dieser Anweisungen erklärt werden, bliebe auch für den kritischen Praktiker letztlich kraftlos. Aber auch bei der Entwicklung von Erklärungsaussagen muss gefordert werden, dass diese sich stets an pragmatischen Zielen orientiert, ohne dass damit die Notwendigkeit der Grundlagenforschung abgelehnt wird. Das grundsätzliche Anliegen der Organisationstheorie kann insofern in der Entwicklung begründeter Handlungsanweisungen bzw. Gestaltungsempfehlungen für die Organisationspraxis gesehen werden. Im Sinne der Erfüllung dieses Anliegens geht es der Organisationstheorie darum, die als relevant erachteten Sachverhalte zu identifizieren, zu präzisieren und die Beziehungen zwischen diesen Größen festzustellen. Das dabei zunächst entstehende analytische Konzept kann als gedanklicher Bezugsrahmen (Konzeptionsrahmen) bezeichnet werden."¹⁵⁹

4.1 Grundlagen der Bezugsrahmenkonstruktion

Bezugsrahmen können zur Lösung realer Probleme herangezogen werden. Die Darstellung der drei Elemente (Ziele, Aktionsparameter und Bedingungen) zeigen die grundlegenden Wirkungszusammenhänge auf. Der konkrete Inhalt wird durch die zu behandelnde Problemstellung bestimmt. D. h., dass die Elemente eines Bezugsrahmens entsprechend dem betrachteten Objektbereich inhaltlich auszufüllen sind.¹⁶⁰

Grochla unterscheidet zwischen einem konzeptionsorientierten und einem gestaltungs- bzw. entscheidungsorientierten Bezugsrahmen. Der erstgenannte dient v. a. der Erklärung realer Phänomene, während letzterer - quasi als Weiterentwicklung des konzeptionsorientierten Bezugsrahmens - stärker auf praktische Handlungszwecke ausgerichtet ist. Allerdings ist ein genauer Übergang nur schwer zu fixieren.¹⁶¹ Tab. 6 (Seite 47) zeigt einen Vergleich dieser beiden Bezugsrahmenarten.

Bezugsrahmen

¹⁵⁹ Grochla, E. (1980), Sp. 1796.

¹⁶⁰ Vgl. Grochla, E. (1982), S. 15 ff.

¹⁶¹ Vgl. Grochla, E. (1978), S. 62 ff.

Konzeptionsorientiert	Gestaltungs- bzw. entscheidungsorientiert
<p>Funktion: Aufzeigen unerforschter Bereiche und Einordnung einzelner Forschungsergebnisse in einen grösseren Zusammenhang</p> <p>Inhalt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forschungsfragestellung • Bestimmung von Erfahrungsobjekten • Festlegung der konzeptionellen Grössen • Aufstellung von Beziehungshypothesen 	<p>Funktion: Ordnung realer Problemsituationen und Abgabe von Handlungsempfehlungen</p> <p>Inhalt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bestimmte praktische Problemstellung • Rahmenbedingungen • Ziele • Aktionsparameter (mittelbare, unmittelbare) • Wirkungen • Behauptungen über aktionsrelevante Zusammenhänge

Tab. 6: Funktionen und Inhalte von Bezugsrahmen¹⁶²

Der dieser Arbeit zugrunde gelegte Bezugsrahmen ist gestaltungs- bzw. entscheidungsorientiert. Er bildet die Grundlage des Interviewleitfadens.¹⁶³

4.2 Komponenten des Bezugsrahmens

Der Bezugsrahmen gliedert sich in die Komponenten Rahmenbedingungen, mittelbare und unmittelbare Aktionsparameter sowie Leistungsfähigkeit. Erstgenannte sind unabhängige Variablen, während die Leistungsfähigkeit als eigentliche Zielgrösse die abhängige Variable darstellt. Das Subsystem Vorschlagswesen kann vom Gesamtsystem Unternehmen und dessen Umsystem beeinflusst werden. Zwischen den Komponenten und den darin enthaltenen Grössen bestehen komplexe Interdependenzen.¹⁶⁴ Der Bezugsrahmen bietet dem Theoretiker u. a. Ansatzpunkte für die Hypothesenbildung, während der Praktiker ihn als Orientierungshilfe im Sinne einer Checkliste für die Analyse und Gestaltung des Ideenmanagements nutzt.¹⁶⁵

¹⁶² Bumann, A. (1991), S. 72 in Anlehnung an Grochla, E. (1978), S. 65.

¹⁶³ Vgl. Anhang 2: Interviewleitfaden.

¹⁶⁴ Vgl. Bumann, A. (1991), S. 73.

¹⁶⁵ Vgl. Thom, N. (1983), S. 4.

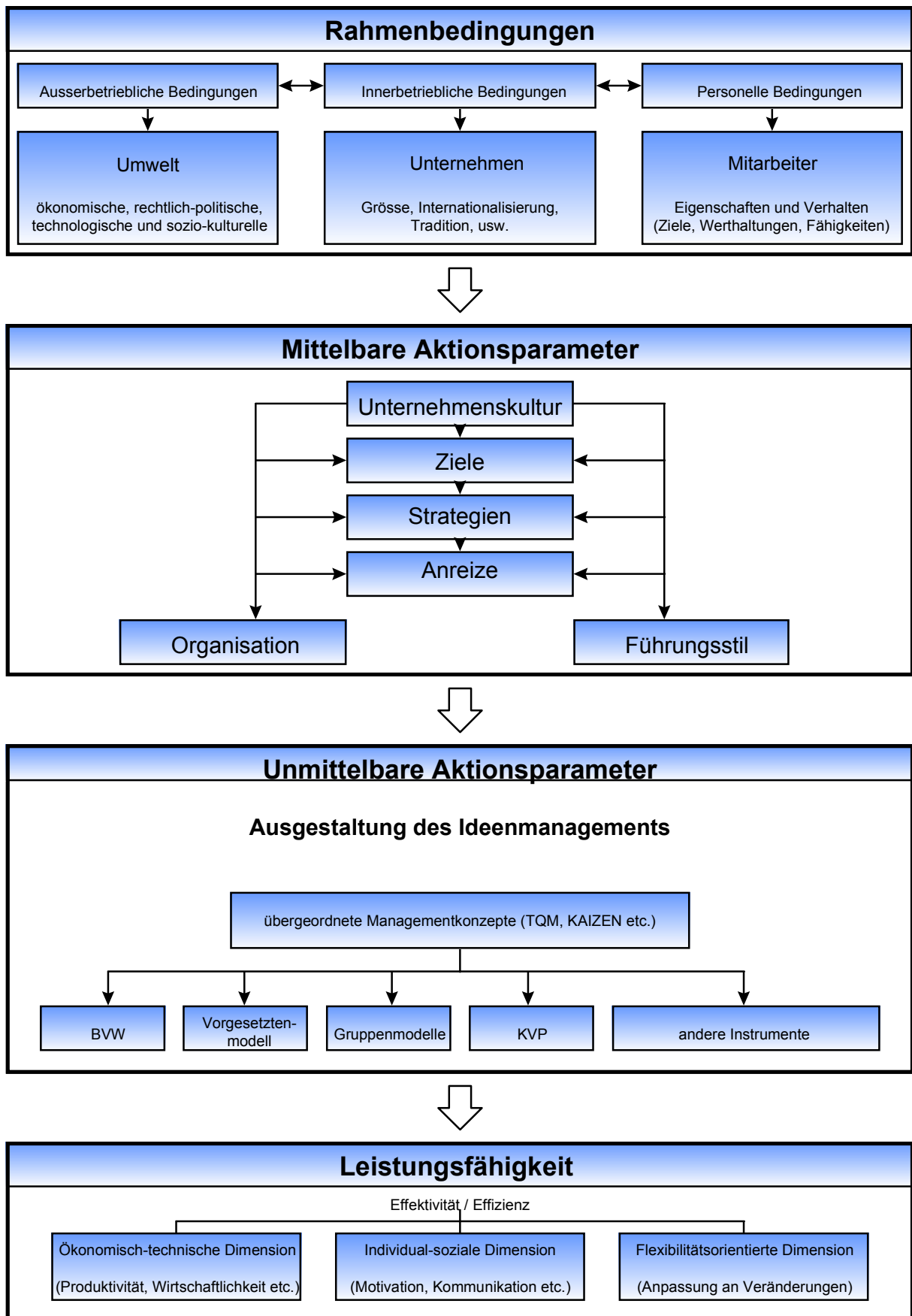


Abb. 9: Bezugsrahmen des Ideenmanagements¹⁶⁶

¹⁶⁶ In Anlehnung an Bumann, A. (1991), S. 75.

Abb. 9 (Seite 48) zeigt den dieser Arbeit zugrunde liegenden Bezugsrahmen. Die einzelnen Komponenten werden nachfolgend detaillierter beschrieben.¹⁶⁷

4.2.1 Rahmenbedingungen

Ideenmanagement darf nicht ohne Berücksichtigung des inner- und ausserbetrieblichen Kontextes betrachtet werden. Die unterschiedlichen Rahmenbedingungen und deren Entwicklung sind zu integrieren. *Kubicek/Thom*¹⁶⁸ unterscheiden ausserbetriebliche, innerbetriebliche und personelle Einflussgrössen. In den nächsten Abschnitten folgen detaillierte Ausführungen zu den drei Umsystemen (vgl. Tab. 10).¹⁶⁹

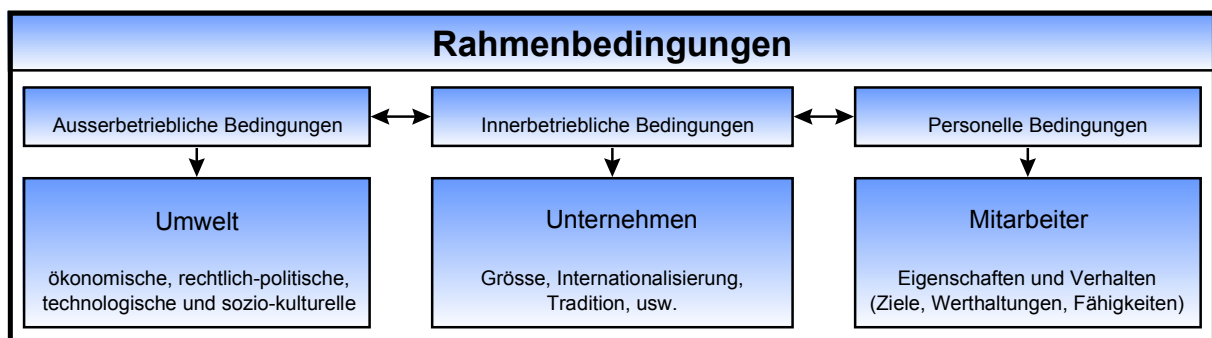


Abb. 10: Rahmenbedingungen des Ideenmanagements¹⁷⁰

4.2.1.1 Ausserbetriebliche Rahmenbedingungen

Die vom betrieblichen Umsystem geschaffenen Bedingungen sind vom Unternehmen meist nicht beeinflussbar und z. T. nicht einmal vorhersehbar. Sie müssen aber im Verlauf der Zeit als sich verändernd betrachtet werden. Dadurch entstehen für die Unternehmen Chancen und Risiken, die es zu erkennen und nutzen gilt.¹⁷¹ "Das globale Umsystem umfasst die generellen Rahmenbedingungen in einem geographischen Raum, die für eine grössere Anzahl von Unternehmungen mit unterschiedli-

¹⁶⁷ In Anlehnung an Bumann, A. (1991), S. 75.

¹⁶⁸ Vgl. Kubicek, H.; Thom, N. (1976), Sp. 3977 ff. Auf die Darstellung der aufgabenspezifischen Bedingungsgrössen (Sp. 3992 ff.) wird im Rahmen dieser Arbeit verzichtet.

¹⁶⁹ Alle in diesem Kapitel folgenden Aufzählungen sind nicht als vollständig und abschliessend zu betrachten. Sie erscheinen dem Verfasser für diese Arbeit aber sinnvoll und zweckmässig.

¹⁷⁰ Vgl. Abb. 9 (Seite 48), oberster Teil.

¹⁷¹ Vgl. Thom, N. (1980), S. 33.

chen Sachzielen gelten und die Möglichkeit der Bildung bestimmter Sachziele sowie die Durchführung strategischer Verhaltensweisen im Einzelfall beeinflussen.“¹⁷²

In der Literatur werden im Detail abweichende Aufteilungen der ausserbetrieblichen Bedingungen vorgenommen. Sie lassen sich aber generell zu folgenden Gruppen zusammenfassen (vgl. Abb. 11):¹⁷³

- ökonomische,
- technische und
- sozio-kulturelle Einflussgrössen, die von
- rechtlich-politischen Gegebenheiten und
- physisch-ökologischen Umwelteinflüssen überlagert werden.

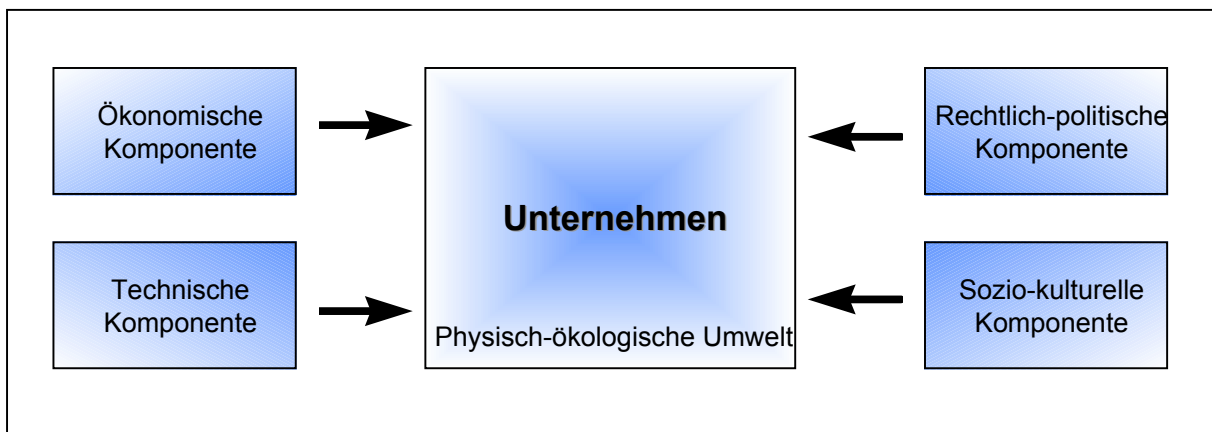


Abb. 11: Ausserbetriebliche Rahmenbedingungen

Die Umweltmerkmale unterscheiden sich durch ihre Dynamik (Abweichungen in Häufigkeit, Stärke und Irregularität der Änderungen), Komplexität (Zahl, Verschiedenheit und Verteilung der Faktoren in verschiedenen Umweltsegmenten) und der Abhängigkeit von Partnern und Umwelt.¹⁷⁴

¹⁷² Kubicek, H.; Thom, N. (1976), Sp. 3988.

¹⁷³ Diese Aufzählung folgt eng der von Kubicek und Thom vorgenommenen Einteilung. Vgl. Kubicek, H.; Thom, N. (1976), Sp. 3988 f. Unterschiede in der Einteilung vgl. Kubicek, H.; Thom, N. (1976), Sp. 3989 (Abbildung 3).

Bleicher führt die ökologische Komponente als einen, die anderen Umsysteme umschliessenden Ring auf, vgl. Bleicher, K. (1979), S. 13.

¹⁷⁴ Kieser, A.; Kubicek, H. (1983), S. 318 f.

4.2.1.1.1 Ökonomische Rahmenbedingungen

Kubicek/Thom definieren ökonomische Rahmenbedingungen wie folgt:¹⁷⁵

"Generelle ökonomische Situation eines Raumes, die auf die für die Unternehmung relevanten Märkte ausstrahlt."

Darunter fallen insbesondere die Konjunkturlage und -entwicklung¹⁷⁶ als allgemeinste Bedingung, der Strukturwandel, die Internationalisierung der Märkte¹⁷⁷ und Konzentrationstendenzen.¹⁷⁸ *Bleicher* führt zusätzlich die faktorielle Ausstattung einer Volkswirtschaft und die Marktformen resp. -größen auf.¹⁷⁹ Ebenso üben Beziehungen zu anderen Unternehmen (Lieferanten und Abnehmer, Kapitalgeber) einen grossen Einfluss aus, indem z. B. der eigene Gestaltungsspielraum eingengt wird oder verloren geht.¹⁸⁰

4.2.1.1.2 Technologische Rahmenbedingungen

Einleitend wiederum die Definition von *Kubicek/Thom*:¹⁸¹

"Technologische Entwicklung bezüglich neuer Produkte und Verfahren, mit der die Unternehmung schritthalten muss, um konkurrenzfähig zu sein."

Die Veränderung dieser Rahmenbedingung wird v. a. durch Innovationen (Produkt- und Verfahrensinnovationen¹⁸²) bestimmt und vorangetrieben. Hierbei ist insbesondere die rasche Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie zu nennen.¹⁸³ Im Umsystem der Technologie spielt der Faktor Zeit eine grosse Rolle. Technologische Entwicklungen müssen ständig beobachtet und analysiert werden.

¹⁷⁵ Kubicek, H.; Thom, N. (1976), Sp. 3988.

¹⁷⁶ Kubicek/Thom (a. a. O.) nennen im Speziellen Inflationsrate, Beschäftigungslage und Wachstumsrate.

¹⁷⁷ Vgl. Wagner, V. (1994), S. 115.

¹⁷⁸ Vgl. Marr, R. (1989), S. 79.

¹⁷⁹ Vgl. Bleicher, K. (1979), S. 15.

¹⁸⁰ Vgl. Grochla, E. (1982), S. 117 ff.

¹⁸¹ Kubicek, H.; Thom, N. (1976), Sp. 3988.

¹⁸² Vgl. Kubicek, H.; Thom, N. (1976), Sp. 3991.

¹⁸³ Vgl. Wagner, V. (1994), S. 115.

Problematisch ist meistens nicht das Wissen um Neuerungen, sondern das Erkennen der Bedeutung bereits realisierter Techniken.¹⁸⁴

4.2.1.1.3 Sozio-kulturelle Rahmenbedingungen

Die Definition der sozio-kulturellen Rahmenbedingungen nach *Kubicek/Thom* lautet folgendermassen:¹⁸⁵

"Gesellschaftsstruktur eines Raumes, in die sich die Unternehmung einfügen muss."

Die soziodemographische Struktur der Schweiz hat sich in den letzten Jahrzehnten stark verändert. Dies hat auch eine Veränderung des Werte- und Normensystems zur Folge.¹⁸⁶ Im Weiteren sind Veränderungen im Ausbildungssystem, in der Berufsstruktur, Religion oder Mode zu beobachten.¹⁸⁷ Unternehmensphilosophie und Wertsysteme werden durch die Faktoren der sozio-kulturellen Umwelt bewirkt und beeinflusst.¹⁸⁸ Obwohl diese Werte relativ dauerhaft sind, finden dennoch Veränderungen statt, falls sich die Umweltgegebenheiten nachhaltig wandeln.¹⁸⁹ *Ulrich* sieht die sozio-kulturellen Rahmenbedingungen als "Restgrösse", welche diejenigen gesellschaftlichen Phänomene umfasst, die nicht der ökologischen, technischen oder ökonomischen Sphäre zugeteilt werden können.¹⁹⁰

¹⁸⁴ Vgl. Ulrich, H. (1990), S. 76. Zur hohen Dynamik der technologischen Umwelt vgl. dazu auch Marr, R. (1989), S. 80 und Probst, G. (1992), S. 300.

¹⁸⁵ Kubicek, H.; Thom, N. (1976), Sp. 3988.

¹⁸⁶ Vgl. Rosenstiel, L. von (1993), S. 47 ff. Grochla spricht in diesem Zusammenhang auch von "Zeitgeist", vgl. Grochla, E. (1982), S. 120.

¹⁸⁷ Vgl. Kubicek, H.; Thom, N. (1976), Sp. 3991.

¹⁸⁸ Vgl. Bleicher, K. (1979), S. 15.

¹⁸⁹ Vgl. Marr, R. (1989), S. 82.

¹⁹⁰ Vgl. Ulrich, H. (1990), S. 69.

4.2.1.1.4 Rechtlich-politische Rahmenbedingungen

Kubicek/Thom umschreiben die rechtlich-politischen Rahmenbedingungen folgendermassen:¹⁹¹

"Gesamtheit rechtlicher Vorschriften sowie Handhabung durch Organe der Executive und Jurisdiktion, denen die tatsächlichen und geplanten Aktionen einer Unternehmung unterliegen."

Die Wirtschaftsordnung, insbesondere Wettbewerbs- und Währungsordnung, sowie herrschende politische Verhältnisse und Veränderungen üben einen grossen Einfluss auf das Umsystem des Unternehmens aus.¹⁹²

4.2.1.1.5 Physisch-ökologische Rahmenbedingungen¹⁹³

Bei den physisch-ökologischen Rahmenbedingungen folgt die Arbeit erneut der Definition von *Kubicek/Thom*:¹⁹⁴

"Gesamtheit physisch manifester, natürlicher oder gestalteter Bedingungen eines Raumes, unter denen eine Unternehmung dort agieren muss."

Hier sind Rahmenbedingungen wie Infrastruktur (Verkehrsnetz und Energieversorgung) oder geographische und klimatische Bedingungen zu nennen.¹⁹⁵ Zudem werden heute ökologische Themen in der Öffentlichkeit vermehrt beachtet. Ökologische

¹⁹¹ Kubicek, H.; Thom, N. (1976), Sp. 3988.

¹⁹² Vgl. Wagner, V. (1994), S. 116 oder Kubicek, H.; Thom, N. (1976), Sp. 3991. Kubicek/Thom nennen weitere Stichworte wie: Sozialordnung, Handelspolitik, Einkommenspolitik, Industrie- und Gewerbepolitik, Stabilitätspolitik und insbesondere Konjunkturpolitik; a. a. O. Probst sieht die Einwirkung auf diese Einflussgrösse im wesentlichen auf die Bildung von Interessengruppen beschränkt und verweist auf die Abhängigkeit von den Machtverhältnissen in der Politik, um neue Gesetze, Normen und Richtlinien zu verabschieden. Vgl. Probst, G. (1992), S. 303.

¹⁹³ Diese werden z. T. als eine die anderen Umsysteme umschliessende Rahmenbedingung bezeichnet. Vgl. Marr, R. (1989), S. 77 oder Bleicher, K. (1979), S. 13.

¹⁹⁴ Kubicek, H.; Thom, N. (1976), Sp. 3989.

¹⁹⁵ Kubicek, H.; Thom, N. (1976), Sp. 3991.

Rahmenbedingungen weisen oft starke Interdependenzen zum technologischen Fortschritt auf.¹⁹⁶

4.2.1.2 Personelle Rahmenbedingungen

Bei der Gestaltung des Ideenmanagements sind verschiedene Eigenschaften und Verhaltensweisen der Aktionsträger zu berücksichtigen:¹⁹⁷

Individuelle Wahrnehmung:

Um die Wirkung von Aktionsparametern wie Organisation, Anreizsystem oder Führungsstil besser einschätzen zu können, sind - zumindest bei Schlüsselpersonen - möglichst viele Informationen über ihren persönlichen und beruflichen Hintergrund zu sammeln und auszuwerten. Daraus sind allgemeine Rückschlüsse auf die Wahrnehmungsmuster abzuleiten.

Persönliche Ziele, Werte und Philosophien:

Individuelle Ziele (Visionen, Leitgedanken und konkrete Ziele) und Philosophien (allgemeine Wertvorstellungen, Menschenbilder, Managementphilosophie und Führungsstil) prägen das Verhalten der Mitarbeiter entscheidend.

Professionalisierungsgrad und Fachkenntnisse:

In Unternehmen werden v. a. von Spezialisten besondere Fachkenntnisse erwartet. Sie verursachen zwar hohe Personalkosten, vergrößern aber i. d. R. die Chancen für Veränderungen durch Ideen und sichern das notwendige Know-how innerhalb des Unternehmens.¹⁹⁸

Innovationsfähigkeit und Kreativität:

¹⁹⁶ Vgl. Probst, G. (1992), S. 298 f. Als Beispiel nennt Probst u. a. die Herstellung von Solarkollektoren, welche zwar eine technologische Änderung darstellen, während überwiegend ökologische Faktoren Auslöser dazu waren; a. a. O. S. 298.

¹⁹⁷ Vgl. für die nachfolgende Auflistung der personellen Rahmenbedingungen Thom, N. (1980), S. 356 ff.; Wagner, V. (1994), S. 123 f.; Bumann, A. (1991), S. 81 ff. und die dort jeweils angegebene Literatur.

¹⁹⁸ Vgl. Bessoth, R. (1975), S. 95.

Diese eher ideenmanagementspezifischen Persönlichkeitsmerkmale stellen Fähigkeiten dar, die innerhalb des Unternehmens unterschiedlich auf die Mitarbeiter verteilt sind. Sie sind für den Erfolg des Ideenmanagements von grosser Bedeutung.

Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit und Rollenflexibilität:

Ein Team (zwei oder mehr Personen) bearbeitet (dauerhaft oder auf begrenzte Zeit) eine vorgegebene Aufgabe. Von den Mitgliedern werden bestimmte Verhaltensweisen verlangt, um interdependente Aufgabenschritte bewältigen zu können. Die Zusammensetzung des Teams und die Kompatibilität der Teammitglieder bezüglich ihrer Fähigkeiten und Persönlichkeitsprofile haben Einfluss auf die Teamleistung. Die Hauptvorteile der Teamarbeit sind höhere Quantität und Qualität von Ideen und Meinungen, grösseres Wissen sowie optimale Koordination verschiedener Fähigkeiten und Erfahrungen. Daraus resultiert ein Interessensausgleich innerhalb der Gruppe und somit eine objektivere und ganzheitlichere Wahrnehmung der Situation. Vor allem bei der Bearbeitung von schlecht strukturierten Problemen sind folgende weitere Vorteile auszumachen:¹⁹⁹

- Effizienzsteigerung der Organisation (durch problemangepasste Interaktionsprozesse und Förderung der Kreativität)
- Motivationssteigerung (durch Partizipation an Entscheidungen)
- Integrationssteigerung (durch Konfliktminimierung und Möglichkeiten der sozialen Unterstützung)
- Flexibilitätssteigerung (durch unmittelbare Interaktionen)
- Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter

"Konflikte in Organisationen sind [...] als Spannungen innerhalb und zwischen Personen(gruppen) zu bezeichnen."²⁰⁰ Die Wirkung von Konflikten hängt von ihrer Handhabung und der Art der Austragung ab. Die schärfste Form ist der Kampf, bei dem der Konflikt nicht gelöst, sondern durch die überlegene Macht zurückgedrängt wird. Vermittlung und Schlichtung (durch eine Drittpartei) gleichen in ihrer Wirkung dem Kampf, wenn das Urteil nicht beidseitig akzeptiert wird. Problemlösen bedeutet das Finden einer Lösung, welche die Ursache des Konfliktes tatsächlich beseitigt.

¹⁹⁹ Vgl. Trebesch, K. (1980), Sp. 2217 ff.
²⁰⁰ Krüger, W. (1980), Sp. 1071.

Solches Verhalten bedingt Innovation, Wandel und Anpassung. Durch die Problemlösung entstehen individuelle und organisatorische Lerneffekte, Frustrationen werden vermieden und Erfolgserlebnisse stellen sich ein. Kooperatives Verhalten, eine vertrauensvolle Atmosphäre und freier Informationszugang sind Voraussetzungen für den Problemlösungsprozess.²⁰¹

Fähigkeits-, Willens-, Risiko- und Informationsbarrieren:

Diese hauptsächlich personenbezogenen Hemmnisse üben einen nachhaltig negativen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit und somit auf den Erfolg des Ideenmanagements aus. Ihnen ist deshalb besondere Aufmerksamkeit zu schenken.²⁰²

Motivation:

"Motivation kann allgemein als aktivierte Verhaltensbereitschaft eines Individuums im Hinblick auf die Erreichung bestimmter Ziele verstanden werden."²⁰³ Unter den vielen existierenden Motivationstheorien liefert die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg nützliche inhaltliche Hinweise für die Gestaltung einer organisatorischen Rahmenstruktur, welche den Bedürfnissen der Mitarbeiter entspricht und deren Zufriedenheit erhöht. *Herzberg* unterscheidet:

- "Hygienefaktoren, d. h. Faktoren, die das Entstehen von Unzufriedenheit verhindern, aber noch nicht zu Zufriedenheit führen; z. B. Führungsstil, Arbeitsbedingungen, Beziehungen zu Mitarbeitern, Gehalt etc. und
- Motivatoren, die den Arbeitsinhalt selbst betreffen und Zufriedenheit bewirken können; z. B. Leistung, Anerkennung der eigenen Leistung, Arbeit als Wert an sich, Verantwortung, Aufstieg, Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung etc."²⁰⁴

Soll im Unternehmen keine Unzufriedenheit aufkommen, müssen die Hygienefaktoren in ausreichendem Masse erfüllt sein. Motivatoren erhöhen die Zufriedenheit und helfen, die Leistung zu verbessern. Sie weisen eine grössere Langzeitwirkung auf als Hygienefaktoren.²⁰⁵

²⁰¹ Vgl. Krüger, W. (1980), Sp. 1078.

²⁰² Vgl. Etienne, M. (1997), S. 38 ff. oder Bumann, A. (1991), S. 166 ff.

²⁰³ Hentze, J. (1986), S. 26.

²⁰⁴ Grochla, E. (1978), S. 128, vgl. auch Herzberg, F. (1966).

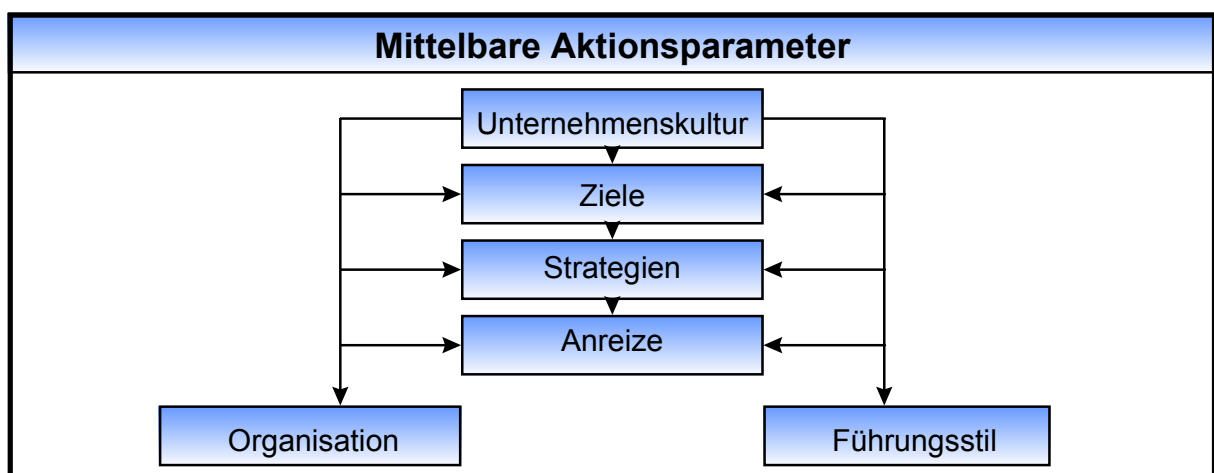
²⁰⁵ Vgl. Hentze, J. (1986), S. 33 ff.

4.2.1.3 Betriebliche Rahmenbedingungen

Es existieren auch Merkmale, welche zumindest mittelfristig gesehen, als betriebliche Rahmenbedingungen des Ideenmanagements einzustufen sind. Die verschiedenen Faktoren üben einen unterschiedlichen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit des Ideenmanagements aus und sind bei dessen Gestaltung zu berücksichtigen.²⁰⁶ Als Beispiele sind Eigenschaften wie die Branchenzugehörigkeit, die Betriebsgrösse, die Belegschafts- und Kapitalstruktur oder der technische Entwicklungsstand des Unternehmens aufzulisten. *Vonlanthen* verweist auf die zahlreichen Interdependenzen, die zwischen den Umweltsphären und den internen Betriebsmerkmalen existieren, und die damit verbundenen Synergiepotentiale.²⁰⁷

4.2.2 Mittelbare Aktionsparameter²⁰⁸

Die nachfolgend beschriebenen Einflussgrössen (vgl. Abb. 12, Seite 58) können, mittel- bis langfristig gesehen, einen instrumentalen Charakter annehmen. D. h., die Unternehmensleitung kann diese Faktoren bewusst einsetzen und gegebenenfalls den Anforderungen des Ideenmanagements anpassen. Kurzfristig stellen diese Parameter aber eher Vorbedingungen dar, die das Ideenmanagement determinieren.²⁰⁹



²⁰⁶ Vgl. Bumann, A. (1991), S. 84.

²⁰⁷ Vgl. Vonlanthen, J. M. (1995), S. 64.

²⁰⁸ Vgl. Thom, N. (1980), S. 140 ff. und Thom, N. (1992), S. 19 ff.

²⁰⁹ Vgl. Vonlanthen, J. M. (1995), S. 69 f.

Abb. 12: Mittelbare Aktionsparameter des Bezugsrahmens

4.2.2.1 Unternehmenskultur

Mit dem Begriff "Unternehmenskultur", der erst in jüngerer Zeit Eingang in die Managementliteratur fand, wird die Gesamtheit der Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen verstanden, die das Verhalten der Unternehmensmitglieder aller Hierarchieebenen und somit das Erscheinungsbild des Unternehmens nach innen und ausen prägen.²¹⁰ Unternehmenskultur drückt sich in der Art und Weise aus, in der ein Unternehmen Probleme erkennt, bearbeitet und löst. Zu den wichtigsten Bestimmungsgrößen der Unternehmenskultur gehören:²¹¹

- Die Persönlichkeitsmerkmale der Mitarbeiter, insbesondere ihre Werte und Verhaltensweisen (z. B. Risikoeinstellung, Fehlerbereitschaft etc.)
- Die Art der internen und externen Kommunikation (z. B. partnerschaftliche Kommunikation mit Kunden und Lieferanten, spontane und ungebundene Kommunikation über verschiedene Hierarchiestufen, Ansprache der Öffentlichkeit etc.)
- Die strategischen Leitideen für das unternehmerische Handeln (z. B. Positionierung im Markt, Ressourcenaufteilung etc.)
- Der Entscheidungsgrad innerhalb der Unternehmenshierarchie (z. B. Delegationsbereitschaft, Hierarchie- und Ressortdenken etc.)

Dies deutet an, dass es sich bei der Unternehmenskultur um eine "ganzheitliche Denkkategorie" handelt. Jedes Unternehmen zeichnet sich durch eine spezifische Unternehmenskultur aus. In Bezug auf das Ideenmanagement ist festzuhalten, dass in der gültigen Werteordnung Veränderungsbereitschaft und das Streben nach innovatorischer Leistung eine hohe Position einzunehmen haben, damit das Instrument Ideenmanagement sein Wirkungspotential voll zur Entfaltung bringen kann.²¹²

4.2.2.2 Ziele und Strategien

²¹⁰ Vgl. Pümpin, C.; Kobi, J. M.; Wüthrich, H. A. (1985), S. 8.

²¹¹ Vgl. Thom, N. (1992), S. 20. Bumann, A. (1991), S. 76 f. nennt zusätzlich Rituale und Symbole.

Ziele sind normative Aussagen, die einen gewünschten zukünftigen Zustand der Realität beschreiben. Ziele müssen ihre Gültigkeit in Konflikten und im Licht neuer Erkenntnisse immer wieder neu bestätigen. Dies wird unterstützt, wenn sich die Individualziele der massgeblichen Instanzen zu den Organisationszielen komplementär verhalten.²¹³

Die Strategie ist die Planung und Zuteilung der Ressourcen, um die gesetzten Ziele zu erreichen.²¹⁴ Parallel zu möglichen Veränderungen der Ziele müssen die angewandten Strategien angepasst werden.

Thom fordert im Zusammenhang mit einem innovationsorientierten Ziel- und Strategiesystem Unternehmen dazu auf, "[...] sich regelmässig Leitbilder für die eigene Entwicklung zu erarbeiten. In diesen Leitbildern sind explizite (und klar verständliche) Aussagen darüber zu machen, ob und wie die Unternehmung die eigenen Leistungen differenzieren will. Jede Führungs- und Fachkraft einer Unternehmung sollte darüber orientiert sein, welchen Stellenwert Innovationen im betrieblichen Ziel- und Strategiesystem haben."²¹⁵ Strategisches Denken darf somit nicht nur wenigen "Geheimräten" vorbehalten sein, sondern soll zumindest bei strategischen Teilfragen von möglichst vielen Unternehmensmitgliedern getragen werden. Damit strategisches Denken am Arbeitsplatz ausgeübt wird, muss das Management bewusste Aktionen planen (z. B. Strategieworkshops).²¹⁶

4.2.2.3 Anreize

Für Ideen braucht es Mitarbeiter, die eine hinreichende Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit ausweisen. Diese werden durch ein betriebliches Anreizsystem gefördert. Durch Mitarbeiterbefragungen und -gesprächen kann die Wirksamkeit des Anreizsystems kontrolliert und verbessert werden.²¹⁷ Wirksame Anreize für innovativ orientierte Mitarbeiter sind in Tab. 7 zusammengestellt.

²¹² Vgl. Thom, N. (1992), S. 20.

²¹³ Vgl. Hauschildt, J. (1980), Sp. 2419 ff.

²¹⁴ Hentze, J.; Kammel, A.; Lindert, K. (1990), S. 633.

²¹⁵ Thom, N. (1992), S. 22.

²¹⁶ Vgl. Thom, N. (1997), S. 15.

²¹⁷ Thom, N. (1992), S. 22 und die dort angegebene Literatur.

Anreizkategorien:	Konkrete Anreize:
<p>Arbeit (Inhalt, Freiraum, Entwicklungschancen)</p> <p>Personenbezogenes Arbeitsumfeld (Vorgesetzter, interne und externe Kollegen, Mitarbeiter)</p> <p>Materielle Anreize</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eine herausfordernde, den Fähigkeiten / dem Potential entsprechende Tätigkeit • Gelegenheit, eigene Ideen hervorzubringen und umzusetzen • Möglichkeiten zu Job Rotation • Projektarbeit • Fachliche Aufstiegsmöglichkeiten (inkl. damit verbundene Weiterbildungschancen) • Möglichkeiten, sich einen Ruf in der Fachwelt zu verschaffen • Sicherheit des Arbeitsplatzes • Stimulierende Zusammenarbeit mit fähigen Kollegen • Gute Kooperation mit überzeugenden Vorgesetzten • Persönliche Anerkennung durch Vorgesetzte • Überbetrieblicher Erfahrungsaustausch mit Experten • Zusammenarbeit mit lernfähigen Mitarbeitern • Höhe des Gehaltes im Vergleich (Land, Branche, Funktion etc.) • Anteil leistungsabhängiger Komponenten im Gehalt • Spezielle Prämien für innovationsbezogene Leistungen (Verbesserungsvorschläge, Projekterfolge) • Möglichkeiten der Kapitalbeteiligung am Unternehmen

Tab. 7: Wirksame Anreize für innovative Mitarbeiter²¹⁸

Besonderen Einfluss auf die Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter haben die Anreize, welche das Unternehmen für innovative Aktivitäten bereithält. Deren Wirkung hängt von der Bedürfnisstruktur der Mitarbeiter ab.²¹⁹

4.2.2.4 Führungsstil

"Unter Führungsstil wird ein Führungsverhalten verstanden, das an einer einheitlichen methodischen Grundhaltung orientiert ist. Es handelt sich um situationsunabhängige, regelmässig wiederkehrende Verhaltensmuster des Vorgesetzten gegenüber dem Mitarbeiter. [...] In der Literatur werden häufig Gegensatzpaare verschiedener Führungsstile als extreme Punkte einer Skala von Verhaltensmöglichkeiten genannt. Sehr bekannt ist die Unterscheidung in "autoritäre" und "kooperative" oder "autokratische" und "partizipative" Führung. In der Praxis existieren diese reinen

²¹⁸ Thom, N. (1997), S. 16.

Ausprägungen von Führungsstilen nicht. Man kann davon ausgehen, dass in jeder Organisation oder sogar in ihren verschiedenen Bereichen ein individueller Führungsstil praktiziert wird, der zwischen den beiden extremen Polen idealtypischer Führungsstile liegt."²²⁰

Eine bedeutende Rolle nimmt die "Führungsstilanpassungsfähigkeit" ein, d. h. die Fähigkeit eines Vorgesetzten, seinen Führungsstil den Anforderungen einer Situation konkret anzupassen, ein. Im innovativen Prozess werden von den Vorgesetzten Qualitäten verlangt, wie die Bereitschaft und Fähigkeit, das Potential der Mitarbeiter zu nutzen und zu fördern.²²¹ Weitere Führungsqualitäten, die das Ideenmanagement in besonderer Weise prägen, sind: Sensitivität, Lern- und Anpassungsfähigkeit, Kommunikationsbereitschaft sowie die Fähigkeit zur Konfliktlösung.²²²

4.2.2.5 Organisationsstruktur

Als Organisationsstruktur wird ein System von Regeln verstanden, das einen Ordnungsrahmen für die Prozesse im Unternehmen liefert und die Rechte und Pflichten der Mitarbeiter regelt.²²³ *Kieser/Kubicek* legen in Anlehnung an andere Autoren fünf Hauptdimensionen von Organisationsstrukturen fest:²²⁴

- Spezialisierung (Arbeitsteilung)
- Koordination (Verknüpfung der Stellen)
- Konfiguration (Leitungssystem)
- Entscheidungsdelegation (Kompetenzverteilung)
- Formalisierung (Schriftliche Verankerung der Regeln)

²¹⁹ Vgl. Thom, N. (1980), S. 186.

²²⁰ Hentze, J. (1986), S. 177.

²²¹ Vgl. Thom, N. (1997), S. 21.

²²² Vgl. Heidack, C.; Brinkmann, E. P. (1984), S. 51.

²²³ Vgl. Kubicek, H. (1980), Sp. 1779.

²²⁴ Vgl. Kieser, A.; Kubicek, H. (1992), S. 73 ff.

Eine niedrige Spezialisierung, Formalisierung und Entscheidungszentralisation beeinflussen das Innovationsverhalten bzw. das Engagement der Mitarbeiter bezüglich des Ideenmanagements positiv.²²⁵

Kreative Personen müssen durch die Organisationsstruktur des Unternehmens unterstützt werden, weil neue Ideen in der Regel auf Widerstand stossen. Es müssen "Gegengewichte" zum allgegenwärtigen Änderungswiderstand geschaffen werden. Die Organisationsstruktur sollte sicherstellen, dass die Kreativität im Unternehmen nicht durch das Tagesgeschäft verdrängt wird. Gleichzeitig müssen aber auch die Effektivität und die Effizienz der kreativen Prozesse ständig überwacht werden.²²⁶

²²⁵ Vgl. Thom, N. (1980), S. 243 ff.

²²⁶ Vgl. Thom, N. (1997), S. 17 ff.

4.2.3 Unmittelbare Aktionsparameter

Die unmittelbaren Aktionsparameter sind die primären Determinanten der Leistungsfähigkeit des Ideenmanagements. Sie können von den Trägern des Ideenmanagements unmittelbar beeinflusst werden und haben eine direkte Wirkung auf dessen Resultate. Zu den Gestaltungsgrößen bzw. unmittelbaren Aktionsparametern des Ideenmanagements gehören unter anderem: Ziele, Aufbau- und Ablauforganisation, Anreize, Information/Kommunikation sowie die Teilnahmeberechtigung (Einzelpersonen oder Teams als Einreicher, zugelassener Personenkreis).²²⁷

Innerhalb der vorgegebenen Rahmenbedingungen und der mittelbaren Aktionsparameter legen die unmittelbaren Aktionsparameter die genaue Funktionsweise des Ideenmanagements fest. Vor allem hinsichtlich einer Weiterentwicklung des Vorschlagswesens kommt ihnen eine zentrale Bedeutung zu (vgl. Abb. 13).²²⁸

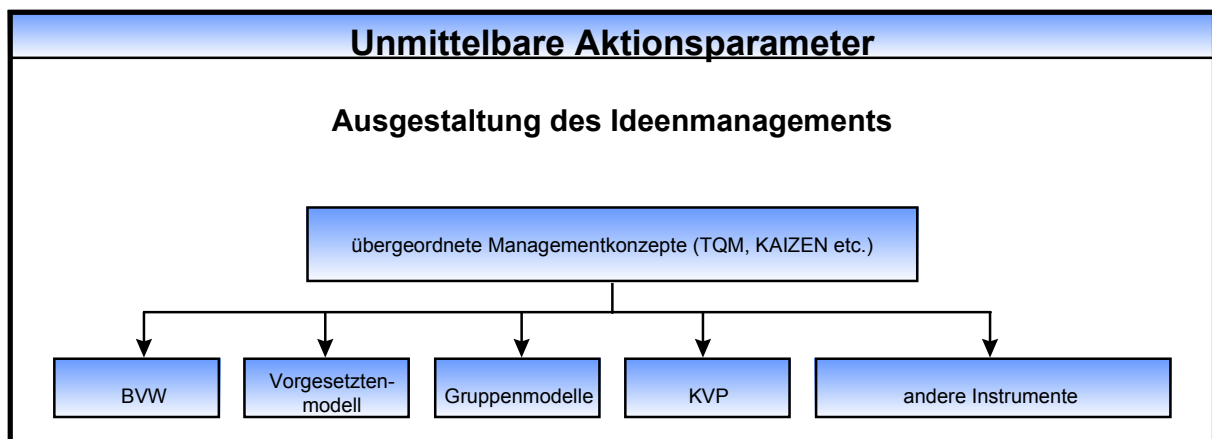


Abb. 13: Unmittelbare Aktionsparameter des Bezugsrahmens

²²⁷ Vgl. Bumann, A. (1991), S. 74 ff.

²²⁸ Im Speziellen sei auf die detaillierte Betrachtung der unmittelbaren Aktionsparameter von Bumann, A. (1991), S. 114 ff. verwiesen.

4.2.4 Leistungsfähigkeit des Ideenmanagements

Der Erfolg resp. die Leistungsfähigkeit ist die zentrale Orientierungsgrösse des Ideenmanagements. Aus Sicht des Unternehmens ist das Ideenmanagement dann leistungsfähig, wenn möglichst viele, qualitativ wertvolle und rasch realisierbare Ideen eingereicht werden. Aus der Perspektive der Mitarbeiter hingegen sollen die Vorschläge rasch aber sorgfältig und objektiv bearbeitet werden und ihnen für die erbrachte Sonderleistung eine angemessene Anerkennung einbringen.²²⁹

Um die Leistungsfähigkeit des Ideenmanagements zu erfassen, wird in dieser Arbeit folgende Systematisierung (vgl. Abb. 14) verwendet.

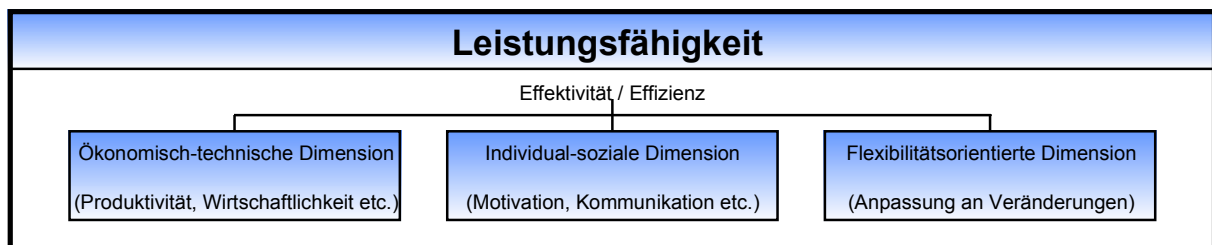


Abb. 14: Leistungsfähigkeit des Ideenmanagements

4.2.4.1 Effizienz und Effektivität

"Effizienzorientiertes Organisieren bezieht sich auf die konkrete Ausgestaltung und Perfektionierung bestehender Kontexte ("Tue die Dinge richtig!"), während effektivitätsorientiertes Organisieren sich auf die strukturelle Gestaltung neuer Kontexte bezieht ("Tue die richtigen Dinge!")."²³⁰

Effizienz:

²²⁹ Vgl. Losse, K. H.; Thom, N. (1977), S. 22 f.

²³⁰ Gomez, P.; Zimmermann, T. (1992), S. 58. Die klassische Unterscheidung zwischen Effizienz und Effektivität beruht auf Drucker, Peter F. (1973).

Das Ausmass der Effizienz des Ideenmanagements kann mit Kennzahlen nachgewiesen und ausgedrückt werden. Diese Kennzahlen dienen nicht nur der Erfolgsmessung, sondern sie sind auch Grundlage für die Planung bzw. die damit verbundenen Massnahmen, Ziele und Budgets.²³¹ Effizienz berücksichtigt als Input-Faktoren den Einsatz von personellen, sachlichen und informationellen Ressourcen sowie andere erfolgswirksame Einflussgrössen. Der Output wird an der Anzahl eingereicherter Vorschläge gemessen. Für die Beurteilung der Effizienz wird die Input-Output-Relation betrachtet.²³²

Effektivität:

Die Effektivität des Ideenmanagements wird in der Praxis an der Anzahl eingereicherter Vorschläge bzw. Ideen gemessen. Sicherlich garantiert Quantität noch keine Qualität, dennoch fällt die mangelnde Effektivität des Ideenmanagements offenkundig auf, wenn nur wenige Vorschläge eingereicht werden. *Brinkmann/Heidack* verweisen auf den Deckungsbeitrag, den jeder realisierte Vorschlag für das Ideenmanagement bringt. Es benötigt also eine gewisse Anzahl an umgesetzten Ideen, bis die untere Nutzenschwelle - der Break-Even-Point - erreicht wird²³³ (vgl. dazu Abb. 15, Seite 66). Effektivität kennzeichnet die grundsätzliche Eignung eines Aktionsparameters zur Erreichung eines bestimmten Ziels. Ihre Beurteilung erfolgt über das Ziel-Output-Verhältnis.²³⁴

Die Effektivität und Effizienz des Ideenmanagements werden u. a. durch die in Tab. 8 (Seite 66) aufgeführten Kennzahlen nachgewiesen.

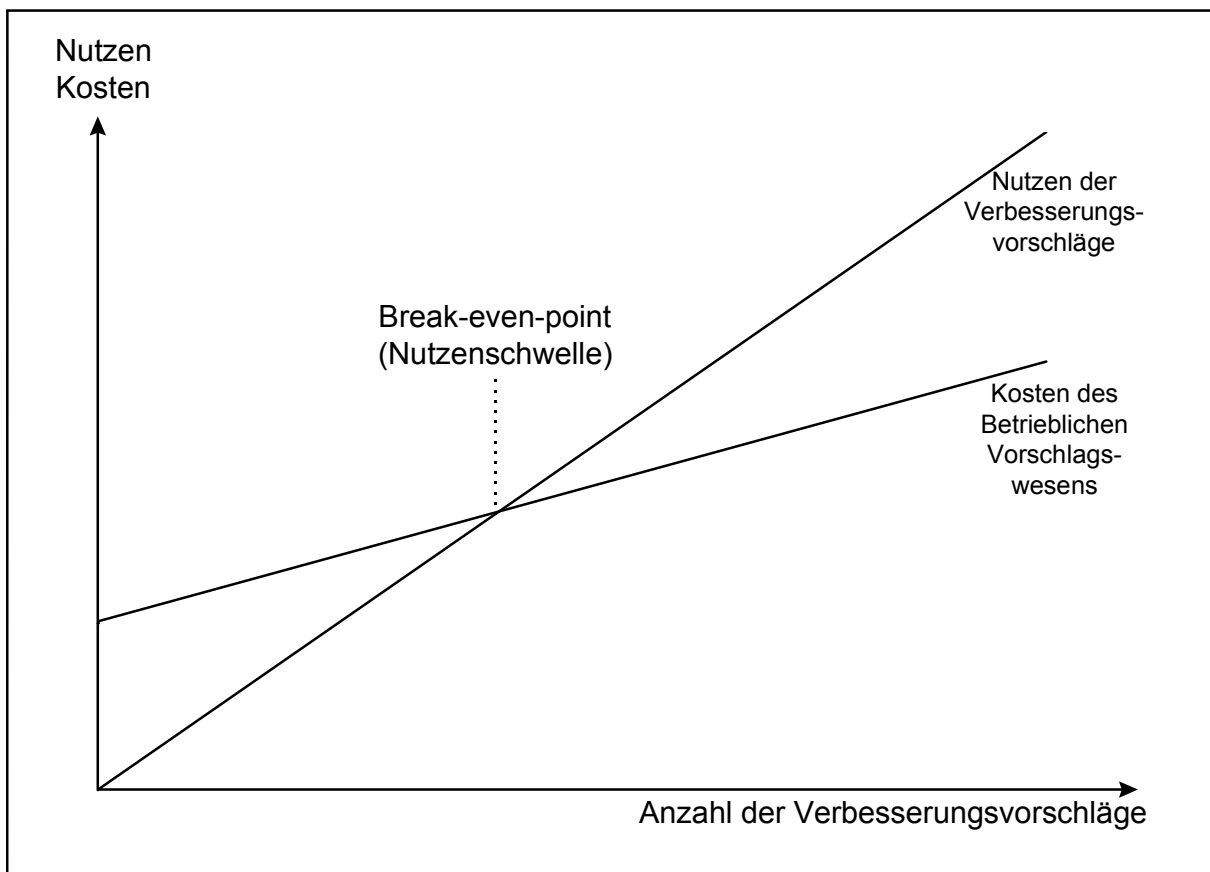
²³¹ Vgl. Brinkmann, E. P.; Heidack, C. (1982), S. 79 und die dort angegebene Literatur.

²³² Vgl. Bumann, A. (1991), S. 91 und die dort angegebene Literatur.

²³³ Vgl. Brinkmann, E. P., Heidack, C. (1982), S. 79 und die dort angegebene Literatur.

²³⁴ Vgl. Bumann, A. (1991), S. 91 und die dort angegebene Literatur.

- Beteiligungsquote (Anzahl der eingereichten Vorschläge pro 100 Teilnahmeberechtigte)
- Annahmquote (Anteil der angenommenen an den eingereichten Ideen)
- Durchführungsquote (Prozentsatz der durchgeführten von den angenommenen Verbesserungsvorschlägen)
- Verteilung der Vorschläge (Erfassung der Breitenwirkung des Ideenmanagements. Ein effizientes Ideenmanagement bringt nicht nur produktionsbezogene Ideen, sondern bezieht alle Unternehmensbereiche mit ein)
- Anteil patentfähiger Vorschläge (Ist Mass für den Reifegrad und Innovationsgehalt der Ideen)
- Prämienarten und -höhen (Durchschnitts- und Höchstprämien geben Hinweise auf die Ersparniswirkung und evtl. auf das Motivationspotential des Ideenmanagements)
- Kosten-Nutzen-Relation (Verhältnis der Einsparungen zu den ausbezahlten Prämien. Schwierig ist die Bewertung von nicht-monetären Komponenten des Ideenmanagements)
- Systembezogene Effizienz (Nicht nur die Ergebnisse, sondern auch die Funktionsweise des Systems können Gegenstand einer Effizienzbetrachtung sein)

Tab. 8: Kennzahlen der Leistungsfähigkeit des Ideenmanagements²³⁵Abb. 15: Nutzenschwelle des Ideenmanagements²³⁶

²³⁵ Vgl. Thom, N. (1996), S. 35 ff.

²³⁶ Vgl. Brinkmann, E. P.; Heidack, C. (1982), S. 79.

Wie gut die Effektivitäts- und Effizienzkriterien erfüllt werden, hängt davon ab, ob die Vorschlagshemmnisse wirkungsvoll abgebaut werden können. Tab. 9 zeigt eine Gegenüberstellung von Effizienz und Effektivität:

←	→
Effizienz	Effektivität
<i>Programmierung und Arbeitszerlegung zur strukturellen Realisation von Rationalisierungs- und Kostensenkungspotentialen</i>	<i>Zielgerichtete, einzelfallspezifische und flexible Strukturierung strategischer Einheiten</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Prozessvorgänge sind inhaltlich, formal, organisatorisch und zeitlich von ihrem Beginn weg geregelt. • Der Aufgabenerfüllungsprozess ist umfassend, systematisch und optimiert. • Die Kommunikation wird auf ein ökonomisches Mass beschränkt, die Bereichsaufgabenstellung steht im Mittelpunkt. • Die Strukturen sind eher starr und klar abgrenzbar aufgebaut. • Die Organisation neigt zur "Nabelschau", die Umwelt ist meist statisch und leicht zu überblicken. • Die Organisationsmitglieder konzentrieren sich auf die ihnen gesetzten Ziele, die meist innengerichtet sind. (Harmonisierungs- und Optimierungsziele) 	<ul style="list-style-type: none"> • Beim Beginn von Prozessen ist lediglich ein Bündel von alternativen Zielen bekannt, Einzelaufgaben und ihre organisatorische Zuordnung ergeben sich aus dem Projektfortschritt. • Der Prozess der Aufgabenerfüllung ist eher zufallsbestimmt und inkremental. • Intensive bereichsübergreifende Kommunikation findet statt. • Kooperationen und Task-Forces werden zur Zielerreichung eingesetzt. • Es herrscht Klarheit über die strategische Stossrichtung der Organisation, oft bestehen auch klare Feindbilder und Projektionen in die Unternehmensumwelt. • Harmonisierungsleistungen finden über interaktive Argumentation statt. Hierbei ergeben sich auch Doppelspurigkeiten zugunsten von Freiheit und Flexibilität der Handlungsträger.

Tab. 9: Effizienz versus Effektivität²³⁷

²³⁷

Gomez, P.; Zimmermann, T. (1992), S. 61.

4.2.4.2 Die Dimensionen

Wie bereits in Abb. 14 (Seite 64) dargestellt, werden hinsichtlich der Leistungsfähigkeit die folgenden drei ergebnisorientierten Dimensionen unterschieden:²³⁸

- Ökonomisch-technische Dimension
- Individual-soziale Dimension
- Flexibilitätsorientierte Dimension

Als Maßstäbe zur Bestimmung der Leistungsfähigkeit werden unterschiedliche Kriterien festgelegt. Diese lassen sich aber nicht immer eindeutig den einzelnen Dimensionen zuordnen. Viele Kriterien beziehen sich gleichzeitig auf mehrere Dimensionen. Daraus kann ein vernetztes Beziehungsgefüge entstehen.²³⁹

4.2.4.2.1 Ökonomisch-technische Dimension

Dieser Dimension darf eine gewisse Priorität zugesprochen werden, weil ohne ökonomisch orientiertes Handeln das Unternehmen langfristig in einer Marktwirtschaft nicht bestehen kann. Kriterien dieser Dimension sind z. B. Gesamteinnahmen und -ausgaben, Deckungsbeitrag, Wirtschaftlichkeit etc.²⁴⁰

4.2.4.2.2 Individual-soziale Dimension

Bei der sozialen Dimension stehen Aspekte der Selbstverwirklichung, der Personalentwicklung, der Motivationssteigerung, der Verbesserung der Kommunikation etc. im Vordergrund.²⁴¹ Ein gezieltes Konfliktmanagement kann Friktionen vermindern und dadurch die Gruppenkohäsion und -moral fördern.²⁴² Im Hinblick auf den Wertewandel in der Arbeitswelt ist diesem Bereich besondere Beachtung zu schenken. Als

²³⁸ Vonlanthen unterscheidet ergebnis-, prozess- und ressourcenbezogene Effektivitäts- und Effizienzdimensionen (Vonlanthen, J. M. (1995), S. 74 ff.).

²³⁹ Vgl. Thom, N. (1988), S. 332 f.

²⁴⁰ Vgl. Vonlanthen, J. M. (1995), S. 76 ff.

²⁴¹ Vgl. Bumann, A. (1991), S. 93.

²⁴² Vgl. Thom, N. (1992), S. 15.

Kriterien kommen u. a. Mitarbeiterzufriedenheit, Identifikation mit dem Unternehmen, Motivationssteigerung, Kooperationsbereitschaft und Personalentwicklung in Frage.²⁴³

Speziell erwähnt sei hier nochmals die Bedeutung des Betriebsklimas mit seinen Qualitäten wie Vertrauen, Offenheit und Fairness, welches eine unabdingbare Voraussetzung für ein leistungsfähiges Vorschlagswesen bildet.²⁴⁴

4.2.4.2.3 Flexibilitätsorientierte Dimension

Ein Unternehmen sollte ohne grundlegende Organisationsänderungen auf qualitative und quantitative Änderungen der Rahmenbedingungen adäquat reagieren können. Dazu benötigt das Unternehmen Regeln zur Prioritätensetzung und Konfliktlösung.²⁴⁵ Diese Änderungs- bzw. Anpassungsfähigkeit wird in einem Unternehmen durch das Ideenmanagement gefördert. Die Weiterentwicklungen des Vorschlagswesens bewirken ihrerseits eine verbesserte Qualifikation der Mitarbeiter, was wiederum zur Erhöhung der Flexibilität des Unternehmens beiträgt.²⁴⁶ Die Ausprägung dieser Dimension kann durch Indikatoren wie z. B. Innovationsbereitschaft und Qualifikation der Mitarbeiter, Innovationsstrategien und Innovationsorientierung beurteilt werden.²⁴⁷

²⁴³ Vgl. Vonlanthen, J. M. (1995), S. 76 ff.

²⁴⁴ Vgl. Weber, D. (1989), S. 22 ff.

²⁴⁵ Vgl. Thom, N. (1988), S. 335.

²⁴⁶ Vgl. Bumann, A. (1991), S. 93.

²⁴⁷ Vgl. Vonlanthen, J. M. (1995), S. 81.

4.3 Gestaltungsempfehlungen

Alle in den vorangehenden Abschnitten beschriebenen Instrumente müssen konsequent auf das Ideenmanagement ausgerichtet sein, damit dieses leistungsfähig ist bzw. die angestrebten Ziele erreicht.

Ein leistungsfähiges Vorschlagswesen kann nur entstehen, wenn zuvor die Basis für ein glaubwürdiges Ideenmanagement geschaffen wurde. Die Mitarbeiter müssen sich den kreativen Freiräumen zuerst bewusst werden, bevor das neue Instrument akzeptiert wird.²⁴⁸ Die Leistungsfähigkeit des Ideenmanagements kann unmittelbar und nachhaltig durch Werbemaßnahmen und Prämiensysteme gesteigert werden.

Die Rahmenbedingungen im Unternehmen sind nach Erkenntnissen der modernen Führungs- und Innovationsforschung verstärkt zu beachten. Abgesehen von der weichen Rahmenbedingung "Unternehmenskultur" braucht das Ideenmanagement auch eine Verankerung in den harten Rahmenfaktoren "Unternehmensziele und -strategien". Die Unternehmenskultur prägt die Grundrichtung des Führungsstils und eine aktive Strategie fordert die Mitarbeiter geradezu auf, ihre Ideen mitzuteilen.²⁴⁹

Die IDEE-Suisse hat unter Zuhilfenahme von Fachbeiträgen ein Modell entwickelt, das die Grundlagen des Ideenmanagements zusammenfasst. Dieses Modell umfasst folgende zehn Thesen, die man auch als Gestaltungsempfehlungen auffassen kann:²⁵⁰

1. Die wirtschaftliche Kreativität ist innerhalb der Unternehmenspolitik durch die Führungskräfte zu fördern, mit dem Ziel, ein positives Innovationsklima zu erreichen.
2. Die strategischen Ziele müssen eine Identifikation mit der Ideenpflege und eine aktive Ideenpolitik erkennen lassen.
3. Unter Ideenmanagement wird eine Denk- und Handlungskonzept verstanden.
4. Grundlage des Ideenmanagements ist ein gut organisiertes Informationsmanagement.

²⁴⁸ Vgl. Deppe, J. (1997), S. 97.

²⁴⁹ Vgl. Thom, N. (1993), S. 282 ff.

²⁵⁰ Vgl. Böhme, O. J. (1993a), S. 43.

5. Kernelement des Ideenmanagements ist das Vorgesetztenmodell.
6. Ein weiteres Element ist der "Ideen-Pool", wo sämtliche Ideen gesammelt und aufbereitet werden.
7. Das Ideenmanagement wird durch einen Ideenmanager geführt.
8. Alle Ideen werden nach einem einheitlichen System prämiert resp. belohnt.
9. Das Ideenmanagement setzt den Innovationsprozess in Gang und ist bestrebt, das vorhandene Ideenpotential umzusetzen.
10. Dezentrale Ideen-Zentren entlasten das zentrale Ideenmanagement.

5. Forschungsdesign der empirischen Untersuchung

Nach der umfassenden Erarbeitung der theoretischen Grundlagen werden im diesem das Ziel der empirischen Untersuchung und das methodische Vorgehen vorgestellt.

5.1 Ziel der Untersuchung

Die empirische Untersuchung soll Aspekte wie Funktion, Ziele, Aufbau- und Ablauforganisation, Weiterentwicklungen, Zukunftsaussichten etc. des Ideenmanagements in verschiedenen Unternehmen untersuchen. Ferner soll versucht werden, die in der Praxis angetroffenen Instrumente mit der Theorie zu vergleichen.²⁵¹

5.2 Methodisches Vorgehen

5.2.1 Auswahl des Erhebungsinstruments

Für die vorliegende Arbeit wurde als Untersuchungsmethode eine persönliche, mündliche Befragung gewählt, die in Form von Experteninterviews durchgeführt wurde. Bei den Interviews wurde nach dem Prinzip des "problemzentrierten Interviews"²⁵² vorgegangen. Nach der von *Mayring* verwendeten Terminologie handelt es sich beim problemzentrierten Interview um ein offenes, halbstrukturiertes, qualitatives Verfahren. Zur Begriffsbestimmung qualitativ orientierter Interviews vgl. Tab. 10 (Seite 73).

Offenes (vs. geschlossenes) Interview	Bezieht sich auf die Freiheitsgrade des Befragten	Er kann frei antworten, ohne Antwortvorgaben, kann das formulieren, was ihm in bezug auf das Thema bedeutsam ist
--	--	--

²⁵¹ Vgl. Kapitel 6.

²⁵² Vgl. Mayring, Ph. (1990), S. 45 ff.

Unstrukturiertes (vs. strukturiertes) bzw. unstandardisiertes (vs. standardisiertes) Interview	Bezieht sich auf die Freiheitsgrade des Interviewers	Er hat keinen starren Fragenkatalog, kann Fragen und Themen je nach Interviewsituation frei formulieren
Qualitatives (vs. quantitatives) Interview	Bezieht sich auf die Auswertung des Interviewmaterials	Die Auswertung geschieht mit qualitativ-interpretativen Techniken

Tab. 10: Begriffsbestimmung qualitativ orientierter Interviewformen²⁵³

Mayring definiert das problemzentrierte Interview wie folgt.²⁵⁴

- *"Das problemzentrierte Interview wählt den sprachlichen Zugang, um seine Fragestellung auf dem Hintergrund subjektiver Bedeutungen, vom Subjekt selbst formuliert, zu eruieren.*
- *Dazu soll eine Vertrauenssituation zwischen Interviewer und Interviewten entstehen.*
- *Die Forschung setzt an konkreten gesellschaftlichen Problemen an, deren objektive Seite vorher analysiert wird.*
- *Die Interviewten werden zwar durch den Interviewleitfaden auf bestimmte Fragestellungen hingelenkt, sollen aber offen, ohne Antwortvorgaben, darauf reagieren."*

Gemäss Schnell/Hill/Esser²⁵⁵ werden sog. Leitfadengespräche u. a. in folgenden Bereichen eingesetzt:

- Zur Exploration, als Pretest, zur Hypothesenentwicklung, zur Systematisierung vorwissenschaftlichen Verständnisses und
- Als Instrument einer qualitativen Sozialforschung.

Die Ziele und Vorteile werden laut Schnell/Hill/Esser v. a. darin gesehen, "[...] dass durch die offene Gesprächsführung und die Erweiterung von Antwortspielräumen der Bezugsrahmen des Befragten bei der Beantwortung miterfasst werden kann, um so

²⁵³ Mayring, Ph. (1996), S. 49 (im Original Abweichungen bezüglich Interpunktion und Gross-/Kleinschreibung).

²⁵⁴ Mayring, Ph. (1996), S. 51.

²⁵⁵ Vgl. Schnell, R.; Hill, P.; Esser, E. (1993), S. 390 f.

einen Einblick in die Relevanzstrukturen und die Erfahrungshintergründe des Befragten zu erlangen.“²⁵⁶

5.2.2 Auswahl der Unternehmen resp. Experten

Die Vorauswahl der Unternehmen erfolgte aufgrund von Empfehlungen der Herren O. J. Böhme und H. Grob.²⁵⁷ Ihnen gebührt an dieser Stelle der Dank des Verfassers. Die untersuchten Unternehmen sind gemäss den Aussagen der beiden Auskunftspersonen im Bereich des Ideenmanagements führend oder besonders aktiv. Der Verfasser wählte in Zusammenarbeit mit dem Institut für Organisation und Personal der Universität Bern elf Unternehmen bzw. Interviewpartner aus. Dieses bewusst subjektive Vorgehen ist zulässig, da die Untersuchung keine quantitative Repräsentativität anstrebt. Es sollen lediglich inhaltlich repräsentative Aussagen gemacht werden. Deshalb wurden Experten aus Unternehmen verschiedener Branchen befragt.

5.2.3 Daten zu den Unternehmen resp. Experten

Folgende Unternehmen und Experten wurden im Rahmen dieser Arbeit untersucht resp. interviewt (vgl. Tab. 11, Seite 75):

²⁵⁶ Schnell, R.; Hill, P.; Esser E. (1993), S. 390 f.

²⁵⁷ Herr O. J. Böhme, Präsident IDEE-Suisse und Herr H. Grob, Präsident SAV.

Unternehmen:	Interviewpartner:
Bühler AG, Uzwil	Herr A. Kölbener, Projektleiter KVP
Canon Schweiz AG, Dietlikon	Herr. Westermann, Leiter Qualitäts- und Umweltmanagement
Esec SA, Cham	Herr K. Gibel, Leiter Qualitätsmanagement
Feller AG, Horgen	Herr W. Schilling, Personalverantwortlicher
Graubündner Kantonalbank, Chur	Herr A. Lötscher, Bereichsleiter Betriebswirtschaft (Controlling und Riskmanagement)
Jowa Regionalbäckerei, Birsfelden	Herr W. Breitenmoser, Geschäftsführer
Schweizer Rück, Zürich	Herr J. Hugelshofer, Organisationsberatung
Siemens Schweiz AG, Bern	Herr Ch. Etter, Assistent des Generaldirektors Herr Wetter, Leiter Personalentwicklung
Rentenanstalt/Swiss Life, Zürich	Frau E. Stähelin, Leitung "iDEE-Plus"
UBS AG, Basel	Herr H. Heuri, Leiter Kreativitätsprozesse
Zürcher Kantonalbank, Zürich	Herr G. Antesberger, Leiter Total Quality Management

Tab. 11: Unternehmen und Interviewpartner²⁵⁸

5.3 Aufbau des Interviewleitfadens

Der Interviewleitfaden folgt in seinem Aufbau dem Bezugsrahmen. Die Fragen sind recht offen gehalten, was den Experten die Möglichkeit geben soll, frei zu sprechen und sich nicht auf vorgegebene Antwortkategorien zu beschränken.²⁵⁹ Der Interviewleitfaden wurde in vier Bereiche unterteilt. Der erste Teil behandelt Stellung, Ausbildung und Werdegang des Interviewpartners. In einem zweiten Frageblock werden das Unternehmen, d. h. Art (Branche/Produkte), Marktstellung, Anzahl Mitarbeiter, Standorte, Kennzahlen etc. sowie dessen Umwelt untersucht. Dieser zweite Teil untersucht somit die "Rahmenbedingungen" des Bezugsrahmens. Die "unmittelbaren Aktionsparameter" werden im dritten Teil angesprochen. Darunter fallen Unternehmenskultur, Ziele, Strategien, Anreize, Führungsstil und Organisationsstruktur.

Im vierten Teil wird das Ideenmanagement des Unternehmens betrachtet. Hier liegt der eigentliche Schwerpunkt der Interviews. Nebst Geschichte und Funktionsweise (inkl. Stärken und Schwächen) werden unter anderem die verfolgten Ziele, die Be-

²⁵⁸ In alphabetischer Reihenfolge.

deutung des Ideenmanagements für die Unternehmung und die Leistungsfähigkeit beleuchtet. Ebenfalls werden die Zukunftsaussichten resp. die angestrebte Weiterentwicklungen angesprochen. Dieser Block behandelt die "mittelbaren Aktionsparameter" und die "Leistungsfähigkeit" des Bezugsrahmens.²⁶⁰

5.4 Auswertungsstrategie

Die Interviews (Dauer ca. 60-90 Minuten) wurden auf Tonband aufgenommen und anschliessend in Form eines "selektiven Protokolls"²⁶¹ aufgearbeitet. Diese Vorgehensweise ermöglichte eine zulässige Reduktion der erhaltenen Informationen. Es wurden nur bestimmte Punkte (nach vorher festgelegten Kriterien) in die Protokolle aufgenommen. Somit konnten aus dem z. T. sehr umfangreichen Material, die für diese Arbeit relevanten Punkte herausgearbeitet werden. Dabei sollen vor allem typische Aussagen und spezielle Feststellungen erwähnt werden. Die Protokolle wurden zur Durchsicht und Korrektur allfälliger Unklarheiten den Interviewpartnern zugesandt. Allen Protokollen wurde ein "Fragebogen" beigelegt, in dem die Experten frei den Vertraulichkeitsgrad des Interviews resp. des Protokolls bestimmen konnten.²⁶² Die Resultate der Interviews²⁶³ wurden - soweit möglich - untereinander, aber auch mit der Theorie verglichen. Darauf beruhen die in Kapitel 6 gezogenen Schlussfolgerungen.

²⁵⁹ Vgl. dazu den letzten Teil von Abschnitt 5.2.1, Seite 8.

²⁶⁰ Vgl. Anhang 2: Interviewleitfaden.

²⁶¹ Vgl. Mayring, Ph. (1996), S. 78.

²⁶² Vgl. Anhang 3: "Fragebogen".

²⁶³ Die Protokolle der Interviews sind in einem separaten Anhang zu dieser Arbeit erschienen.

6. Ergebnisse der Interviews und Schlussfolgerungen

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Interviews dargestellt und mit dem Theorieteil verglichen. Die Resultate wurden hinsichtlich verschiedener Kriterien untersucht (vgl. Abschnitt 6.2). Im Abschnitt 6.3 werden die Erkenntnisse der empirischen Untersuchung mit den aus dem Theorieteil abgeleiteten Aussagen aus Abschnitt 4.3 (Seite 70) verglichen.

6.1 Einleitende Bemerkungen

Ein Hauptproblem bei der Erarbeitung der Interviewergebnisse lag in der unterschiedlichen Begriffsverwendung zwischen Theorie (d. h. der Fachliteratur) und Praxis.²⁶⁴ Dies erschwerte auch den Vergleich der verschiedenen Firmen bzw. deren Instrumente untereinander. Neben dem unterschiedlichen Ausbau und Einsatz der verschiedenen Instrumenten sowie den gemachten Erfahrungen, sind v. a. die Absichten bezüglich der Weiterentwicklung des Ideenmanagements divergierende Punkte. Dazu detaillierter in den nachfolgenden Auswertungen der Interviews.

Die nachfolgenden Ergebnisse der empirischen Untersuchung sollen einen Überblick über die erhaltenen Daten und Eindrücke liefern. Die gemachten Aussagen können und wollen aber die Protokolle der Interviews nicht in allen Details wiedergeben.²⁶⁵ Es werden schwerpunktmässig interessante Aussagen aufgegriffen und kommentiert. Alle in diesem Abschnitt geäußerten Kommentare bauen auf den Interviewprotokollen auf. Diese gelten deshalb als Quellen des ganzen Kapitels.

²⁶⁴ In den Interviewprotokollen wurden z. T. Formulierungen des Verfassers gestrichen oder durch Bezeichnungen ersetzt, die nicht dem Begriffsverständnis dieser Arbeit entsprechen.

²⁶⁵ Die Protokolle aller Interviews sind in einem separaten Anhang erschienen, der nur innerhalb des Instituts für Organisation und Personal (IOP) an der Universität Bern verwendet wird. Von einigen Interviewpartnern wurde aus Gründen der Vertraulichkeit eine derartige Handhabung gewünscht. Weil eine Gleichbehandlung aller Protokolle aus Sicht des Verfassers angemessen ist, sind alle Protokolle im erwähnten Anhang abgedruckt. An den Protokollen interessierte Personen wenden sich bitte an den Verfasser oder das IOP.

6.2 Ergebnisse der Interviews

Die Interviews wurden anhand der nachfolgenden Kriterien ausgewertet, die sich aus dem Interviewleitfaden und dem Bezugsrahmen ableiten:

- Anzahl Teilnahmeberechtigte, Einsatzort sowie organisatorische Einordnung
- Geschichte des Vorschlagswesens/Ideenmanagements
- Ziele des Vorschlagswesens/Ideenmanagements
- Instrumente des Vorschlagswesens/Ideenmanagements
- Weiterentwicklung/Zukunftsaussichten

6.2.1 Anzahl Teilnahmeberechtigte, Einsatzort sowie organisatorische Einordnung

Die untersuchten Unternehmen beziehen i. d. R. nur die in der Schweiz tätigen Mitarbeiter in ihr Ideenmanagement mit ein. Die einzige Ausnahme stellt die *UBS* dar, welche alle 50'000 beschäftigten Mitarbeiter weltweit an ihrem Ideenmanagement teilnehmen lässt. Bei zwei Firmen ist das Ideenmanagement auf einen Standort resp. einen Bereich beschränkt. Dies im Zusammenhang von Pilotprojekten resp. Versuchsphasen. Die Verantwortung für das Ideenmanagement ist in den obersten Führungsebenen angesiedelt. Entweder ist ein Mitglied der Geschäftsleitung für das Ideenmanagement verantwortlich, oder der Bereich ist direkt der Geschäftsleitung (als Stab, Abteilung etc.) unterstellt (vgl. Tab. 12, Seite 79).²⁶⁶

²⁶⁶ Aus Gründen der Übersichtlichkeit wurde auf Unterscheidungen von z. B. "Mitglied der Geschäftsleitung" oder "Geschäftsführer" verzichtet.

Unternehmen	Anzahl Teilnahmeberechtigte	Einsatzort	Organisatorische Einordnung
Bühler AG	1'200	Hauptsitz Uzwil, Bereich "Produktion + Logistik"	Bereich direkt der Geschäftsleitung unterstellt
Canon Schweiz AG	750	Schweiz	Bereich direkt der Geschäftsleitung unterstellt
Esec SA	600	Schweiz	Bereich direkt der Geschäftsleitung unterstellt
Feller AG	360	Horgen (ganzes Unternehmen)	Aufgabenbereich eines Geschäftsleitungsmitglieds
Graubündner Kantonalbank	800	Kanton Graubünden (ganzes Unternehmen)	Aufgabenbereich eines Geschäftsleitungsmitglieds
Jowa Birsfelden	180	Sitz Birsfelden	Aufgabenbereich eines Geschäftsleitungsmitglieds
Rentenanstalt/Swiss Life	2'700	Schweiz	Bereich direkt der Geschäftsleitung unterstellt
Siemens Schweiz AG	3'800	Schweiz	Bereich direkt der Geschäftsleitung unterstellt
Schweizer Rück	2'700	Schweiz	Bereich direkt der Geschäftsleitung unterstellt
UBS AG	50'000	Weltweit	Bereich direkt der Geschäftsleitung unterstellt
Zürcher Kantonalbank	3'700	Kanton Zürich (ganzes Unternehmen)	Bereich direkt der Geschäftsleitung unterstellt

Tab. 12: Anzahl Teilnehmerechtigte, Einsatzort und organisatorische Einordnung

6.2.2 Geschichte des Vorschlagswesens/Ideenmanagements

Keines der untersuchten Unternehmen setzt heute noch ein klassisches BVW ein. Viele der Unternehmen (8) hatten jedoch als Vorgänger ihres aktuellen Instruments während längerer Zeit ein BVW im Einsatz (z. B. UBS seit 1946). In den betrachteten Firmen wurden in acht von elf Fällen in den Jahren 1996 bis 1998 Änderungen im Zusammenhang mit dem Ideenmanagement vorgenommen. Lediglich die *Feller AG* hat ihr Instrument seit gut zehn Jahren relativ unverändert beibehalten. In den letzten zwei bis drei Jahren wurde in den untersuchten Firmen v. a. das Vorgesetztenmodell, der KVP und das in andere Managementkonzepte integrierte Vorschlagswesen eingeführt.²⁶⁷

²⁶⁷ Weil z. T. eine genaue Zuteilung auf ein Instrument Probleme aufgibt und zudem in den Firmen teilweise mehrere Instrumente parallel im Einsatz sind, verzichtet der Verfasser hier auf genaue Zahlenangaben.

6.2.3 Ziele des Vorschlagswesens/Ideenmanagements

Nebst den erwarteten Rationalisierungs- und Innovationszielen stachen in den Interviews v. a. Ziele bezüglich Qualität (der Prozesse, Produkte, Dienstleistung etc.), Personalentwicklung, Mitarbeiterzufriedenheit sowie Kulturveränderung heraus.

Als Spezialfall kann die *Feller AG* aufgeführt werden, weil dort vor gut zehn Jahren begonnen wurde, mit dem Ideenmanagement die Fähigkeiten der Mitarbeiter weiterzuentwickeln und ihre Identifikation mit der Firma zu verstärken. Die Mitarbeiter sollen zu Mitunternehmern werden. In den letzten Jahren wurde mit Vorschlagswesen und Qualitätszirkeln, aber auch durch dauernde Kommunikation und Information ein grosser Teil der Mitarbeiter schrittweise zu diesem Ziel geführt.

Die Mitarbeiterzufriedenheit spielt bei rund der Hälfte der befragten Firmen eine bedeutende Rolle. Dies widerspiegelt die zunehmende Bedeutung des Mitarbeiters und die Notwendigkeit, die Ressource Mensch (in diesem Fall v. a. sein kreatives Potential) zu fördern und zu nutzen.

6.2.4 Instrumente des Vorschlagswesens/Ideenmanagements

Bei den angewendeten Instrumenten ist eine vergleichende Beurteilung sehr schwierig, weil die Begriffe in den Unternehmen resp. durch die Interviewpartner nicht im gleichen Sinn verwendet werden, wie in der vorliegenden Arbeit. Oft wird z. B. ein Vorschlagswesen mit Qualitätszirkeln verbunden. Die Integration des Vorschlagswesens in übergeordnete Managementkonzepte wie TQM (u. a. *Zürcher Kantonalbank*) oder Kaizen (z. B. *Bühler AG* oder *Jowa*) stellt heute durchaus keine Ausnahme dar. Ein Ideenmanagement, das dem Begriffsverständnis dieser Arbeit am ehesten entspricht, ist bei der *UBS* vorhanden.²⁶⁸

²⁶⁸ Herr Heuri hat als einer der ersten Schweizer die Prüfung zum "Ideenmanager" am Deutschen Institut für Betriebswirtschaft erfolgreich absolviert und wird auf dem Gebiet des Ideenmanagements in der Schweiz als einer der führenden Praktiker bezeichnet.

6.2.5 Weiterentwicklung/Zukunftsaussichten

Die Absichten und Zielsetzungen sind sehr unterschiedlich. Sie reichen von einer verstärkten Nutzung der modernen Informationstechnologie (*Canon*) über eine Verbesserung der Qualifikationen aller Mitarbeiter (z. B. *Bühler AG*) bis zu einer Erweiterung des Teilnehmerkreises auf Kunden (*UBS*).

Bei vielen Gesprächspartnern wurde auch das Ziel einer Kulturveränderung genannt. Während die *Bühler AG* z. B. geradezu japanische Zahlen an Vorschlägen anstrebt (über 20 Vorschläge von jedem Mitarbeiter pro Jahr), verfolgen viele andere Unternehmen v. a. eine qualitative Verbesserung der Ideen.²⁶⁹

Ein letzter zu nennender Aspekt ist der vermehrt angestrebte Einsatz von Teams. Die Zürcher Kantonalbank möchte in Zukunft nur noch Gruppenvorschläge erhalten. Ein Mitarbeiter mit einer Idee muss sich einen Partner suchen, der seinen Vorschlag unterstützt. Zusammen bearbeiten sie die Idee und reichen sie als Team ein.

6.3 Schlussfolgerungen und Gestaltungshinweise

Die subjektiv getroffene Auswahl an Unternehmen zeigt ein differenziertes Bild über den Stand des Vorschlagswesens/Ideenmanagements in der Schweiz. Die untersuchten Firmen haben nebst den zweifellos vorhandenen Unterschieden eine nicht von der Hand zu weisende Gemeinsamkeit: In allen untersuchten Firmen nimmt das Ideenmanagement eine bedeutende Rolle ein. Die Leistungsfähigkeit eines Ideenmanagements, das auf unternehmensspezifische Besonderheiten Rücksicht nimmt, ist allorts erkannt worden. Die angestrebten Ziele und verwendeten Instrumente korrespondieren mit den in der Fachliteratur genannten. Die Unternehmen versuchen, ihr Ideenmanagement den aktuellen Erkenntnissen aus Praxis und Wissenschaft anzupassen. Dabei berücksichtigen sie aber die firmenspezifischen Gegeben-

²⁶⁹ Das Ideenmanagement ist z. B. bei der *Graubündner* und der *Zürcher Kantonalbank*, *Canon*, *UBS* oder *Esec* Teil des Qualitätsmanagements (TQM, ISO 9001 etc.).

heiten. Die grössten Unterschiede zeigen sich in der Frage nach den Zukunftsaussichten und der Weiterentwicklung des Ideenmanagements.

Ein Vergleich mit Abschnitt 4.3 "Gestaltungsempfehlungen" (vgl. Seite 70) zeigt, dass viele der dort abgegebenen Gestaltungsempfehlungen in der Praxis realisiert sind. Die *Rentenanstalt/Swiss Life* kennt beispielsweise einen "Ideen-Pool" oder bei *Esec* entlasten Qualitätsförderer die zentrale Stelle. Die *UBS* setzt einen Ideenmanager ein und *Canon* will verstärkt die Informationstechnologie nutzen. Diese Beispiele bestätigen die praktische Anwendbarkeit der theoretischen Gestaltungsempfehlungen.

Abschliessend kann bestätigt werden, dass der Mitarbeiter und seine Kreativität als strategischer Erfolgsfaktor erkannt worden ist und entsprechend gefördert, aber auch genutzt wird (vgl. Abschnitt 1.1.1, Seite 1).

7. Fazit und Ausblick

Die stetig zunehmende Komplexität und die wachsende Dynamik der Umwelt bestimmen das Handeln der Unternehmen zusehends. Es ist von enormer Bedeutung durch ständige Verbesserungen und Innovationen, mit diesen Entwicklungen Schritt zu halten. Um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, müssen die Unternehmen wandlungs- und anpassungsfähig bleiben. Kreativität der Mitarbeiter und Information bilden zwei neue strategisch wichtige Ressourcen, die aktiviert und gezielt genutzt werden müssen.²⁷⁰

Das Betriebliche Vorschlagswesen ist ein Instrument, das die Kreativität im Unternehmen fördert und den gezielten Umgang mit Ideen im Unternehmen sicherstellen soll. In seinem über einhundertjährigen Bestehen hat sich das BVW v. a. in den letzten Jahrzehnten gewandelt. Verschiedene Entwicklungen, wie die des Vorgesetztenmodells, der kontinuierliche Verbesserungsprozess oder gar die Weiterentwicklung zum Ideenmanagement zeigen deutlich, dass sich das Vorschlagswesen dem Wandel anpassen kann und muss. Obwohl sich die Zielprioritäten verschoben haben - von Rationalisierung zu Qualität und Mitarbeiterzufriedenheit - ist der Grundgedanke des Vorschlagswesens bis heute derselbe geblieben. Die Unternehmen wollen einen kreativen, engagierten und mitdenkenden Mitarbeiter, der ständig seine Arbeit und sein Arbeitsumfeld verbessert.

Der Wille zur Kreativitäts- und Innovationsförderung muss in den Führungsinstrumenten und Werthaltungen der Unternehmen klar zum Ausdruck kommen. Jedes Unternehmen muss die eingesetzten Instrumente innovationsfördernd ausrichten und gestalten. Die unternehmensspezifischen Gegebenheiten sind bei der Gestaltung des Ideenmanagements ausreichend zu berücksichtigen.

²⁷⁰ Formaler Hinweis: Die in diesem Kapitel gemachten Schlussfolgerungen beziehen sich auf Überlegungen und Aussagen aus den vorangehenden Kapiteln. Die dort verwendete Literatur wird innerhalb dieses Kapitels nicht noch einmal in den Fussnoten aufgeführt.

"Wandel, Flexibilität, Wissensnutzung und Ideenumsetzung [müssen] wesentliche Teile unserer Unternehmenskultur werden. Es muss also selbstverständlich werden, dass für jeden Mitarbeiter [...] der Wandel, das bessere Neue, die kreative Veränderung von Technologien, Prozessen oder Kommunikation zu einem selbstverständlichen Teil seines Jobs wird."²⁷¹

Die Darstellung der verschiedenen Entwicklungen vom Betrieblichen Vorschlagswesen zum Ideenmanagement, die Integration in Managementkonzepte wie TQM oder Kaizen zeigen, dass sich das Vorschlagswesen in den letzten Jahren stark verändert hat. Es ist nicht mehr ein Instrument unter vielen, das nur stiefmütterlich behandelt wird. Die Unternehmen haben die Bedeutung und Leistungsfähigkeit eines modernen und aktiven Ideenmanagements erkannt und ihre Strukturen den neuen Gegebenheiten angepasst. Das Ideenmanagement ist zu einem zentralen Instrument der Betriebsführung im ausgehenden Jahrhundert geworden.

Die empirische Untersuchung innerhalb dieser Arbeit zeigt einen interessanten Ausschnitt von Unternehmen der verschiedensten Grössen und Branchen. Die vorhandenen Unterschiede in den Instrumenten und Vorgehensweisen sind z. T. recht gross. Die damit angestrebten Ziele stimmen aber weitgehend überein. Nebst einer Verbesserung der Qualität (Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse) steht eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit und die Verbesserung und Förderung der Fähigkeiten aller Mitarbeiter im Vordergrund. Das Vorschlagswesen ist von einem reinen Rationalisierungsinstrument zu einem Instrument mit Personalentwicklungs- und Personalführungscharakter geworden.

Der Verfasser hofft mit der vorliegenden Arbeit einen umfassenden Überblick über den aktuellen Stand des Vorschlagswesens geboten zu haben. Es sei noch einmal betont, dass der Praxisbezug subjektiv ist. Die untersuchten Firmen und die dort angetroffenen Instrumente, Vorgehensweisen und Ziele können und wollen keinen repräsentativen Eindruck der Realität vermitteln. Sie zeigen aber ein Bild, welches den aus der Theorie entstandenen Erkenntnissen durchaus entspricht. In der Praxis ist die Integration des Vorschlagswesens in Managementkonzepte wie TQM oder Kaizen weiter verbreitet als erwartet. Selten werden die Mitarbeiter nur durch ein einziges

²⁷¹ Brantner, W. (1997), S. 50 (im Original z. T. mit kursiver Schrift).

Instrument aufgefordert, ihre Kreativität zu nutzen und der Firma zur Verfügung zu stellen.

Das Ideenmanagement hat mit dem in dieser Arbeit aufgezeigten Stand noch nicht die letzte Stufe seiner Entwicklung erreicht. Es wird sich auch in Zukunft den Veränderungen in den verschiedenen Umweltsphären anpassen müssen. Andererseits handelt es sich um ein Instrument, das helfen kann, den Wandel eines Unternehmens aktiv mitzugestalten. Durch die Weiterentwicklung des Ideenmanagements wird zusätzlich ein wichtiger Beitrag zur Sicherstellung der Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens geleistet, indem eine Kultur entsteht, die Veränderungen als positiven Aspekt der heutigen Zeit versteht und unterstützt.

Anhang

Anhang 1

Brief: Bestätigungsschreiben des Termins und Überblick über die zu diskutierenden Fragen

Anhang 2

Interviewleitfaden

Anhang 3

"Fragebogen" bezüglich Vertraulichkeit der erhaltenen Angaben und Verwendung des Interviewprotokolls

Anhang 1: Bestätigungsschreiben des Termins und Überblick über die zu diskutierenden Fragen



Universität Bern

Institut für
Organisation und Personal

Direktor:
Prof. Dr. Norbert Thom

Engehaldenstr. 4
CH-3012 Bern

Telefon 031 631 80 69
Telefax 031 631 82 30
eMail thom@iop.unibe.ch
WWW <http://www.iop.unibe.ch>

"Adresse des Verfassers"²⁷²

"Adresse des Unternehmens"

"Datum"

Bestätigung des Interviewtermins vom "Datum"

"Anrede"

Auf unser Telefongespräch vom "Datum" Bezug nehmend, möchte ich Ihnen noch schriftlich unseren Interviewtermin wie folgt bestätigen:

"Datum Interviewtermin"

Wie versprochen, gebe ich Ihnen an dieser Stelle einen groben Überblick über die zu erwartenden Fragen:

²⁷² Verschiedene Felder dieses Briefes (wie z. B. Adressen, Anrede, Datumsbezeichnungen etc.) sind durch neutrale Bezeichnungen ersetzt worden.

- * Einleitende Fragen zur "Firma" und zur unternehmensspezifischen Entwicklung des Ideenmanagements
- * Aktuelle Ausgestaltung des Ideenmanagements und die damit verfolgten Ziele
- * Erfahrungen mit dem Ideenmanagement in Ihrem Unternehmen (Stärken und Schwächen, Probleme und Lösungen)
- * Eventuelle Weiterentwicklung des Ideenmanagements

Damit eine Vergleichbarkeit der Interviews erreicht werden kann, wird ein strukturierter Interviewrahmen vorgegeben. Dieser kann nur bedingt auf die Besonderheiten Ihres Unternehmens eingehen. Sämtliche Punkte, die im Verlauf des Gesprächs nicht diskutiert werden, sollen aber im letzten Interviewteil unbedingt zur Sprache kommen. Deshalb ist diese Aufzählung nicht abschliessend, sondern dient lediglich zu Ihrer Orientierung und Vorbereitung.

Sollten Sie nach diesem Schreiben noch offene Fragen haben, stehe ich Ihnen selbstverständlich gerne zur Verfügung. Sie können mich sowohl unter meiner Adresse, als auch per Telefon oder E-Mail erreichen. Falls Sie unseren Termin verschieben möchten oder absagen müssen, bitte ich Sie, mich zu kontaktieren.

An dieser Stelle möchte ich mich bei Ihnen, auch im Namen des Instituts für Organisation und Personal, ganz herzlich für Ihr Interesse und Engagement bedanken.

Auf unser Gespräch freue ich mich und werde Ihnen als Dank meinerseits einen hoffentlich interessanten Kurzbericht nach Abschluss meiner Arbeit (Januar 1999) überlassen. Ich wünsche Ihnen eine gute Zeit und verbleibe

mit freundlichen Grüßen

Anhang 2: Interviewleitfaden

Interviewleitfaden

1. Einleitung

- Vorstellen des Interviewers und des IOP, Vorstellen der Lizentiatsarbeit
- Dank, Anonymität/Vertraulichkeit zusichern, Aufzeichnung des Gesprächs, Protokolleinsicht vor Abgabe der Lizentiatsarbeit zusichern.
- Ziel des Interviews: Praxisbezug herstellen
- Vorgehen erklären (problemzentriertes Interview)

2. Fragen zum Interviewpartner/Unternehmen

Interviewpartner:

- Stellung/Funktion des Interviewpartners im Unternehmen (Kompetenz - Aufgabe - Verantwortung)
- Ausbildung/Werdegang

Unternehmen:

- Daten:
 - Art des Unternehmens/Branche, Produkte
 - Marktstellung
 - Anzahl Mitarbeiter, Belegschaftsstruktur/Ausbildungsstand, Eigenschaften/Verhaltensweisen
 - Standorte Schweiz/Welt
 - Kennzahlen (Umsatz, Gewinn etc.)

- "in einem Satz" (Beschreibung des Unternehmens durch den Interviewpartner)

- Umwelt des Unternehmens (ökologisch, technisch, rechtlich-politisch, sozio-kulturell)

- Unternehmenskultur
- Ziele
- Strategie
- Anreize
- Führungsstil
- Organisation (Organisationsentwicklung)

3. Fragen zum Ideenmanagement (IM)

- Begriffe klären: Was versteht der Interviewpartner unter: BVW, VW, IM, usw.

- Geschichte/Entwicklung des IM im Betrieb

- Beschreibung des IM (Funktionsweise)
 - damit verbundene Massnahmen (z. B. Mitarbeiterschulung)
 - Ziele, die damit verfolgt werden
 - Stärken / Schwächen (Haupt Hindernisse und Erfolgsfaktoren!)
 - Bedeutung resp. Beurteilung des IM innerhalb des Unternehmens, Einstellung des Top-Managements
 - evtl. andere in diesem Zusammenhang im Einsatz befindliche Instrumente

- Leistungsfähigkeit des IM: Erfolge, Kennzahlen etc.

- Weiterentwicklung des Systems / Zukunftsaussichten

- Punkte, die im Gespräch bisher nicht zur Sprache kamen

4. Abschluss des Gesprächs

- Danksagung
- Zusicherung des Protokolls zur Durchsicht und evtl. Korrektur
- Fragebogen bezüglich Vertraulichkeit der Daten

Anhang 3: "Fragebogen"

"Ich möchte, dass der Name des Unternehmens und die eingesetzten Instrumente nicht genannt werden."

Unternehmen nennen

Unternehmen nicht nennen

Instrumente nennen

Instrumente nicht nennen

"In der Lizentiatsarbeit dürfen Stellen aus dem zusammenfassenden Protokoll zitiert werden."

Nein

Ja, aber anonym (Firma X)

Ja (mit Namen)

"Das zusammenfassende Protokoll darf im Anhang in seiner ganzen Länge (inkl. Abbildungen) abgedruckt werden."

Nein

Ja, aber ohne Namen

Ja

Ja, aber ohne Abbildungen

Bemerkungen:

Name:

Ort, Datum:

Literaturverzeichnis

Beriger, Peter (1986)

Quality Circles und Kreativität: Das Quality Circle-Konzept im Rahmen der Kreativitätsförderung in der Unternehmung, Bern und Stuttgart 1986.

Berthel, Jürgen (1996)

Forschungsprojekt "Änderungstendenzen in der Arbeitswelt", Siegen 1996.

Bessoth, Richard (1975)

Leistungsfähigkeit des Betrieblichen Vorschlagswesens, Göttingen 1975.

Bleicher, Knut (1979)

Unternehmungsentwicklung und organisatorische Gestaltung, Stuttgart und New York 1979.

Böhme, Olaf J. (1977)

Das Betriebliche Vorschlagswesen. Ein Instrument zur systematischen Ideennutzung. In: Wirtschaftspolitische Meinungen, 33. Jg. 1977, Nr. 5, S. 1-20.

Böhme, Olaf J. (1985)

Das Vorschlagswesen in der Schweiz. In: Internationale Treuhand AG (Hrsg.): Information der Internationalen Treuhand AG, 1985, Nr. 73, S. 30-42.

Böhme, Olaf J. (1986)

Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement. In: Die Unternehmung, 40. Jg. 1986, Nr. 4, S. 330-337.

Böhme, Olaf J. (1993a)

Erfolgreicher durch Ideenmanagement. In: Der Organisator, 75. Jg. 1993, Nr. 3, S. 43.

Böhme, Olaf J. (1993b)

Helle Köpfe sind (wieder) gefragt! In: Der Organisator, 75. Jg. 1993, Nr. 1-2, S. 53.

Brantner, Wolfgang (1997)

Vom Vorschlagswesen zur Unternehmenskultur. In: Betriebliches Vorschlagswesen, 23. Jg. 1997, Nr. 2, S. 49-50.

Brinkmann, Eberhard P. (1986)

Das Gruppenvorschlagswesen als Teil des Ideenmanagement. In: Das Management von Innovationen, hrsg. v. Staudt, E., Frankfurt am Main 1986, S. 457-469.

Brinkmann, Eberhard P.; Heidack, Clemens (1982)

Betriebliches Vorschlagswesen, Bd. I: Standard in Wirtschaft und Verwaltung, Freiburg im Breisgau 1982.

Brinkmann, Eberhard P.; Heidack, Clemens (1987)

Unternehmenssicherung durch Ideenmanagement. Bd. 1: Mehr Innovation durch Verbesserungsvorschläge, 2. Aufl., Freiburg im Breisgau 1987.

Bühner, Rolf (1994)

Personalmanagement, Landsberg am Lech 1994.

Bumann, Anton (1991)

Das Vorschlagswesen als Instrument innovationsorientierter Unternehmensführung. Ein integrativer Gestaltungsansatz, dargestellt am Beispiel der Schweizerischen PTT-Betriebe, Freiburg (Schweiz) 1991.

Deppe, Joachim (1997)

Ein funktionierendes BVW: integraler Bestandteil eines Kreativitäts-Systems. In: Betriebliches Vorschlagswesen, 23. Jg. 1997, Nr. 3, S. 97-98.

Deutsches Institut für Betriebswirtschaft (Hrsg.) (1985)

Führen und Rationalisieren durch Betriebliches Vorschlagswesen, 2. Aufl., Berlin 1985.

Drucker, Peter F. (1973)

Management, New York 1973.

Etienne, Michèle (1997)

Grenzen und Chancen des Vorgesetztenmodells im Betrieblichen Vorschlagswesen. Eine Fallstudie, Bern u. a. 1997.

Fendrich, Jürgen (1982)

Innovations-Management. In: Der Innovations-Berater hrsg. v. Deutschen Institut für Betriebswirtschaft, Freiburg im Breisgau 1982, S. 1 ff.

Freimuth, Joachim (1986)

Neuere Tendenzen der Gestaltung des betrieblichen Vorschlagswesens. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 15. Jg. 1986, Nr. 10, S. 523-527.

Freimuth, Joachim (1988)

Rollen in kreativen Gruppenprozessen. In: Betriebliches Vorschlagswesen, 14. Jg. 1988, Nr. 3, S. 125-131.

Frey, Dieter; **Schmook**, Renate (1995)

Zukünftiges Ideenmanagement. Strategien zur Optimierung und Aktivierung des betrieblichen Vorschlagswesens. In: Personalführung, 28. Jg. 1995, Nr. 2, S. 116-125.

Fürstenberg, Friedrich (1993)

Wandel in der Einstellung zur Arbeit - Haben sich die Menschen oder hat sich die Arbeit verändert? (Teil I). In: Wertewandel. Herausforderung für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren, Rosenstiel, L. von; hrsg. v. Djarrahzadeh, M.; Einsiedler, H. E., Streich, R. K., 2. Aufl., Stuttgart 1993, S. 17-27.

Ganz, Dieter (1962)

Verbesserungsvorschläge im Betrieb. Eine soziologische Untersuchung über das betriebliche Vorschlagswesen in zwei Industriebetrieben, Diss., Mannheim 1962.

Gaugler, Eduard (1976)

Betriebliches Vorschlagswesen. In: Grochla, E.; Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Aufl., Stuttgart 1976, Sp. 4294-4302.

Gomez, Peter; Zimmermann, Tim (1992)

Unternehmensorganisation. Profile, Dynamik, Methodik, Frankfurt am Main und New York 1992.

Grochla, Erwin (1978)

Einführung in die Organisationstheorie, Stuttgart 1978.

Grochla, Erwin (1980)

Organisationstheorie. In: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. Grochla, E., Stuttgart 1980, Sp. 1796-1814.

Grochla, Erwin (1982):

Grundlagen der organisatorischen Gestaltung, Stuttgart 1982.

Guilford, Joy P. (1964)

Personality, Weinheim 1964.

Gutbrod-Speidel, Angelika (1993)

Ist ein Betriebliches Vorschlagswesen noch zeitgemäss? In: Personalführung, 26. Jg. 1993, Nr. 4, S. 304-309.

Hagiwara, A. (1994)

Quality Control Circles bei Nissan Motors. In: Personalführung, 21. Jg. 1988, Nr. 4, S.273-274.

Hauschildt, Jürgen (1980)

Zielsysteme. In: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. Grochla, E., Stuttgart 1980, Sp. 2419-2430.

Heidack, Clemens (1992)

Vorschlagswesen, Betriebliches. In: Handwörterbuch des Personalwesens, hrsg. v. Gaugler, E.; Weber, W., 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2299-2316.

Heidack, Clemens; Brinkmann, Eberhard P. (1984)

Betriebliches Vorschlagswesen, Bd. II: Fortentwicklung zum Ideenmanagement durch Motivation und Gruppen, Freiburg im Breisgau 1984.

Heidack, Clemens; Brinkmann, Eberhard P. (1987)

Unternehmenssicherung durch Ideenmanagement. Bd. 2: Mehr Erfolg durch Motivation, Teamarbeit und Qualität, 2. Aufl., Freiburg im Breisgau 1987.

Hentze, Joachim (1986)

Personalwirtschaftslehre 2, 3. Aufl., Bern und Stuttgart 1986.

Hentze, Joachim; Kammel, Andreas; Lindert, Klaus (1997)

Personalführungslehre, 3. Aufl., Bern, Stuttgart und Wien 1997.

Herzberg, Frederick (1966)

Work and the Nature of Man, Cleveland 1966.

Imai, Masaaki (1993)

Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb, 11. Aufl., München 1993.

Kahabka, Gerwin; Schmid, Marcel (1996)

Zielorientierte Personalentwicklung durch das Betriebliche Vorschlagswesen. In: Personal, 48. Jg. 1996, Heft 11, S. 592-597.

Kieser, Alfred; Kubicek, Herbert (1992)

Organisation, 3. Aufl., Berlin und New York 1992.

Krafft, Werner (1966)

Das betriebliche Vorschlagswesen als Gruppenaufgabe und Grundproblem. Ein Beitrag zur Sozialpsychologie im Betrieb, Berlin 1966.

Krause, Reinhard (1996)

Unternehmensressource Kreativität. Trends im Vorschlagswesen, Erfolgreiche Modelle, Kreativitätstechniken und Kreativitäts-Software, Köln 1996.

Krauss, Rolf H. (1956)

Das betriebliche Vorschlagswesen als Mittel zur Rationalisierung und zur sozialen Betriebsgestaltung, Diss., München 1956.

Krüger, Wilfried (1980)

Konflikte in der Organisation. In: Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., hrsg. v. Grochla, E., Stuttgart 1980, Sp. 1071-1082.

Kubicek, Herbert; Thom, Norbert (1976)

Umsystem, betriebliches. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. v. Grochla, E.; Wittmann, W., 4. Aufl., Stuttgart 1976, Sp. 3977-4017.

Kubicek, Herbert (1980)

Organisationsstruktur, Messung der. In: Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., hrsg. v. Grochla, E., Stuttgart 1980, Sp. 1778-1795.

Losse, Klaus Heinz; **Thom**, Norbert (1977)

Das Betriebliche Vorschlagswesen als Innovationsinstrument. Eine empirisch-explorative Überprüfung seiner Effizienzdeterminanten. Frankfurt am Main und Bern 1977.

Marr, Rainer (1989)

Betrieb und Umwelt. In: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, hrsg. v. Bitz, M.; Dellmann, K.; Domsch, M., 2. Aufl., München 1989, S. 49-113.

Mayring, Philipp (1996)

Einführung in die qualitative Sozialforschung, 3. Aufl., München 1996.

Merz, Eberhard (1988)

Betriebliches Vorschlagswesen, professionell und wirksam, Landsberg am Lech 1988.

Michligk, Paul (1953)

Neue Praxis des betrieblichen Vorschlagswesen und der Arbeitsvereinfachung, Stuttgart 1953.

Müller-Hagen, Dieter (1990)

Bedeutung und Aufgaben des Betrieblichen Vorschlagswesens. In: Personal, 42. Jg. 1990, Heft 5, S. 204-206.

Neubeiser, Andreas (1998)

Die Effizienz des Betrieblichen Vorschlagswesens, München und Mering 1998.

Nütten, Ingeborg; **Sauermann**, Peter (1988)

Die anonymen Kreativen. Instrumente einer innovationsorientierten Unternehmenskultur. Wiesbaden 1988.

Peters, Thomas J.; **Waterman**, Robert H. (1984)

Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, 5. Aufl., Landsberg am Lech 1984.

Probst, Gilbert (1992)

Organisation. Strukturen, Lenkungsinstrumente und Entwicklungsperspektiven, Landsberg am Lech 1992.

Pümpin, Cuno; **Kobi**, Jean-Marcel; **Wüthrich**, Hans A. (1985)

Unternehmenskultur. Basis strategischer Profilierung erfolgreicher Unternehmen. In: Schweizerische Volksbank (Hrsg.): Die Orientierung, Nr. 85, 1985.

Reinheimer, Rudolf (1981)

Die Strategie der Japanischen Industrie: Zielvorstellungen und ihre Realisierung, München und Wien 1981.

Rosenstiel, Lutz von (1993)

Wandel in der Karrieremotivation - Neuorientierung in den 90er Jahren. In: Wertewandel. Herausforderungen für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren, Rosenstiel, L. von; Djarrahzadeh, M.; Einsiedler, H. E., Streich, R. K. (Hrsg.), 2. Aufl., Stuttgart 1993, S. 47- 82.

Rühli, Edwin (1987)

Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Industrie. In: Dichtl, E.; Gerke, W.; Kieser, A.: Innovation und Wettbewerbsfähigkeit: Wissenschaftliche Tagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. an der Universität Mannheim, 1986. Wiesbaden 1987, S. 303-325.

Ruhnau, Jürgen; Esser, Jürgen (1993)

Vorschlagswesen und Gruppenmodelle. In: Personal, 45. Jg. 1993, Heft 8, S. 354-357.

Schein, Edgar (1974)

Das Bild des Menschen aus der Sicht des Managements. In: Management. Aufgaben und Instrumente, hrsg. von Grochla, E., Düsseldorf und Wien 1974, S. 69-91.

Schnell, Rainer; Hill, Paul B.; Esser, Elke (1993)

Methoden der empirischen Sozialforschung, 4. Aufl., München 1993.

Schweizerische Arbeitsgemeinschaft Vorschlagswesen (Hrsg.) (1998)

Mitarbeiterbeiträge, Kempraten 1998.

Sieewart, Hans (1985)

Die Wirtschaftlichkeit des Betrieblichen Vorschlagswesens. In: Betriebliches Vorschlagswesen, 11. Jg. 1985, Nr. 3, S. 117-127.

Sieewart, Hans (1987)

Vorschlagswesen im Industriebetrieb. In: Schweizerische Arbeitsgemeinschaft Vorschlagswesen (SAV), (Hrsg.), Vorschlagswesen, 1987, Nr. 16, S. 1-2.

Spahl, Siegfried (1975)

Handbuch Vorschlagswesen. Praxis des Ideenmanagements, 1. Nachlieferung, München 1975/1978.

Spahl, Siegfried (1986)

Die Methode der Zukunft - das Ideenmanagement. In: Betriebliches Vorschlagswesen, 12. Jg. 1986, Nr. 3, S. 119-126.

Spahl, Siegfried (1990)

Geschichtliche Entwicklung des BVW. In: Personal, 42. Jg. 1990, Heft 5, S. 178-180.

Staehe, Wolfgang H. (1980)

Menschenbilder in Organisationstheorien. In: Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., hrsg. v. Grochla, E., Stuttgart 1980, Sp. 1301-1313.

Stähelin, Edith (1994)

iDEEplus - das Vorschlagswesen der Rentenanstalt/Swiss Life. In: Betriebliches Vorschlagswesen, 20. Jg. 1994, Nr. 1, S. 22-23 und 48.

Steih, Marco; **Müller**, Frank (1993)

Hemmnisse des Betrieblichen Vorschlagswesens in Klein- und Mittelbetrieben. In: Personal, 45. Jg. 1993, Heft 8, S. 364-366.

Strümpel, Burkhard; **Pawlowsky**, Peter (1993)

Wandel in der Einstellung zur Arbeit - Haben sich die Menschen oder hat sich die Arbeit verändert? (Teil II). In: Wertewandel. Herausforderung für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren, hrsg. v. Lutz von Rosenstiel, 2. Aufl., Stuttgart 1993, S. 29-45.

Thom, Norbert (1980)

Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements, 2. Aufl., Königstein im Taunus 1980.

Thom, Norbert (1983)

Innovations-Management. Herausforderung für den Organisator. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 1983, Heft 1, S. 4-11.

Thom, Norbert (1988)

Organisationsmanagement. Bewertung und Auswahl einer effizienten Organisationsform für Unternehmungen. In: Hofmann, M.; Rosenstiel, L. von (Hrsg.): Funktionale Managementlehre, Berlin u. a. 1988.

Thom, Norbert (1992)

Innovationsmanagement. In: Schweizerische Volksbank (Hrsg.): Die Orientierung, Nr. 100, Bern 1992.

Thom, Norbert (1993)

Ein "Longseller" mit weiteren Erfolgsaussichten. In: Personalführung, 26. Jg. 1993, Nr. 4, S. 280-286.

Thom, Norbert (1996)

Betriebliches Vorschlagswesen. Ein Instrument der Betriebsführung und des Verbesserungsmanagement, 5. Aufl., Bern u. a. 1996.

Thom, Norbert (1997)

Effizientes Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. Berner Kantonalbank (Hrsg.), Bern 1997.

Thom, Norbert (1998a)

Mitarbeiterbeiträge. Hrsg. v. SAV, Kempraten 1998, Vorwort.

Thom, Norbert (1998b)

Wie Zeitgemäss ist das Vorschlagswesen? In: Neue Zürcher Zeitung vom 7. Oktober 1998, Nr. 232, S. 71.

Thom, Norbert; Etienne Michèle (1998)

Betriebliches Vorschlagswesen: Vom klassischen Modell zum modernen Ideen-Management, Bern 1998.

Trebesch, Karsten (1980)

Teamarbeit. In: Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., hrsg. v. Grochla, E., Stuttgart 1980, Sp. 2217-2227.

Ulmann, Gisela (1973)

Kreativitätsforschung, Köln 1973.

Ulrich, Hans (1990)

Unternehmenspolitik, 3. Aufl., Bern und Stuttgart 1990.

Ulrich, Werner (1975)

Kreativitätsförderung in der Unternehmung. In: Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität in Zürich, Band 13, Bern und Stuttgart 1975.

Urban, Christine (1993a)

Das Vorschlagswesen und seine Weiterentwicklung zum europäischen KAIZEN, Konstanz 1993.

Urban, Christine (1993b)

Das "Vorgesetztenmodell" - ein europäisches Kaizen. In: Der Organisator, 1993, Nr. 5, S. 48.

Vester, Bernhard (1992)

Neues Ideenmanagement durch neue Arbeitsstrukturen. In: Betriebliches Vorschlagswesen, 18. Jg. 1992, Nr. 3, S. 97-101.

Vonlanthen, Jean-Marc (1995)

Innovationsmanagement in Schweizer Unternehmen. Ausgewählte organisatorische und personalwirtschaftliche Betrachtungen. Konzeptionelle Grundlagen - drei Explorativstudien, Bern u. a. 1995.

Wachtel, Hans Josef (1995)

Ideen-Börse: Mehr als nur ein Vorschlagswesen. In: Personalführung, 28. Jg. 1995, Nr. 2, S. 110-114.

Wagner, Veit (1994)

Die Gestaltung der Spitzenorganisation in der grossen Familienunternehmung, Bern, Berlin und Frankfurt am Main 1994.

Weber, Dieter (1989)

Unternehmensführung: Mehr Spass an der Arbeit. In: Management Wissen, 1989, Nr. 5, S. 22-33.

Werner, Wolfgang (1997)

125 Jahre Betriebliches Vorschlagswesen. In: Betriebliches Vorschlagswesen, 23. Jg. 1997, Nr. 4, S. 145-146.

Yasuda, Yuzo (1994)

Mitarbeiterkreativität in Japan. So nutzt Toyota das betriebliche Vorschlagswesen. Landsberg 1994.

Selbständigkeitserklärung

"Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist."

Bern, 02. Mai 2005

Yves Zimmermann