

Norbert Thom/Anja Habegger

Entwicklungstendenzen im Betrieblichen Vorschlagswesen/Ideenmanagement

Einleitung

Die Entwicklung des Betrieblichen Vorschlagswesens (BVW) lässt sich über mehr als hundert Jahre zurück verfolgen. Seit seiner Entstehung um 1880 (vgl. Spahl 1990: 178 f.) haben sich die Ziele, die Unternehmen mit dieser Einrichtung verfolgen, verlagert. Wurde das BVW anfangs vor allem als Rationalisierungsinstrument eingesetzt, stehen heute viel stärker soziale Ziele im Vordergrund; das Vorschlagswesen hat sich zu einem wirksamen Führungsinstrument entwickelt (vgl. Wuppertaler Kreis e. V. 1997: 40). Der Grundgedanke, die Nutzung von Ideen und Verbesserungsvorschlägen (VV) der Mitarbeitenden, ist dabei stets erhalten geblieben.

Bei eingehender Betrachtung der Entwicklung des Betrieblichen Vorschlagswesens in den letzten Jahren, lassen sich verschiedene Tendenzen feststellen. Sie reichen von der Forderung nach Abschaffung des BVW bis hin zu Einschätzungen, die das Vorschlagswesen als Teil eines umfassenden Managementkonzeptes sehen. Es stellt sich also die Frage, in welche Richtung die Entwicklung gehen soll; dass eine solche Entwicklung nötig ist, scheint evident und in den meisten Unternehmen auch seit Langem erkannt. Aber ob eine Anpassung in Details ausreicht oder ob es einer Integration bzw. völligen Neuausrichtung des Instruments bedarf, ist oft unklar.

Um bei diesen Entscheidungen Hilfestellung leisten zu können, haben die Autoren in einer umfangreichen Literaturanalyse die aktuellen Entwicklungen im Betrieblichen Vorschlagswesen untersucht. Anhand von exemplarischen Expertengesprächen wurden die einzelnen Trends anschließend hinsichtlich ihrer Relevanz für die Praxis überprüft. In diesem Zusammenhang konnten auch Fragen zu den allgemeinen Bedingungs- und Handlungsgrößen des Vorschlagswesens beantwortet werden.¹

Bei den befragten Experten handelt es sich um die BVW/Ideenmanagement-Beauftragten eines internationalen Chemiekonzerns, bei dem gerade ein Ideenmanagement eingeführt wurde, eines Flugzeugbauunternehmens mit einer langen und sehr erfolgreichen BVW-Geschichte sowie einer Regionalbank, bei der das Vorschlagswesen im Rahmen einer Umgestaltung zum Ideenmanagement

¹ Für eine ausführliche Darstellung der Ergebnisse vgl. Habegger 2002: Betriebliches Vorschlagswesen im Wandel. Stand der Diskussion und Umsetzung in der Praxis. Arbeitsbericht Nr. 61 des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern, Bern 2002.

vor Kurzem neu belebt wurde. Es sind bewusst Betriebe aus unterschiedlichen Branchen ausgewählt worden, um Ähnlichkeiten, Unterschiede und Probleme hinsichtlich des Vorschlagswesens zu eruieren und in eine Prognose für dessen allgemeine Entwicklung einfließen zu lassen.

Im Folgenden werden diejenigen Entwicklungstendenzen aufgezeigt, die durch die Experteninterviews bestätigt werden konnten. Im Anschluss daran werden Gestaltungsempfehlungen abgeleitet und ein erweiterter Bezugsrahmen vorgestellt.

Entwicklungstendenzen im Vorschlagswesen

Ausweitung des Teilnehmerkreises auf Führungskräfte

Fragt man Führungskräfte, wie sie das Feedback ihrer eigenen Vorgesetzten einschätzen, falls sie selber Verbesserungsvorschläge einreichen könnten, rechnen viele mit eher negativen Reaktionen (vgl. von Bismarck 1999: 52). Als Ursache dafür kann gelten, dass den Führungskräften von ihren Vorgesetzten und der Unternehmensleitung nicht vermittelt und vorgelebt wird, dass auch sie selbst Vorschläge einreichen könnten und sollten. Die bei Siemens Anfang der 90er Jahre des 20. Jahrhunderts von Gasior durchgeführte Studie über Mitarbeiterinitiativen ergab, dass die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter einen Verbesserungsvorschlag einreichen um 75 Prozent steigt, wenn Vorgesetzte VV fördern. Gehen die Vorgesetzten als gute Vorbilder voran und reichen selbst VV ein, steigt die Wahrscheinlichkeit sogar um 200 Prozent (vgl. Gasior 1996: 153 ff.).

Werden die Führungskräfte von der Vorschlagseinreichung ausgeschlossen, läuft das BVW Gefahr, negativ stigmatisiert und zu einem reinen Instrument für rangtiefe Mitarbeitende degradiert zu werden. Ziel sollte es daher sein, auch Führungskräfte als Teilnehmer ins Vorschlagswesen zu integrieren. Auf diese Weise können sie ihre Vorbildfunktion gegenüber den Mitarbeitenden voll wahrnehmen und dafür sorgen, dass diese sich ernst genommen fühlen, wenn sie Vorschläge einreichen. Unternehmen können es sich in der Regel nicht mehr erlauben, auf Anregungen ihrer hochqualifizierten Führungskräfte zu verzichten und somit viel Fachwissen und Kreativität ungenutzt zu lassen.

Verbesserungsvorschläge aus dem eigenen Arbeitsbereich

Damit ein Verbesserungsvorschlag vorliegt, muss es sich bei den Anregungen und Ideen der Mitarbeitenden um eine Sonderleistung handeln, die über ihre Dienstpflicht hinausgeht, d. h. um eine Leistung, die nicht ihren eigenen Arbeits- und Aufgabenbereich betrifft. Dass dadurch das reiche Erfahrungswissen der Mitarbeitenden über ihr eigenes Aufgabenfeld ungenutzt bleibt, liegt auf der Hand; denn gerade am eigenen Arbeitsplatz ist jeder Einzelne ein Spezialist, der

mit den Arbeitsabläufen und den herrschenden Bedingungen am besten vertraut ist. Hier sind die größten Erfolge zu erwarten (vgl. Eich 1999: 179). Aber anstatt sich intensiv Gedanken darüber zu machen, wie die eigene Arbeitssituation verbessert werden könnte, werden die Mitarbeitenden dazu „gezwungen“, in den Gebieten von Kollegen und Vorgesetzten zu recherchieren und zu riskieren, dass diese als unaufmerksam und unbeteiligt gelten und sie selbst als Eindringling dastehen. Normalerweise gehören Verbesserungsvorschläge, die den eigenen Arbeitsbereich betreffen, zu den regulären Pflichten eines jeden Mitarbeiters; den Unterschied zwischen Sonderleistung und geschuldeter Leistung bestimmt letztlich eine BVW-Kommission. Durch die Ausgrenzung des eigenen Aufgabenbereiches werden viele Mitarbeitende davon abgehalten, ihre Ideen zu kommunizieren, da Unklarheit über die Anforderungshöhe an einen VV herrscht. Aus diesem Grund gehen viele gute Ideen und Anregungen verloren, die sonst weitergeleitet, bearbeitet und u. U. umgesetzt werden könnten (vgl. Anic 1998: 35).

Gruppenarbeit

Um möglichst viele Mitarbeitende zu Verbesserungsvorschlägen zu animieren, können u. a. teilautonome Arbeitsgruppen oder Qualitätszirkel eingesetzt werden, die in Gruppenarbeit die betrieblichen Abläufe innovieren sollen. Ihre Mitglieder sollen und wollen zusammenarbeiten und im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung lernen, den besten Weg zu finden, um ihre verschiedenen Aufgaben möglichst optimal durchzuführen. Wenn die gemeinsam erarbeiteten Verbesserungen letztlich prämiert werden, so stehen diese Anreize der gesamten Gruppe zu.

Als Grund für die zunehmende Beliebtheit von Gruppenvorschlagssystemen kann sicher gelten, dass sie helfen, persönlichkeitsbedingte Barrieren der Vorschlagseinreichung zu überwinden (vgl. Kiendl/von Bismarck 2000: 39). Gerade die Risikobarriere (die Barriere des "Nicht-Wagens") verliert durch die Arbeit in Gruppen ihre hemmende Wirkung. Personen, die aus Angst vor Nachteilen ihre Ideen normalerweise für sich behalten würden, fühlen sich durch den Rückhalt der Gemeinschaft gestärkt und können so zur Einreichung eines erfolgversprechenden Vorschlages beitragen. Auf diese Weise steigt die Beteiligung am Vorschlagswesen, da auch Mitarbeitende Gedanken äußern, die vorher niemals einen eigenen Vorschlag eingereicht hätten. Dazu kommt, dass der Einzelne bei der gemeinsamen Vorschlagseinreichung nicht mehr gegen die Interessen seiner Gruppe oder Abteilung handelt und individuelle Vorteile aus der Prämierung zieht, sondern dass durch die Zusammenarbeit die Kooperation, Kommunikation und Leistungsbereitschaft aller Mitarbeitenden gefördert wird.

Mit kreativen Gruppenarbeitsmodellen wird den menschlichen Bedürfnissen nach Selbstständigkeit und Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz sowie nach

sozialen Kontakten mit anderen Menschen die entscheidende Bedeutung beigemessen. Es werden Bedingungen geschaffen, die eigenverantwortliches Tun und die Entfaltung der Fähigkeiten der Mitarbeitenden in Abstimmung mit anderen gleichberechtigten Kollegen erlauben (vgl. Anic 1998: 56).

Ideendatenbanken

Ein weiterer Trend, der sich deutlich in der Literatur zum Betrieblichen Vorschlagswesen abzeichnet, ist die Verwaltung bzw. Einreichung der Verbesserungsvorschläge in resp. über Ideendatenbanken (vgl. o. V. 2000: 17). Die Mitarbeitenden fühlen sich auf diese Weise nicht bevormundet, Vorgesetzte betrachten sich als Förderer und nicht mehr als Behinderer des Vorschlagswesens. Sie erhalten automatisch von der Eingabe ihrer Mitarbeitenden Kenntnis und werden zu Besprechungen herangezogen. Eine Vorschlagsbearbeitung über eine Ideendatenbank könnte folgendermaßen aussehen: Dem Einreicher wird elektronisch für seinen Vorschlag gedankt, der innerhalb von 20 Arbeitstagen beantwortet und selbst ohne Realisierung mit einer Telefonkarte über zehn Franken honoriert wird. Der Vorschlag wird anschließend in der Ideendatenbank gespeichert und nach zwei Jahren erneut einer Prüfung unterzogen; in zwei Jahren kann sich viel geändert haben, so dass eine der vorrätigen Ideen nun unter Umständen umgesetzt werden kann.

Gerade Aspekte wie Laufwege und Terminüberwachung, die im herkömmlichen BVW oft Probleme bereiten, können bei einer elektronischen Verarbeitung optimiert werden und sich somit vom Nachteil zum Vorteil entwickeln.

Ideenmanagement

Nach einer engen Auffassung versteht man unter Ideenmanagement ein mit den Führungsgrundsätzen eines Unternehmens übereinstimmendes Instrument der Unternehmensführung. Es dient der Förderung und Nutzung von Erfahrungswerten und Kreativitätspotenzialen aller Mitarbeitenden, um einerseits durch Problemlösungen fast laufend zu optimieren und andererseits durch die Nutzung von Ideen Innovationen herbeizuführen (vgl. Urban 1993: 110). Das Ideenmanagement stellt ein integriertes Konzept dar, welches das BVW, das Patentwesen, Qualitätszirkel, Projektteams, teilautonome Arbeitsgruppen, den KVP etc. zu einem ganzheitlichen System zusammenfasst (vgl. Anic 1998: 74). Die Aufgabe eines effizienten Ideenmanagements besteht darin, eine möglichst optimale Ausgangslage für diese Konzepte zu schaffen und sie miteinander zu verknüpfen. Das Bewusstsein der Notwendigkeit zur Zusammenarbeit soll geweckt und gefördert werden sowie das Ideenpotenzial der Mitarbeitenden aktiv und gezielt bewegt, damit sie ganz selbstverständlich eine unternehmerische Denkweise entwickeln.

Die Idee der Weiterentwicklung des Betrieblichen Vorschlagswesens zum bzw. die Integration in ein umfassendes Ideenmanagement ist nicht neu, wurde aber in jüngerer Vergangenheit verstärkt wieder aufgegriffen und vertieft. Schon Heidack und Brinkmann stellten 1984 zehn Thesen für eine Fortentwicklung zum Ideenmanagement auf, das über einzelne Zwischenschritte erreicht werden kann (vgl. Heidack/Brinkmann 1984: 43). Einige dieser Thesen wurden zum Teil in den oben genannten Entwicklungen im Betrieblichen Vorschlagswesen bereits angesprochen, wie z. B. die Intensivierung des Gruppenvorschlagswesens.

Wenn heute statt von Betrieblichem Vorschlagswesen immer häufiger von Ideenmanagement gesprochen wird, so werden damit zwei Tendenzen hervorgehoben. Mit dem Wort "Idee" wird der kreative Charakter der Einrichtung betont. Mit dem zweiten Teil des Begriffes soll unterstrichen werden, dass das Vorschlagswesen eine Managementaufgabe ist (vgl. Der Bund 2000: 19). Das Betriebliche Vorschlagswesen soll jedoch nicht durch ein Ideenmanagement ersetzt, sondern es soll vielmehr Neues mit Bewährtem kombiniert und in einen umfassenden Innovationsprozess integriert werden.

Schnelle Bewertung der Verbesserungsvorschläge

Der Bedeutung einer schnellen Bewertung von VV für die Motivation der Mitarbeitenden und das erfolgreiche Funktionieren des BVW ist man sich schon lange bewusst; nur an der Umsetzung hapert es. Zum einen soll die Schnellbewertung zu einer Produktivitätssteigerung und zum anderen zu einer Verbesserung der Arbeitsmotivation führen (vgl. Berg/Goldgräbe 1999: 25). Durch die direkte Rückmeldung, Prämierung und vor allem Umsetzung von Vorschlägen erleben die Mitarbeitenden ihre konkreten Einflussmöglichkeiten sehr positiv. Nur wenn die Führungskräfte dem Verbesserungsprozess auch die nötige Aufmerksamkeit und eine hohe Priorität einräumen, dem Einreicher bei Verbesserungsideen helfen und ihn beraten, wird ihnen die Bedeutung und der Stellenwert ihres Einsatzes wirklich bewusst. Eine positive Schnellbewertung setzt also voraus, dass die Führungskräfte sie als Motivations- und Anreizinstrument nutzen.

Zwischenbilanz

Aufgrund der Bemühungen um die Anpassung und Weiterentwicklung des Betrieblichen Vorschlagswesens, die vor allem in den letzten Jahren beobachtet werden konnten, wird der Stellenwert deutlich, welchen das Instrument immer noch für die Unternehmen hat. Dieser Umstand wird durch die Tatsache verstärkt, dass diejenigen Personen, die als oberste Instanz für das BVW/Ideenmanagement zuständig sind, öfter zur Geschäftsleitung gehören – oder ihr sehr nahe stehen – und somit den Anliegen und Nöten dieser Einrich-

tung entsprechend Gewicht verleihen können. Die Akzeptanz auf der Führungsebene ist groß und hat in den letzten Jahren sogar noch zugenommen; sie muss allerdings vermehrt an die Mitarbeitenden im Unternehmen vermittelt werden, um auch auf den unteren Hierarchieebenen dem Ideenmanagement zu seiner verdienten Bedeutung zu verhelfen.

Das Ideenmanagement, als Ablösung und Weiterentwicklung des Betrieblichen Vorschlagswesens, ist wie sein Vorläufer ein Instrument, das die Kreativität im Unternehmen fördert und den gezielten Umgang mit Ideen und Verbesserungsvorschlägen sicherstellt. Die klassischen Ziele des BVW, zu denen z. B. Kosteneinsparungen, Erhöhung der Arbeitssicherheit, Erleichterung der Arbeit oder Qualitätsverbesserungen gehören, gelten immer noch, haben aber gegenüber den „modernen“, sozialen Zielen eines Ideenmanagements, wie Motivation der Mitarbeitenden und deren Bindung an das Unternehmen sowie Vermittlung von Anerkennung und Wertschätzung, relativ klar an Bedeutung verloren.

Das Ideenmanagement ist spontaner, transparenter und unbürokratischer geworden und hat sich von starren Aufbau- und Ablauforganisationen gelöst. Die Bedeutung immaterieller Anreize und einer schnellen und transparenten Bewertung der Verbesserungsvorschläge kann als ausschlaggebend für seinen Erfolg bezeichnet werden. Die Möglichkeit, Ideen an mehrere Personen und auf verschiedene Arten und Wege einzureichen ist ebenso wichtig wie die Ausweitung des Rahmens der einreichbaren VV auf den eigenen Arbeitsbereich. Dadurch und durch die stärkere Verfolgung sozialer Ziele hat das Ideenmanagement für die Unternehmen wieder an Attraktivität gewonnen und sich zu einem Motivations- und Personalerhaltungsinstrument entwickelt.

Der Vergleich des Ideenmanagements, wie es sich in der Fachliteratur und in der Praxis präsentiert, hat eine Übereinstimmung in vielen Punkten gezeigt (z. B. die Wichtigkeit von Gruppenarbeit sowie die gestiegene Bedeutung sozialer Ziele). Es hat sich jedoch auch herausgestellt, dass im Laufe der letzten Jahre andere Aspekte an Einfluss verloren (Umweltdynamik) und wieder andere an Einfluss gewonnen haben (z. B. schnelle und transparente Bewertung der Vorschläge und Ideen). Besonders wichtig die Tatsache, dass der Begriff des Ideenmanagements in der Fachliteratur anders definiert wird als in der Praxis, wo darunter in der Regel eine informelle, flexible, spontane, unbürokratische und administrativ vereinfachte Version des früheren Vorschlagswesens verstanden wird und nicht ein integriertes Konzept, welches das BVW mit anderen Konzepten der Mitarbeiterkreativität zusammenfasst und ideale Rahmenbedingungen für deren Anwendung schafft. Der Begriff des Ideenmanagements hat sich zweifellos in der Praxis durchgesetzt und die Bezeichnung „Betriebliches Vorschlagswesen“ grösstenteils abgelöst.

Den Veränderungen und Entwicklungen des Betrieblichen Vorschlagswesens/Ideenmanagements soll abschliessend durch die Anpassung des Bezugsrahmens von Thom Rechnung getragen werden. Ein Bezugsrahmen dient dem besseren Verständnis für die Zusammenhänge und zeigt den Verantwortlichen Ansatzpunkte für ein effizientes Handeln (Aktionsparameter) auf.

Erweiterter Bezugsrahmen

In die Anpassung des Bezugsrahmens (vgl. die Ausgangsbasis bei Thom 1996) fließen folgende Aspekte ein:²

- Eine erhöhte Bedeutung der gesetzlichen und politischen Vorgaben bei den „Außerbetrieblichen Bedingungen“
- Gestiegener Einfluss der Branchenunterschiede
- Große Bedeutung der Unternehmenskultur
- Werbung unter Einbezug verschiedener Medien
- Stark gestiegene Bedeutung immaterieller Anreize
- Einfluss des Vorgesetztenmodells mit mehreren Möglichkeiten für die Einreichung von Vorschlägen und Ideen
- Bedeutung einer schnellen und transparenten Bewertung der VV
- Vorhandensein von Ideendatenbanken
- Verbesserungsvorschläge aus dem eigenen Arbeitsbereich

Die Anpassungen und Änderungen im Bezugsrahmen werden im Folgenden *fettkursiv* dargestellt, um einen Vergleich mit dem bisher bestehenden Bezugsrahmen zu ermöglichen.

² Für diejenigen Aspekte, die im vorliegenden Artikel nicht erläutert wurden, vgl. Habegger 2002.

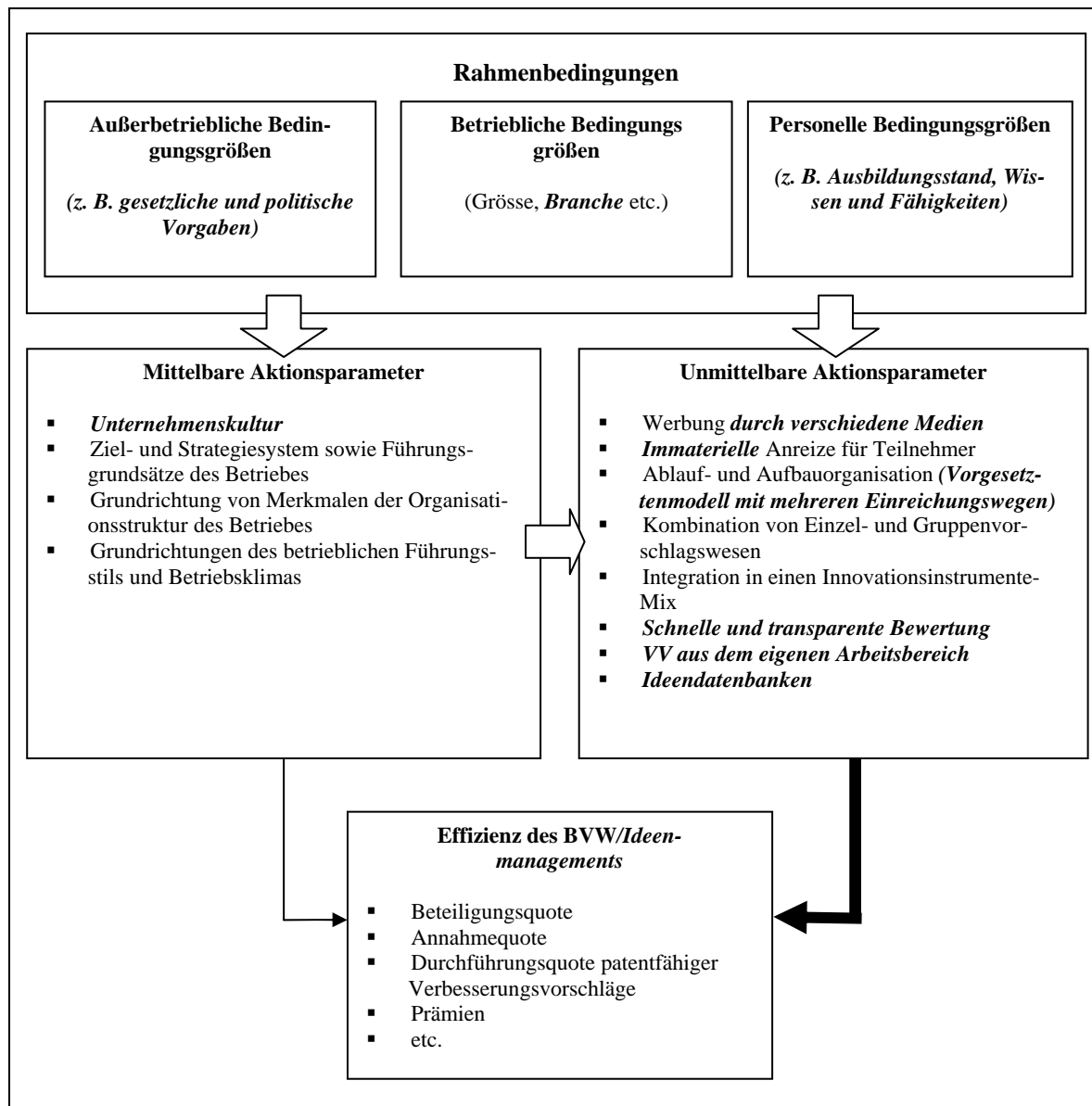


Abbildung: Erweiterter Bezugsrahmen für das BVW/Ideenmanagement

Die abschließende Prognose der Entwicklung des Ideenmanagements resultiert aus den Erkenntnissen, welche die Autoren aus der Literaturanalyse sowie aus den persönlichen Prognosen der befragten Ideenmanagement-Experten gewonnen haben.

Mit der Einführung eines Ideenmanagements haben in den letzten Jahren viele Unternehmen versucht, das mancherorts eingeschlafene Betriebliche Vorschlagswesen wieder zu beleben. Entscheidend bei diesem Neuaufbruch war die Vereinfachung des bestehenden Systems und die Erhöhung der Akzeptanz bei allen Mitarbeitenden. Diesen beiden Aspekten wird auch für die Zukunft des Ideenmanagements eine große Bedeutung zukommen. Die Anstrengungen der verantwortlichen Personen in den Unternehmen werden sich noch stärker auf die Schaffung eines transparenten, spontanen, unbürokratischen und flexiblen Sys-

tems konzentrieren, dessen Administration durch die Einführung von Ideendatenbanken vereinfacht und beschleunigt wird. Um dieses Vorhaben zu unterstützen, bedarf es einer offenen und fairen Unternehmenskultur, die alle Mitarbeitenden als wertvollste Unternehmensressource begreift, ihnen die Chance bietet und sie dazu animiert, sich selbst durch Vorschläge einzubringen. Die Einsicht, dass es sich bei Verbesserungen und Ideen in den Köpfen der Mitarbeitenden um eine Hol- und nicht um eine Bringschuld handelt, ist dabei elementar.

Aufgrund der aufgezeigten Veränderungen und Entwicklungen wird sich das Ideenmanagement in Zukunft noch stärker zu einem Führungs- und Personalerhaltungsinstrument entwickeln, dessen oberste Ziele in der Anerkennung und Wertschätzung der Mitarbeitenden sowie in deren verstärkter Identifikation mit dem Unternehmen liegen. Auch die in den letzten Jahren verstärkte Bedeutung des Wissensmanagements (vgl. u. a. Probst/Raub/Romhardt 1999) führt zu einer Wiederentdeckung der Möglichkeiten des Ideenmanagements, das implizite Wissen in den Köpfen sichtbar und betrieblich produktiv zu machen.

Literatur

Anic, Denis (1998)

Betriebliches Vorschlagswesen. Neuere Entwicklungen aus betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Sicht. Oldenburg 1998

Berg, Gerhard/**Goldgräbe**, Arthur (1999)

KVP – Massstab für das tägliche Handeln aller Mitarbeiter. In: Zeitschrift für Vorschlagswesen, 25. Jg., 1/1999, S. 22-28

Eich, Thomas (1999)

Idee – Initiative – Innovation. In: Zeitschrift für Vorschlagswesen, 25. Jg., 4/1999, S. 176-180

Gasior, Walter (1996)

Top – Vorschlagswesen bei Siemens. In: Zeitschrift für Vorschlagswesen, 22. Jg., 4/1996, S. 153-159

Habegger, Anja (2002)

Betriebliches Vorschlagswesen im Wandel. Stand der Diskussion und Umsetzung in der Praxis. Arbeitsbericht Nr. 61 des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern, Bern 2002

Heidack, Clemens/**Brinkmann**, Eberhard P. (1984)

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

Kiendl, Stefan/**von Bismarck**, Wolf-Bertram (2000)

Durch Mitarbeiterpartizipation zu konkreten Kostensenkungen. Wie Unternehmen das Potenzial von Gruppen richtig nutzen. In: Ideenmanagement, 26. Jg., 1/2000, S. 38-42

o. V. (2000)

Jede Idee kann Geld wert sein. In: Handelszeitung, 139. Jg., 19. Januar 2000, S. 17

o. V. (2000a)

Die Mitarbeiter leisten mehr als alle Planungen und Finanzen. In: Der Bund, 151. Jg., 19. Januar 2000, S. 19

Spahl, Siegfried (1990)

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

Thom, Norbert (1996)

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

Urban, Christine (1993)

Das Vorschlagswesen und seine Weiterentwicklung zum europäischen Kaizen. Das Vorgesetztenmodell. Konstanz 1993

von Bismarck, Wolf-Bertram (1999)

Die Rolle der Führungskräfte im Vorschlagswesen. In: Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, 2/1999, S. 46-55

Wuppertaler Kreis e. V. (1997)

Ideenmanagement. Ein Leitfaden für mittelständische Unternehmen. Köln 1997

Autorenangaben

Thom, Norbert, Prof. Dr. rer. pol., Direktor des Instituts für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern

Adresse: Engehaldenstrasse 4, CH-3012 Bern

Telefon: +41 (0)31 631 80 69

E-Mail: norbert.thom@iop.unibe.ch

Habegger, Anja, Wissenschaftliche Assistentin am Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern

Adresse: Engehaldenstrasse 4, CH-3012 Bern

Telefon: +41 (0)31 631 42 57

E-Mail: habegger@iop.unibe.ch