

## **EFQM als Rahmen für ein Ideenmanagement-Benchmarking – mit konkreten, empirisch ermittelten Werten und Quartilen hinterlegt**

Hans-Dieter SCHAT

*FOM Hochschule für Oekonomie und Management,  
Institut für Public Management  
ifpm, Steubenstraße 44, D-68163 Mannheim*

**Kurzfassung:** Ideenmanagement ist die Zusammenfassung von Betrieblichem Vorschlagswesen und Kontinuierlichem Verbesserungsprozess. Das EFQM-Modell ist als Management- und Controlling-Instrument angelegt, so bietet es sich als Ansatz für ein Benchmarking für das Ideenmanagement an. Im Vortrag werden Daten der aktuell umfangreichsten Befragung zum Ideenmanagement verwendet, um für das Ideenmanagement in den neun Dimensionen des EFQM-Modell der Business Excellence Benchmarking-Daten vorzustellen. Ziel ist, für das Ideenmanagement ein konzeptionell durchgearbeitetes und mit konkreten, aktuellen Kennzahlen hinterlegtes Benchmarking-Instrument vorzustellen.

**Schlüsselwörter:** Ideenmanagement, EFQM Business Excellence Modell, Benchmarking, Betriebliches Vorschlagswesen, Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

### **1. Definitionen**

Ideenmanagement ist die Zusammenfassung von Betrieblichem Vorschlagswesen und Kontinuierlichem Verbesserungsprozess (REFA 2016, S. 28). Das Betriebliche Vorschlagswesen beruht auf der Initiative von Beschäftigten, die Verbesserungsvorschläge einreichen und hierfür, im Erfolgsfall, eine Prämie erhalten. Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess ist eine Initiative des Arbeitgebers. Der Bereich, für den Verbesserungen entwickelt werden und die verwendeten Methoden werden, im Gegensatz zum Betrieblichen Vorschlagswesen, vom Arbeitgeber definiert. Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess ist Teil der Arbeitsaufgabe und wird daher typischerweise nicht gesondert entlohnt. Zusätzlich zu Betrieblichem Vorschlagswesen und Kontinuierlichem Verbesserungsprozess können noch Qualitäts- oder Gesundheitszirkel und weitere Ansätze kommen (Schat 2017, S. 4ff).

Das EFQM-Modell der Business Excellence besteht aus mehreren Komponenten. Im vorliegenden Kontext sind die neun Kriterien relevant, die zur Beurteilung von Unternehmen, zum Benchmarking und für die Verleihung von beispielsweise dem Ludwig-Erhard-Preis und dem Europäische Qualitätspreis verwendet wird.

### **2. Was ist ein gutes Ideenmanagement?**

Ideenmanagement kann verschiedene Ziele verfolgen, insbesondere wirtschaftliche Ziele (hoher Nutzen, hohe Wirtschaftlichkeit) und Führungsziele (Verbesserung

der Unternehmenskultur, Beteiligung der Beschäftigten). Hinzu können beispielsweise die Qualifikation von Beschäftigten, die Verbesserung des Informationsflusses und Ansätze des organisationalen Lernens kommen.

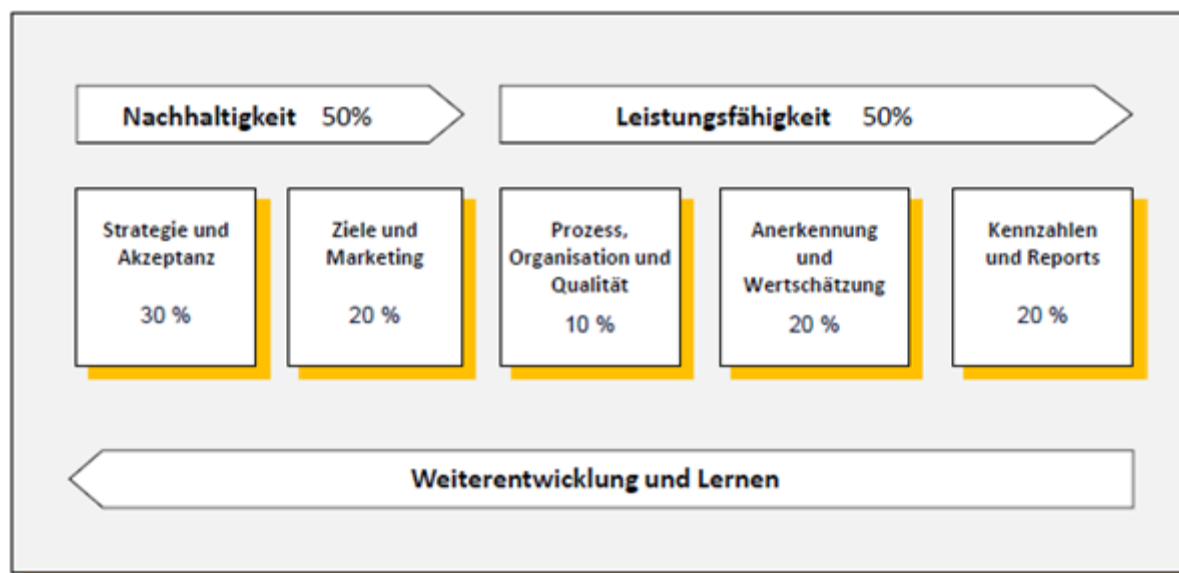
Wird nur ein Ziel verfolgt, so kann das Ideenmanagement beispielsweise am Nutzen pro Mitarbeiter und Jahr oder an der Beteiligungsquote gemessen werden. Doch wenige Unternehmen verfolgen nur ein Ziel im Ideenmanagement.

Daher wurde vorgeschlagen, verschiedene Kennzahlen zu einer einzigen zu verrechnen. Der bekannteste dieser Ansätze wurde vom damaligen Deutschen Institut für Betriebswirtschaft dib entwickelt und ist als „dib-Formel“ bekannt geworden (dib 2014, S. 18). Die letzte Version dieser Formel lautete:

dib-Punkte = (Anzahl umgesetzter Ideen pro Beschäftigte x 1000 + Gesamtnutzen pro Jahr pro Beschäftigte x 3) x Beteiligungsquote.

Diese Formel ist mathematisch abenteuerlich, aber immer wieder auch aus der Praxis kritisiert worden: Mit dieser Formel kommen Unternehmen auf die gleiche Punktzahl, die ihr Ideenmanagement in offensichtlich deutlich unterschiedlicher Qualität betreiben (Koblank 2017, S. 5 ff.).

Als Reaktion auf diese Problematik hat das Zentrum Ideenmanagement qualitative Kriterien entwickelt, die bereits auf der Basis des EFQM-Modells beruhen.



**Abbildung 1:** Kriterien der Auszeichnungen und Awards des Zentrum Ideenmanagement (ZI 2016)

Juroren bewerten die einzelnen Kriterien jeder für sich, aus den einzelnen Voten wird das arithmetische Mittel gebildet und bei größeren Abweichungen eine Abstimmung der Juroren eingeleitet. Dieses Verfahren hat sich grundsätzlich bewährt, es trägt jedoch die Schwächen aller rein qualitativen Verfahren in sich.

Daher wird im Folgenden vorgeschlagen, den ursprünglichen neuen EFQM-Kriterien Kennzahlen zuzuordnen und so eine multikriterielle quantitative Beurteilung des Ideenmanagements eines Unternehmens zu ermöglichen.

Da Absolutwerte alleine nur wenig aussagen, werden Vergleichswerte aus der „Erfolgsfaktoren im Ideenmanagement. Studie 2016.“ (Landmann & Schat 2016) berichtet. Diese Studie ist die umfangreichste abgeschlossene quantitative Erhebung zum Ideenmanagement im deutschsprachigen Raum.

### 3. Kennzahlen und Kriterien

Im Folgenden werden für jedes der neuen Kriterien des EFQM-Modells der Business Excellence (mindestens) eine Kennzahl vorgeschlagen.

#### 3.1 Führung

Für die Führung im Ideenmanagement selbst liegen im Datensatz keine Angaben vor, wohl aber für die Unterstützung des Ideenmanagements durch die Führungskräfte. Diese wurde von den Ideenmanagern auf einer Skala von 0 (nicht vorhanden) bis 5 (maximal) bewertet. Das erste Quartil und zugleich der Median ist 3, das dritte Quartil ist 4 Punkte.

#### 3.2 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Als Befähiger-Kriterium kann hier die Unterstützung durch die Mitarbeitervertretung dienen, diese sollte die Unterstützung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter insgesamt darstellen. Bei einer Skala von 0 bis 5 Punkten liegt das erste Quartil bei 3, das dritte Quartil ist zugleich der Median mit 4 Punkten. Die Unterstützung durch die Mitarbeitervertretung wird also etwas positiver gesehen als die Unterstützung durch die oberen Führungskräfte.

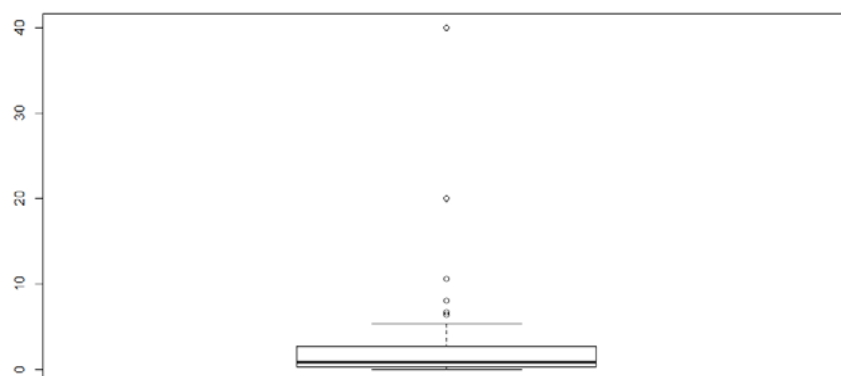
#### 3.3 Strategie

Die Ziele eines Ideenmanagements bilden die Strategie ab – und die Frage, ob die Ziele für das Ideenmanagement irgendwie entstehen bzw. vorgegeben werden oder ob diese Ziele in einem Zielvereinbarungsprozess gemeinsam erarbeitet werden. Das erste Quartil liegt bei 1, der Median bei 2 und das dritte Quartil bei 3 Punkten.

#### 3.4 Partnerschaften und Ressourcen

Die für ein Ideenmanagement eingesetzten Ressourcen lassen sich gut in der Anzahl der Ideenmanager pro 1000 Beschäftigte angeben – Sachkosten spielen im Ideenmanagement eher eine untergeordnete Rolle.

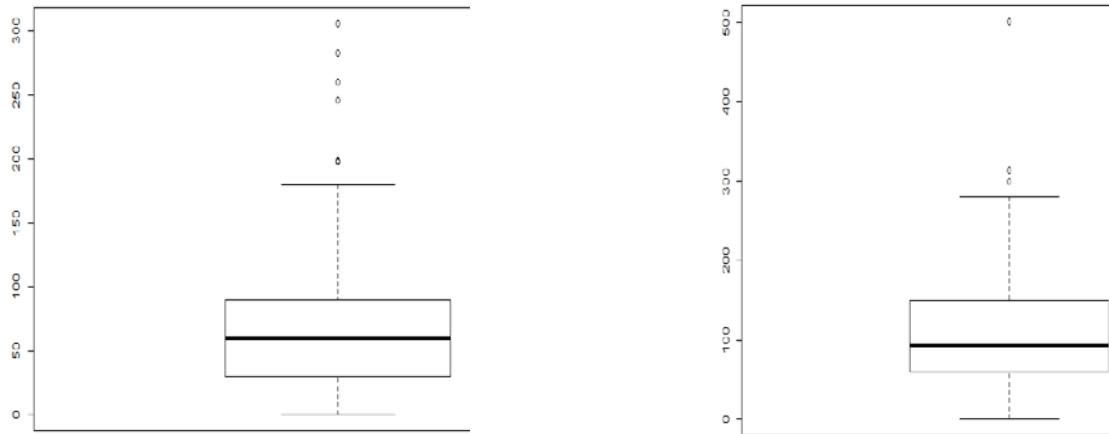
Die Hälfte der Ideenmanager gibt hier zwischen 0,29 und 2,7 Ideenmanager pro 1000 Beschäftigte an, der Median liegt bei 0,8.



**Abbildung 2:** Ideenmanager pro 1000 Beschäftigte (eig. Darst. Daten Landmann & Schat 2016)

### 3.5 Prozesse, Produkte und Dienstleistungen

Die Güter der Prozesse im Ideenmanagement lassen sich gut durch die Zeiten abschätzen, die eine Idee bis zur Entscheidung bzw. bis zur Umsetzung benötigt.

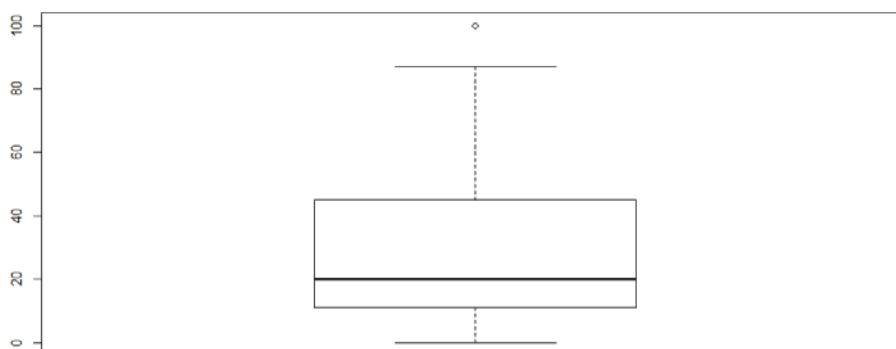


**Abbildung 3:** Boxplots Durchlaufzeit bis zur Entscheidung (links) und bis zur Realisierung (rechts, eigene Darstellung, Daten nach Landmann & Schat 2016)

Die Durchlaufzeit bis zur Entscheidung (Median 73 Kalendertage) ist erwartungsgemäß kleiner als die Durchlaufzeit bis zur Umsetzung (Median 111 Tage). Jeweils die Hälfte der Ideenmanager gibt zwischen 30 und 90 Tagen bis zur Entscheidung und zwischen 60 und 150 Tagen bis zur Umsetzung an.

### 3.6 Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

Das erste Ergebnis-Kriterium sind die Mitarbeiterbezogenen Ergebnisse. Hier wird traditionell die Beteiligungsquote als Indikator herangezogen.

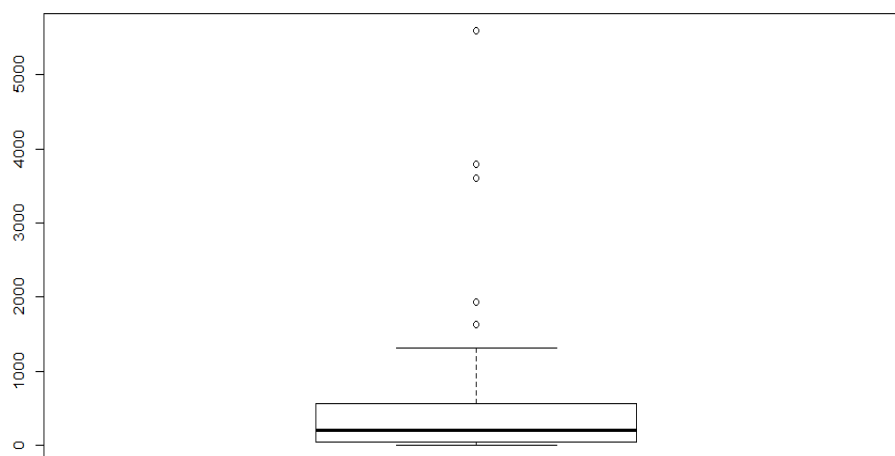


**Abbildung 4:** Boxplot Beteiligungsquote (eigene Darstellung, Daten nach Landmann & Schat 2016)

Die Hälfte der Ideenmanager erreicht eine Beteiligungsquote zwischen 11 % und 45 % (Median = 20 %).

### 3.7 Kundenbezogene Ergebnisse

„Kunden“ des Ideenmanagement können die Führungskräfte sein, die sich für ihren Bereich einen Nutzen erhoffen.



**Abbildung 5:** Boxplot rechenbare Einsparung pro Mitarbeiter und Jahr (eigene Darstellung, Daten nach Landmann & Schat 2016)

Die Hälfte der Ideenmanager nennt eine rechenbare Einsparung pro Mitarbeiter und Jahr zwischen 45 € und 510 € (Median = 200 €), werden auch Einsparungen bis 5.600 € pro Mitarbeiter berichtet. Hierunter werden auch einmalige Ergebnisse sein, doch ist dies ein Beispiel dafür, dass im Ideenmanagement noch deutliche Steigerungen möglich sind.

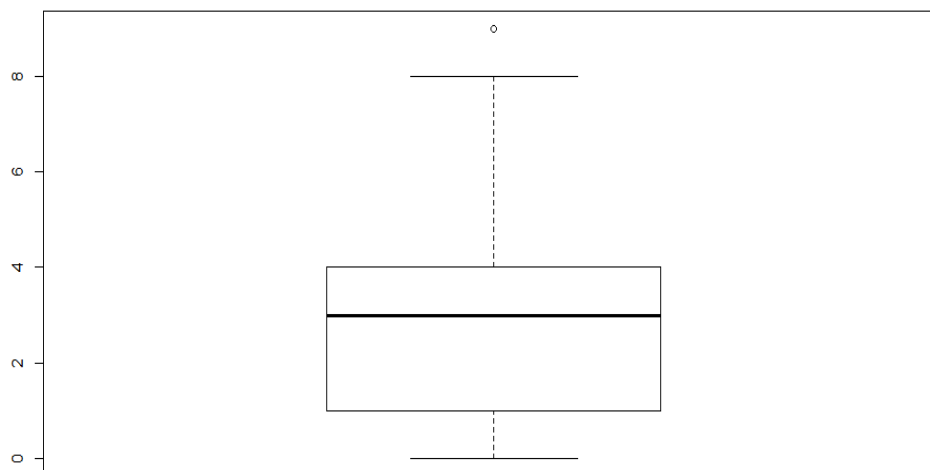
### 3.8 Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

Das Ideenmanagement ist grundsätzlich eine innerbetriebliche Einrichtung, so passt ein „Gesellschaftsbezug“ nicht so recht. Doch findet sich eine Ergebnis-Variable, die sich ebenfalls nicht recht in das Raster einordnen lässt: Die Realisierungsquote. Diese ist einerseits ein Ergebnis für die Mitarbeiter: Eine umgesetzte Idee ist ein Erfolgserlebnis, eine nicht umgesetzte Idee ist ein Misserfolg. Genauso ist die Realisierungsquote ein Maß für die Arbeit des Ideenmanagers: Ein Ideenmanager, der als Prozess- und Methoden-Coach seine Kollegen bei der Entwicklung von Ideen effektiv begleitet, hat auch eine höhere Realisierungsquote. Schließlich hilft eine hohe Realisierungsquote der Wirtschaftlichkeit des Ideenmanagements: Die Bearbeitung von Ideen, die dann doch nicht umgesetzt werden, ist tendenziell Blindleistung. Die Hälfte der Ideenmanager realisiert zwischen 24 % (1. Quartil) und 57 % (3. Quartil) der Ideen, Median = 45 %.

### 3.9 Schlüsselergebnisse

Die Schlüsselergebnisse sind von Ideenmanagement zu Ideenmanagement unterschiedlich definiert.

Typische Kennzahlen wie die Beteiligungsquote oder der rechenbare Nutzen pro Mitarbeiter und Jahr wurden bereits vorgestellt. So bleibt hier noch der Return on Invest (RoI).



**Abbildung 6:** Boxplot Rol (eigene Darstellung, Daten nach Landmann & Schat 2016)

Die Hälfte der Ideenmanager erwirtschaftet einen Rol zwischen 1 und 4 (Median = 3).

#### 4. Diskussion

Das EFQM-Modell der Business Excellence bietet einen plausiblen und sinnvoll verwendbaren Rahmen für die Bewertung den Ideenmanagements. Die hier herangezogene Datenbasis verwendet für einige Variablen die Selbsteinschätzung der Ideenmanager, hier wird in Zukunft versucht werden, validere Verfahren zumindest als Ergänzung zu etablieren.

#### 5. Literatur

- dib – Deutsches Institut für Betriebswirtschaft (2014) DIB Report 2014. Frankfurt am Main: Selbstverlag.
- Koblank P (2017) BVW-Benchmarking. [http://www.koblank.de/ideethek/d\\_bvwbench.pdf](http://www.koblank.de/ideethek/d_bvwbench.pdf) zugegriffen am 7.11.2017.
- Landmann N, Schat HD (2016) Erfolgsfaktoren im Ideenmanagement. Studie 2016. Eschborn: HLP.
- REFA-Institut (2016). Arbeitsorganisation erfolgreicher Unternehmen – Wandel der Arbeitswelt. REFA-Kompendium Arbeitsorganisation, Bd. I. München: Hanser.
- Schat HD (2019) Erfolgreiches Ideenmanagement in der Praxis. Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Zentrum Ideenmanagement (2016) <http://www.zentrum-ideenmanagement.de> und angehängte Seiten. Zugegriffen am 6. April 2016.



Gesellschaft für  
Arbeitswissenschaft e.V.

**ARBEIT(s).WISSEN.SCHAF(F)T**  
Grundlage für Management & Kompetenzentwicklung

64. Kongress der  
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

FOM Hochschule für  
Oekonomie & Management gGmbH

21. – 23. Februar 2018

---

**GfA Press**

---

**Bericht zum 64. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 21. – 23. Februar 2018**

**FOM Hochschule für Oekonomie & Management**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Dortmund: GfA-Press, 2018

ISBN 978-3-936804-24-9

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

**Schriftleitung: Matthias Jäger**

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet, den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen.

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

**USB-Print:**

Prof. Dr. Thomas Heupel, FOM Prorektor Forschung, [thomas.heupel@fom.de](mailto:thomas.heupel@fom.de)

**Screen design und Umsetzung**

© 2018 fröse multimedia, Frank Fröse

[office@internetkundenservice.de](mailto:office@internetkundenservice.de) · [www.internetkundenservice.de](http://www.internetkundenservice.de)