

Zusammenfassung der Projektergebnisse

„Ideenmanagement in der Verwaltung“

Im Rahmen des Hauptstudiums 1 hat die VFH – Wiesbaden, Abteilung Gießen, Studiengruppe V 02-06-01, unter der Leitung von Herrn Prof. Dr. Christian Friedrich, 53 mittelhessische Behörden zu deren Umgang mit dem Ideenmanagement befragt. Die befragten Behörden spiegeln eine breite Anzahl unterschiedlich großer Behörden wieder (Gemeinden, Städte, Landkreise, Sonderstatusstätte, Regierungspräsidien, Ministerien). Ziel war es, mit dieser Befragung einen Aufschluss über die gegenwärtigen Praktiken und vor allem deren Effektivität zu gewinnen.

Befragungsmethode

Die Befragung der Verwaltungen erfolgte papiergebunden anhand eines vereinheitlichten Fragebogens. In dem Fragebogen wurden allgemeine Fragen zur Verwaltung, über die Durchführung des Vorschlagwesens, sowie dessen Prämierung von den Behörden abgefragt, wobei die Befragten als Selbstausfüller tätig wurden. Die Überprüfung der gemachten Angaben ist jedoch mit der Methode des Fragebogens nicht möglich. Es handelt sich bei der angewandten Stichprobe um eine Gelegenheitsstichprobe. Für eine Verallgemeinerung auf alle Verwaltungen ist diese Stichprobe folglich nur bedingt geeignet. Aus diesem Grund wurde außer der quantitativen Untersuchung auch eine qualitative Methode eingesetzt.

Um die gemachten Angaben zu konkretisieren wurde bei einigen, bereits mit dem Fragebogen befragten Behörden, ein Tiefeninterview durchgeführt. Die Tiefeninterviews wurden persönlich von den Verfassern in den jeweiligen Behörden anhand eines Fragebogens durchgeführt. Dabei wurde genauer nach den Arten der Vorschläge, den Bereichen aus denen die Vorschläge eingehen sowie dem konkreten Verfahren gefragt. Diese Informationen sollen im Gegensatz zu den allgemeinen mit dem Fragebogen erfassten Informationen einen tieferen Einblick in das praktizierte Vorschlagwesen der Behörden gewähren.

Es konnte eine Rücklaufquote von 100 % erreicht werden. Dies liegt daran, dass die Behörden, die nicht binnen der gesetzten Frist den Fragebogen ausfüllten und zurückschickten, durch telefonische und persönliche Vorsprachen der Verfasser, zum Ausfüllen bzw. Beantworten der Fragen aufgefordert wurden.

Auswertung der Fragebögen (Quantitativer Teil)

Die Auswertung der Fragebögen wurde durch fünf Untersuchungsfragen zielgerichtet. Die Ergebnisse hierzu lauten wie folgt:

1. Wie verbreitet ist das Ideenmanagement in der Verwaltung?

Die Auswertung der Fragebögen ergab, dass 16 von 53 angeschriebenen öffentlichen Verwaltungen ein Ideenmanagement betreiben. Dies entspricht einer Quote von 30,19 %. Es ist anzumerken, dass die Quote kritisch zu bewerten ist, da das Ideenmanagement qualitativ verschieden betrieben wird. Nach dem Boom 1996 ist die Durchführung des Ideenmanagements abgeflacht, teilweise sind Behörden mit erfasst worden, die in den letzten vier Jahren nur noch fünf Vorschläge oder weniger eingereicht haben. Setzt man einen Grenzwert von einem eingereichten Vorschlag pro Quartal, d.h. mindestens 4 Vorschläge pro Jahr, so zählt man nur noch fünf Behörden, die ein Ideenmanagement betreiben, welches einer Quote von 9,43 % entspricht.

2. Wird das Ideenmanagement von den Mitarbeitern genutzt?

Zur Beantwortung dieser Untersuchungsfrage wurden die ermittelten Zahlen der in 2004 - 2007 eingereichten Vorschläge der Behörden, die ein Ideenmanagement betreiben, näher betrachtet. Dadurch sollte erforscht werden, wie intensiv die jeweiligen Mitarbeiter das betriebliche Vorschlagwesen nutzen.

Im Jahr 2005 sind im Vergleich zum Vorjahr durchschnittlich mehr Vorschläge eingereicht worden (18,5 Vorschläge in 2004 gegenüber 21,4 Vorschlägen im Jahr 2005).

In den vorangegangenen drei Jahren 2005 - 2007 hat die Zahl der eingereichten Vorschläge dann jedoch tendenziell abgenommen. So wurden in 2007 im Durchschnitt fast nur noch 80% der Vorschlagsmenge des Vorjahres eingereicht.

Betrachtet man die Behörden, welche das Ideenmanagement für sich nutzen, im Einzelnen, so lässt sich feststellen, dass bei nur einer Behörde die Nutzung des Ideenmanagements tendenziell zugenommen hat. Dem gegenüber steht bei vier Behörden eine abnehmende Nutzung des Ideenmanagements. Verblüffend kann man aus den Zahlen entnehmen, dass bei 5 Behörden in den Jahren 2004 – 2007 kein Vorschlag eingereicht wurde.

Möglicherweise besteht diesbezüglich ein Zusammenhang zwischen der Gestaltung des Prämiensystems und der Nutzung des Ideenmanagements durch die Mitarbeiter. Grundsätzlich kann in dieser Studie lediglich die extrinsische Prämierungsform betrachtet werden, da eine alleinige intrinsische Prämierung nicht vorgesehen ist. Diejenigen Behörden, bei denen die intrinsische Form der Prämierung vorzufinden ist, wenden diese nur in Kombination mit einer extrinsischen Auslobung an.

Ob im Falle der Geldprämien deren Höhe eine Rolle für die aktive Teilnahme am Ideenmanagement spielt, kann an dieser Stelle nicht abschließend geklärt werden, da dies in den Fragebögen nicht explizit abgefragt wurde und die in den Tiefeninterviews weitergehend befragten Behörden sich nicht alle bereitwillig zur Prämienhöhe geäußert haben. Auffällig ist in diesem Zusammenhang jedoch, dass die einzige Behörde bei der die Nutzung des Ideenmanagement in den Jahren 2004 – 2007 zugenommen hat, die Behörde mit den höchsten Geldprämien ist.

Weiter kann vermutet werden, dass die tendenzielle Abnahme der Nutzung des betrieblichen Vorschlagwesens auf eine unzureichende Motivation und Information der Mitarbeiter zurückzuführen ist.

3. Wird in großen Verwaltungen mehr Ideenmanagement betrieben als in kleineren?

Bei der Auswertung der Fragebögen ist zu erkennen, dass es tendenziell in den größeren Verwaltungen, Landesverwaltungen, Kreisverwaltungen und Stadtverwaltungen von Sonderstatusstädten, ein Ideenmanagement gibt. In den kleineren Stadt- und Gemeindeverwaltungen gibt es häufiger kein Ideenmanagement. Das Ideenmanagement ist in den größeren Verwaltungen meist durch eine Dienstvereinbarung festgeschrieben. Die Anzahl der eingereichten Vorschläge hängt einerseits mit der Größe der Verwaltung zusammen, da bei einer großen Verwaltung mehr Mitarbeiter die Möglichkeit haben, an dem Ideenmanagement teilzuhaben. Auf der anderen Seite ist zu erkennen, dass es auch davon

abhängig ist, wie intensiv das Ideenmanagement von den dafür Verantwortlichen beworben wird und die eingereichten Vorschläge honoriert werden.

Schlussfolgernd ist festzustellen, dass größere Verwaltungen eher ein Ideenmanagement betreiben als kleinere Verwaltungen.

4. Welche Form der Motivation wird von Verwaltungen bevorzugt?

Die Form der Motivation der Mitarbeiter gestaltet sich unterschiedlich. Die Verwaltungen motivieren sowohl per E-Mail bzw. Rundschreiben, als auch durch Nutzen des Intranets, wobei diese Medien zu gleichen Teilen bevorzugt werden. Es wird auch durch Mitarbeiterzeitschriften oder mit einer Information an neue Mitarbeiter motiviert, wobei diese beiden Varianten der Motivation weniger genutzt werden als die beiden Erstgenannten. Andere wiederum motivieren ihre Mitarbeiter gar nicht. Die Hauptmotivationsquellen sind jedoch die Informationsverbreitung über das Intranet und Rundschreiben/E-Mail.

5. Hängt die Prämierung eines Vorschlags von der Umsetzung ab?

Bei den befragten Behörden wurden im Durchschnitt im Jahr 2004 3,1, im Jahr 2005 2,5, im Jahr 2006 0,5 und im Jahr 2007 1,3 Vorschläge prämiert. Daraus ergibt sich ein Gesamtdurchschnitt von jährlich 1,9 prämierten Vorschlägen. Im Vergleich dazu wurden gesamtdurchschnittlich 1,7 Vorschläge im Jahr umgesetzt. Im Einzelnen waren dies im Jahr 2004 3, im Jahr 2005 2,5, im Jahr 2006 0,5 und im Jahr 2007 0,6 umgesetzte Vorschläge. Man kann daher sagen, dass die Prämierung nahezu der Umsetzung gleicht, wobei die Umsetzung eines Vorschlages grundsätzlich mit einer Prämierung verbunden ist. Es erfolgen jedoch auch durchaus Prämierungen von Vorschlägen, welche nicht umgesetzt werden.

Auswertung der Tiefeninterviews (Qualitativer Teil)

Die Projektgruppe hat sich mittels Tiefeninterviews bei 8 Behörden einen detaillierten Einblick in die Behörden verschafft, die Ideenmanagement praktizieren. Als Ergebnis hieraus lässt sich folgender Konsens feststellen:

Zunächst wurde gefragt, welche Vorschläge in den Jahren 2004 bis 2007 umgesetzt wurden. Hier sind keine wesentlichen Gemeinsamkeiten erkennbar. Dies führt die Projektgruppe auf die verschiedenen Strukturen der befragten Verwaltungen (Kreisverwaltungen, Ministerien, Universitäten etc.) zurück. Es kann also auch nicht festgestellt werden, dass es Bereiche gibt, die überwiegend von Verbesserungsvorschlägen betroffen sind.

Was das Verfahren anbelangt, so gibt es auch hier Differenzen. Dennoch lassen sich Gemeinsamkeiten dergestalt feststellen, dass die Verbesserungsvorschläge tendenziell zentral eingereicht werden und in der Regel auch die Möglichkeit besteht, dies anonymisiert zu tun. Die Bewertung der Vorschläge wird überwiegend durch einen Ausschuss bestehend aus Personalrat und Arbeitgeber vorgenommen. Teilweise wird auch die Frauenbeauftragte involviert.

Die Höhe der gewährten Geldprämie ist nahezu immer abhängig von den durch den Verbesserungsvorschlag erzielten Einsparungen. Auch, wenn es eine Verwaltung gab, die keine Grenzen für eine extrinsische Prämierung nach oben setzte, so lässt sich doch ein Trend von bis zu 1.500 € (Regelprämien) verzeichnen. Gelegentlich gibt es Prämierungen, die bei enorm erzielten Einsparungen bis zu 10.000 € (Einzelprämien) betragen und tatsächlich ausgeschüttet werden. Nach oben hin sollten bezüglich der Geldprämien keine Grenzen

gesetzt werden. Dies könnte den Wettbewerb zwischen den Mitarbeitern fördern. Der Gedanke, dass Sachprämien eher weniger reizvoll seien als Geldprämien ist leicht nachvollziehbar, da Geld in unserer Gesellschaft einen hohen Stellenwert einnimmt. Ein Mitarbeiter legt mit großer Wahrscheinlichkeit mehr Wert auf beispielsweise 200 € als auf eine Tasse mit dem Wappen des Landkreises oder eine Flasche Wein.

Verbesserungsvorschläge für das eigene Ideenmanagement wurden von keiner Verwaltung geäußert. Lediglich zwei Behörden äußerten sich dahingehend, dass es sinnvoll wäre, mal wieder auf das Ideenmanagement aufmerksam zu machen.

In welcher Form und wie häufig die Verwaltungen ihre Mitarbeiter-/innen über das Ideenmanagement informieren, variiert stark. Hier lassen sich keine Gemeinsamkeiten feststellen.

Alle Verwaltungen verfolgen mit dem Ideenmanagement primär das Ziel, Kosten einzusparen, also den Haushalt zu konsolidieren. Teilweise werden noch weitere Ziele benannt, die bei den Ergebnissen der Einzelinterviews im Anhang der Studie nachgelesen werden können. Ein kritisch zu sehender Punkt ist die Kernaussage, dass das Ideenmanagement in der Verwaltung hauptsächlich zur Kostenersparnis dienen soll. Löblich und motivierender für die Mitarbeiter wäre es eher, wenn man diese dazu ermutigt Vorschläge zur Verbesserung der Verwaltung und Modernisierung zu machen.. Die Haushaltskonsolidierung sollte zwar ein Ziel darstellen aber nicht höher als die aktive Mitarbeit der Mitarbeiter an den Verwaltungsverfahren angesehen werden.

Die Hierarchieebenen die sich überwiegend am Ideenmanagement beteiligen sind der mittlere und gehobene Dienst sowie vergleichbare Angestellte.

Es lässt sich insgesamt erheblicher Verbesserungsbedarf bei den befragten hessischen Behörden bezüglich der Nutzung des Ideenmanagements feststellen. Es ist nicht ausreichend, Ideenmanagement nur auf dem Papier zu betreiben. Es gilt mit Kreativität und Änderungsbereitschaft die Möglichkeiten, die das Ideenmanagement bietet, zu ergreifen und in Zukunft die Mitarbeiter mehr zu motivieren, Vorschläge einzureichen.