

Vorschlagswesen, Ideenmanagement und was dann?

Hans-Dieter SCHAT

*Institut für Public Management (ifpm) der FOM Hochschule
Kruppstr. 86, D-45145 Essen*

Das betriebliche Vorschlagswesen wurde Ende des 19. Jahrhunderts entwickelt und erschien rund 100 Jahre als förderwürdig. Doch um 1990 war betriebliche Vorschlagswesen in einer Krise. Eine Lösung war: Integration von Kaizen in das Ideenmanagement. Diese Strategie erwies sich als zukunftsweisend: Im Laufe der Zeit sahen Ideenmanager auch Lean Management, agiles Vorgehen und Sprints (letztere als "Ideensprints") als Teil des Ideenmanagements. So gibt es heute in vielen Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen ein "Ideenmanagement". In einigen Fällen ist dies nichts anderes als ein betriebliches Vorschlagswesen mit hübscher Fassade, in anderen Fällen eine hochqualifizierte interne Unternehmensberatung, und in vielen Fällen irgendeine Konfiguration dazwischen.

Doch kann die Additionsstrategie das Ideenmanagement langfristig retten? Oder werden Entwicklungen außerhalb des Ideenmanagements dieses einfach überflüssig machen?

Schlüsselwörter: Betriebliches Vorschlagswesen, BWV, Ideenmanagement, Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, KVP, Lean Management

1. Addition und Integration von vielen Modellen als Erfolgsstrategie im Ideenmanagement

Das betriebliche Vorschlagswesen wurde Ende des 19. Jahrhunderts entwickelt. Die Industriebetriebe wurden größer, immer mehr Handwerksgesellen wurden zu Industriearbeitern und eine neue Schicht von "Industriebeamten" entwickelte sich. Dies hatte zwei Konsequenzen:

1. Das sich neu entwickelnde mittlere Management verfolgte eigenen Interessen und filterte Informationen entsprechend. Die Unternehmensführung wurde so von direkten Informationen über das Geschehen im Betrieb abgeschnitten.
2. Das Wissen über Details der Produktionsprozesse war bei den Arbeitern konzentriert. Diese waren häufig handwerklich geschult, verfügten also über genügend technische Kenntnisse, um Verbesserungen des Produktionsprozesses vorzuschlagen. Doch in den hierarchisch organisierten Betrieben war die Möglichkeit, Verbesserungsmöglichkeiten von Arbeitern an die Entscheidungsträger zu kommunizieren, nicht vorgesehen.

Mit dem betrieblichen Vorschlagswesen konnten nun Arbeiter direkt (manchmal auch durch den direkten Vorgesetzten) Informationen und Verbesserungsvorschläge an die Geschäftsführung geben.

So erschien das betriebliche Vorschlagswesen gut 100 Jahre als förderwürdig. Doch 1989 wurde die steuerliche Förderung von Prämien des betrieblichen

Vorschlagswesens beendet (Koblank 2020, S.7). 1993 forderte Reinhard Sprenger in einem Aufsehen erregenden Aufsatz: "Das Betriebliche Vorschlagswesen abschaffen!" Das betriebliche Vorschlagswesen war in einer Krise.

Zu dieser Zeit (genau: 1991) erschien das Buch "Kaizen" von Masaaki Imai in Deutschland. Das betriebliche Vorschlagswesen nahm diese Entwicklung gerne auf. Bereits zuvor hatte Siegfried Spahl den Begriff "Ideenmanagement" vorgeschlagen: „Auf vergleichbarer Ebene [wie das betriebliche Vorschlagswesen] werden auch verschiedene andere Ideenfindungsmethoden eingesetzt und konsequent vorangetrieben – z. B. Wertanalyse, Zero defects, Qualitätsförderung. Man kann solche Ansätze unter dem Begriff eines ‚Ideenmanagements‘ zusammenfassen – eines Systems also, das sich der Nutzung aller Ideen- und Kreativitätsmethoden auf breiter Basis verschreibt und das alle diese Aktivitäten, die in einem Nahverhältnis oder in einer Wechselbeziehung zum Vorschlagswesen stehen, mit einschließt.“ (Spahl 1978, S.20)

In der folgenden Diskussion wurden kontinuierlichem Verbesserungsprozess - und Kaizen in eins gesetzt und, gemeinsam mit anderen Ansätzen und dem betrieblichen Vorschlagswesen als Ideenmanagement bezeichnet (Läge 2002, S.28f.), insgesamt lautet das Motto: „Ideen generieren und innovatives Denken fördern“ (Brem & Brem 2019, Untertitel).

Diese Strategie erwies sich als zukunftsweisend: Im Laufe der Zeit sahen Ideenmanager auch Lean Management, agiles Vorgehen und Sprints (letztere als "Ideensprints") als Teil des Ideenmanagements. So gibt es heute in vielen Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen ein "Ideenmanagement". In einigen Fällen ist dies nichts anderes als ein betriebliches Vorschlagswesen mit hübscher Fassade, in anderen Fällen eine hochqualifizierte interne Unternehmensberatung, und in vielen Fällen irgendeine Konfiguration dazwischen.

Die Additions- oder Integrationsstrategie funktioniert. Nach den Daten der Ideenmanagement Studie 2022, der aktuell umfangreichsten empirischen Erhebung zum Ideenmanagement im deutschsprachigen Raum, ist ein Ideenmanagement tendenziell erfolgreicher, wenn es aktuelle Methoden integriert.

Für die Ideenmanagementstudie 2022 wurde für 16 Methoden des Ideenmanagements gefragt, ob diese im Unternehmen oder der Organisationen eingesetzt wurden, vom betrieblichen Vorschlagswesen über Sprints bis zu lean Management. Außerdem haben wir für das Ideenmanagement insgesamt den berechenbaren Nutzen pro Beschäftigten und Jahr erfragt (Landmann & Schat im Erscheinen). Von 147 Unternehmen und Organisationen haben wir auswertbare Antworten erhalten, dies bildet selbstverständlich nicht die Anwender von Ideenmanagement im deutschsprachigen Raum repräsentativ ab, kann aber zu einer ersten explorativen Analyse dienen.

Tendenziell geht mit einer höheren Anzahl eingesetzter Modelle auch ein höherer Nutzen einher. Die lineare Regression schätzt 68,8 Euro höheren Nutzen für jedes zusätzlich eingesetzte Modell, mit einem adjustierten R^2 von 0,121 ist das Modell statistisch signifikant ($p < 0,001$). Mit aller Vorsicht scheint diese einfache Auswertung also die oben geäußerte Vermutung zu unterstützen, wonach die Addition und Integration von vielen Modellen eine erfolgversprechende Strategie für das Ideenmanagement sein könnte.

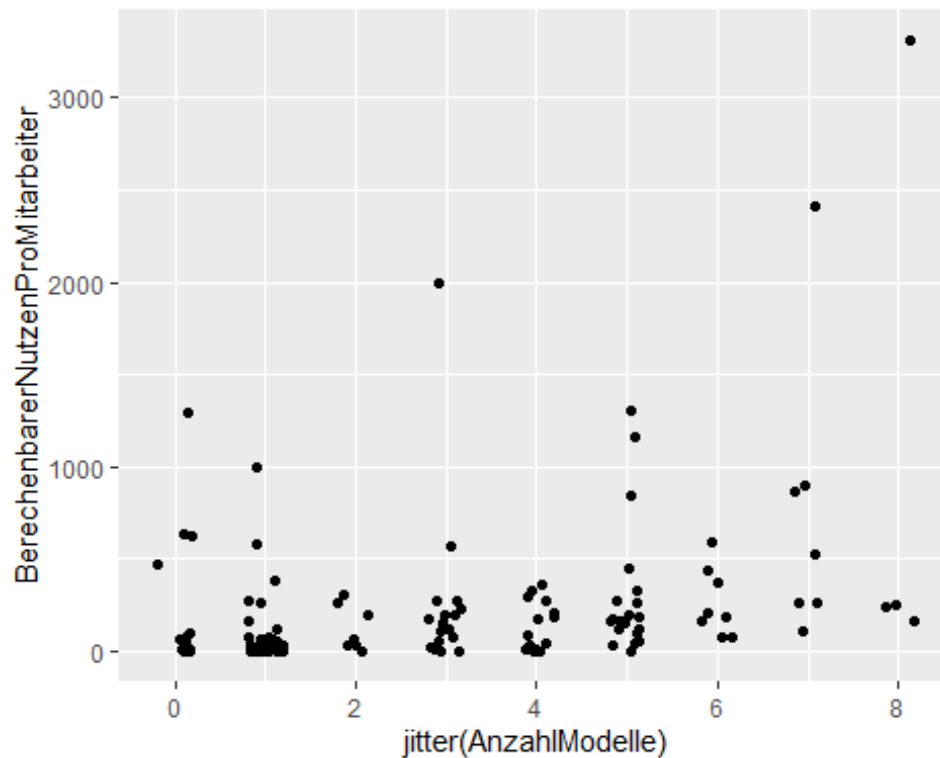


Abbildung 1: Berechenbarer Nutzen pro Beschäftigte und Jahr, abhängig von der Anzahl der eingesetzten Ideenmanagement-Modelle (eigene Darstellung, Daten aus Landmann & Schat (im Erscheinen)).

2. Kann die Additionsstrategie das Ideenmanagement langfristig retten?

Doch kann die Additions- und Integrationsstrategie das Ideenmanagement langfristig retten? Oder werden Entwicklungen außerhalb des Ideenmanagements dieses einfach überflüssig machen?

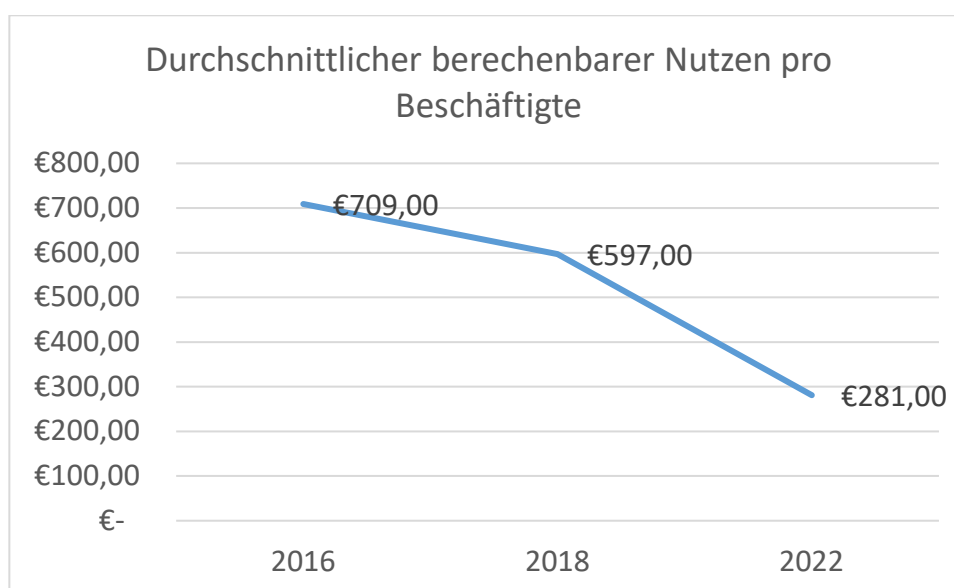


Abbildung 2: Entwicklung des berechenbaren Nutzens pro Beschäftigte und Jahr (eigene Darstellung, Daten aus Landmann & Schat (im Erscheinen)).

Anlass für diese Überlegungen ist die Entwicklung des Nutzens in den sechs Jahren, in denen wir Ideenmanagement Studien erheben (Schat 2021).

Der Nutzen des Ideenmanagements sinkt in den letzten sechs Jahren. Angegeben sind Durchschnitte, der Median liegt für die Studie 2022 bei 76 Euro. Rund die Hälfte der Befragten generiert also mit ihrem Ideenmanagement einen Nutzen von weniger als 76 Euro pro Beschäftigtem und Jahr, damit wird das Ideenmanagement kaum wirtschaftlich zu betreiben sein.

Konsolidierungen bei Anbietern von Software und Beratung für Ideenmanagement und anekdotische Berichte über sinkendes Engagement für das Ideenmanagement bei einzelnen Unternehmen, aber auch in der Bundesverwaltung, runden das Bild ab.

Als Gründe für diese aktuelle Krise des Ideenmanagements lassen sich vermuten:

1. Sinkende Bedeutung der „klassischen Produktion“, für die das betriebliche Vorschlagswesen entwickelt wurde, steigender Einsatz in beispielsweise Behörden (Richenhagen & Schat 2019)
2. Einsatz von Methoden (beispielsweise MTM), die bereits bei der Planung auf ein Optimum abzielen und so wenig Möglichkeiten für Verbesserungen durch die Arbeiter lassen.
3. Sinkender Nutzen des Ideenmanagements in Unternehmen, die dieses bereits länger einsetzen: Die Rationalisierungsmöglichkeiten, die durch Ideenmanagement realisierbar sind, sind inzwischen größtenteils realisiert.

Diesen Gründen ist schwer beizukommen. Weitere Entwicklungen in Richtung Digitalisierung des Ideenmanagements könnten zusätzlich dazu führen, dass aufgrund von in der Produktion bzw. in Dienstleistungsprozessen erhobenen Daten und von verfügbaren Optimierungsstrategien künftig Verbesserungsvorschläge durch Algorithmen automatisch entwickelt werden (Schat & Mühlbradt 2016); Softwareanbieter für Ideenmanagement beschäftigen sich gründlich mit Anwendungsszenarien für künstliche Intelligenz.

Vor diesem Hintergrund wird die Frage, ob die Additions- und Integrationsstrategie das Ideenmanagement langfristig retten kann, eher zurückhaltend zu beantworten sein.

3. Literatur

- Brem A, Brem S (2019) Die Kreativ-Toolbox für Unternehmen. Ideen generieren und innovatives Denken fördern. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Imai M (1991) Kaizen. München: Wirtschaftsverlag Langen Müller Herbig.
- Koblank P (2020) Kleine Geschichte des Ideenmanagements. Abgerufen am 14. Dezember, 2021. <https://www.koblank.com/bestofkoblank.htm>
- Läge K (2002) Ideenmanagement. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Landmann N & Schat HD (2016) Ideenmanagement Stude 2016. Eschborn: HLP.
- Landmann N & Schat HD (2018) Ideenmanagement Stude 2018. Eschborn: HLP.
- Landmann N & Schat HD (im Erscheinen) Ideenmanagement Stude 2022. Eschborn: Hype.
- Richenhagen G & Schat HD (2019) Ideenmanagement in Behörden. In: Landmann N & Schat HD (Hrsg) Ideen erfolgreich managen. Wiesbaden: Springer Gabler, 201-210.
- Schat HD (2021) Ideenmanagement in der Krise. In: HR Performance 2/2021, S. 50 f.
- Schat HD & Mühlbradt T (2016) Der Ideenmanager in der Industrie 4.0 In: Jäckel A & Kersting C & Sträter O (Hrsg) Zukunftsorientiertes Ideenmanagement. Frankfurt am Main: Zentrum Ideenmanagement, 208-228.
- Spahl S (1978) Handbuch Vorschlagswesen. München: moderne industrie. Zitiert wird die 1. Nachlieferung, Februar 1978.
- Sprenger R (1993) Das Vorschlagswesen abschaffen. In: Personalwirtschaft 8/1993, S. 20 ff.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Technologie und Bildung in hybriden Arbeitswelten

68. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und
Fabrikautomatisierung IFF, Magdeburg

02. – 04. März 2022

GfA-Press

Bericht zum 68. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 02. – 04. März 2022

**Otto-von Guericke-Universität Magdeburg;
Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung IFF, Magdeburg**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Sankt Augustin: GfA-Press, 2022
ISBN 978-3-936804-31-7

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin**

Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast

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,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

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

Geschäftsstelle der GfA

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003

Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2022 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de