



Die Methode der Zukunft — das Ideen-Management



Siegfried SPAHL, Ing., Jahrgang 1933, Konzernbeauftragter für Vorschlagswesen und Ideen-Teams (QC) der Semperit AG. Studium der Betriebstechnik (TGM) mit Auszeichnung in Wien. Nach Zeitstudien, Konstruktion, Fertigungsplanung, Organisation und Sicherheitstechnik übernahm er das Vorschlagswesen 1963 bei Semperit. Vorträge und Seminare in Österreich, BRD, Schweiz, Polen, CSSR und Ungarn. Seit 1969 Vorsitzender der österreichischen Arbeitsgemeinschaft Vorschlagswesen-Qualitätszirkel im ÖPWZ. Autor des »Handbuches Vorschlagswesen« (Die Praxis des Ideenmanagements) 1975/78. 1978 Goldenes Verdienstzeichen der Republik Österreich. Seit 1982 zusätzlich QC-Koordinator.

Bedingt durch die geschichtliche Entwicklung, werden in den meisten Unternehmen die Methoden BVW, WA, QC etc. nebeneinander gehandhabt, was weder sinnvoll noch rationell und zweckmäßig ist. Der Autor stellte in seinem »Handbuch Vorschlagswesen« zum erstenmal die Bezeichnung »Ideen-Management« zur Diskussion. Er versteht darunter die Zusammenfassung aller Methoden, die sich um Problemlösungen annehmen, ganz gleich ob sie nun intuitiv oder systematisch arbeiten, ganz gleich ob es sich um einzelne, Gruppen oder Teams handelt. In dem nachfolgenden Artikel will er die Gemeinsamkeiten aufzeigen und eine Neuordnung hin zu einem umfassenden »Ideen-Management« darlegen, das von manchem fortschrittlichen Unternehmen schon aufgegriffen wurde.

1. Geschichtliche Entwicklung und derzeitige Situation

Die ersten Überlegungen zur Methode Vorschlagswesen hat Alfred Krupp 1872 angestellt, in Erledigung eines Auftrags entwickelte 1947 Larry Miles die Grundlagen der Wertanalyse und 1948 begann in Japan die »Quality-Control-Research Group« mit ihrer Forschung über Kontrollmethoden und ihre Anwendung.

Während das Vorschlagswesen schon 1880 von der William Denny Shipbuilding in England praktiziert wurde, hat Miles seine Erkenntnisse erst 1962 weitergegeben und zur selben Zeit gab es in Japan den ersten »Quality-Circle«.

Durch wirtschaftliche Probleme aufgerüttelt, fragte sich sicher schon mancher Unternehmer oder Top-Manager:

»Wie kommt es, daß wir mit all diesen Methoden nicht imstande waren, unsere Menschen so zu motivieren, daß wir genügend Ideen produzieren konnten, um konkurrenzfähig und erfolgreich zu sein? Liegt es an den verantwortlichen Managern, an den Spezialisten, an der Organisation oder an den Vorgangsweisen, daß die Erfolge oft ausblieben?«

Eines steht fest, daß es in erster Linie am Menschen selbst liegt, d. h. an den Führungskräften ebenso wie an den Fachleuten, die dieser Notwendigkeit viel zu wenig Bedeutung beimessen haben. In zweiter Linie liegt es aber sicher auch an der Methode oder an unseren Systemen. Es wäre eine lohnende Aufgabe eines Dissertanten oder Diplomanden, sich einmal dieses Problems anzunehmen, um die eigentlichen Ursachen zu analysieren.

Aber unabhängig von eventuell objektivier-

baren Tatsachen, stelle ich meine subjektive Meinung zur Diskussion, die darin gipfelt, daß es doch eher an unseren Systemen liegt.

Wir haben Spezialisten für das Vorschlagswesen, für die Qualitätszirkel, für die Wertanalyse, für das Patentwesen und vieles mehr, ohne daß dies dem kleinen Mann an der Maschine oder am Schreibtisch etwas sagt. Verlangen wir denn auch nicht zu viel von den Menschen? Sie werden mit Bezeichnungen bombardiert, die sie nicht verstehen und mit denen sie nichts anzufangen wissen. Daher meine ich, daß wir uns zuerst eine einfache Bezeichnung wählen sollten, die der größte Teil der Menschen versteht, und die sie selbst deuten können. Als weiteres glaube ich, daß wir bemüht sein müßten, eine gewisse Einheitlichkeit, ein geschlossenes System zu erarbeiten, das für die Außenstehenden transparent und damit durchschaubar wird.

2. Das »Ideen-Management«, ein ganzheitliches System

Und dafür habe ich 1975 das Wort »Ideen-Management« gewählt, eine klare, deutliche Aussage, die jedermann ohne jegliche Definition versteht. Es bedeutet eine Stelle, Abteilung oder Büro, in der Ideen abgegeben werden können, und die von den »Ideen-Managern«, vielleicht könnte man auch »Ideen-Anwälte« sagen, optimal und umfassend bearbeitet werden. Dabei ist die Überlegung, ob ein gewerblicher Schutz angestrebt werden sollte, genauso wichtig wie die weitere Nutzung für das Unternehmen oder die Organisation — und nicht zuletzt auch die Klärung der Entgeltfrage. Dies bedeutet, daß sich das »Ideen-Management« mit allen Ideen, ganz gleich, ob groß oder klein, ob schutzfähig oder nicht, zu befassen hat. Wobei noch hinzuzufügen ist, daß es nicht nur um die passive Sammlung von Ideen geht, sondern um eine aktive Motivation der Mitarbeiter, inklusive Schulung und Training in Kreativität und Ideenfindungsmethoden, um zu einer optimalen Form, nämlich einem ganzheitlichen System zu kommen, das die umfassende Nutzung und Verwertung der Ideen ermöglicht.

Wie kann man nun dieses Ziel erreichen?

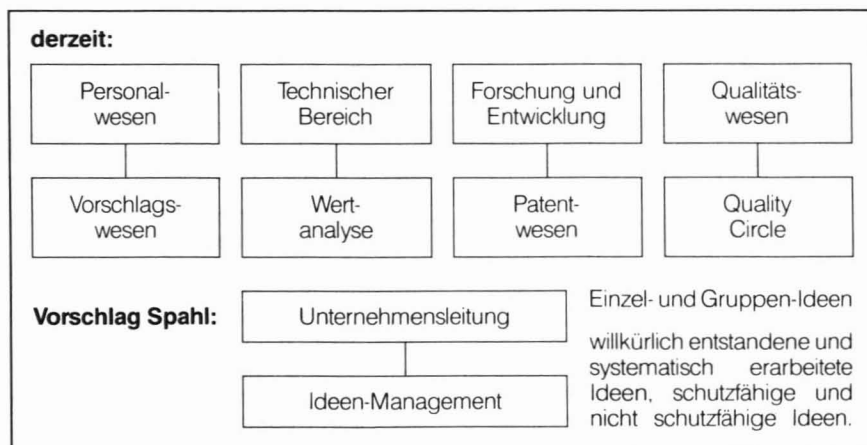


Abb. 1: Ideen-Management als geschlossene Einheit



Man sollte also, meiner Meinung nach, die Menschen nicht mit den verschiedensten Methoden verwirren wie z. B. mit Zero Defects, Mängelmeldungen, Vorschlagswesen, Gruppenvorschlagswesen, Quality Circle, Wertanalyse, Patent- und Lizenzwesen etc., sondern schlicht und einfach vom »Ideen-Management« sprechen.

2.1. Gegenüberstellung: gewachsene Organisation — Ideenmanagement

Das bedeutet organisatorisch, daß aus den bisher meist selbständigen Stellen eine geschlossene Einheit entsteht.

Aus Abb. 1 kann man ersehen, daß es um die Zusammenfassung aller Stellen geht, die Ideen erarbeiten, Ideen sammeln, Ideen bearbeiten und der Nutzung zuführen und entgelten.

Diesen Überlegungen folgend, könnte man für das Ideen-Management die in Abb. 2 dargestellte Einteilung treffen.

Es geht nicht nur um das passive Sammeln von Ideen, sondern um eine aktive Motivation der Mitarbeiter.

Je besser die Ausbildung und Förderung der Mitarbeiter und Teams, desto erfolgreicher wird sowohl die qualitative als auch quantitative Ausbringung sein. Und je besser die Technologien und die Produkte, umso besser die Konkurrenzfähigkeit, dadurch mehr Umsatz und mehr Ertrag.

2.2. Gemeinsamkeiten und Zukunftsaufgaben

Thom geht noch einen Schritt weiter, indem er dazu weitere Stellen wie Projekt-Management, Organisations-Entwicklung, etc. dazunimmt und dann von einem »Innovations-Management« spricht.

Auch Thom [1] greift die Anregung eines integrierten »Ideen-Managements« auf, das sowohl »normale« als auch schutzrechtsfähige Ideen bearbeiten soll. Zudem soll bei der Vergütung von Arbeitnehmererfindungen eine Angleichung an die im BVW übliche Praxis der Nutzenmessung vorgenommen werden, d. h.: Ermittlung des Erfindungswertes aus dem betrieblichen Nutzen, Ablösung des rein juristischen Denkens.

Ich behaupte, daß die Systeme nicht nur anzugleichen sind, sondern daß es nur ein Entgelt-System für Vorschläge und Patente geben soll, weil die schöpferischen Leistungen nach denselben Gesetzmäßigkeiten ablaufen.

Es wäre also sinnvoll, wenn sich Vorschlagsbeauftragte, Qualitätszirkel-Koordinatoren, Wertanalytiker und Patentleute einmal zusammensetzen würden, um über die gemeinsamen Probleme zu diskutieren. Und Gemeinsamkeiten gibt es an sich genügend, denn bei der Lösung eines Problems denken die meisten Mitarbeiter nicht daran, einen Vorschlag oder ein Patent zu erarbei-

1/ Ideen erarbeiten	Vorschlagswesen Qualitätszirkel Wertanalyse	Mitarbeiter schulen (Kreativitäts- und Ideenfindungs-Methoden), Teams steuern und koordinieren
2/ Ideen sammeln	Vorschlagswesen Patentwesen Dokumentation	Sammel- und Abgabemöglichkeiten schaffen, Nutzung der verschiedenen Fach- und Patentliteratur
3/ Ideen bearbeiten	Vorschlagswesen Qualitätszirkel Patentwesen	Prüfungen veranlassen und Recherchen durchführen
4/ Ideen umsetzen	Fachabteilungen Konzernbetriebe Fremdbetriebe	Aufträge erteilen, eventuell Verträge abschließen
5/ Ideen entgelten	eigene Mitarbeiter Konzernmitarbeiter fremde Mitarbeiter	Entgeltsystem für schutzfähige und nicht schutzfähige Ideen

Abb. 2: Ideen-Management nach Spahl

1. Gehört der Vorschlag zum AUFGABENBEREICH des Einreichers bzw. zur Funktion des Arbeitsplatzes (siehe eventuell auch Arbeitsplatzbeschreibung)?		
JA	(konkreter Auftrag, eindeutige Aufgabe)	0
ZUM GRÖSSTEN TEIL	(konkreter oder allgemeiner Auftrag, zum Teil eindeutige Aufgabe)	15
SOWOHL ALS AUCH	(selbstgestellte Aufgabe im Randgebiet)	30
ZUM GERINGEN TEIL	(selbstgestellte Aufgabe im verwandten Arbeitsgebiet)	45
NEIN	(selbstgestellte Aufgabe im fremden Arbeitsgebiet)	60
KONTROLLFRAGE:	Könnte dieser Vorschlag in Erfüllung seiner Aufgabe von ihm erwartet werden?	
2. Hatte der Einreicher selbst die BEFUGNIS (Kompetenz), alle zur Verwirklichung dieses Vorschlages notwendigen Anordnungen zu treffen oder konnte er die entscheidenden Stellen beeinflussen? (Eine eventuelle Abzeichnung bzw. Zustimmungseinhaltung durch eine vorgesetzte Stelle stellt keine Einschränkung dar)		
JA		0
SEHR ENTSCHIEDEND		5
ENTSCHIEDEND	(als Mitglied einer zuständigen Gruppe)	10
WENIGER ENTSCHIEDEND		15
NEIN		20
KONTROLLFRAGE:	Könnte er selbst über die Verwirklichung entscheiden?	
3. Fällt dieser Vorschlag in den VERANTWORTUNGSBEREICH des Einreichers?		
JA		0
ZUM GRÖSSTEN TEIL		5
SOWOHL ALS AUCH		10
ZUM GERINGEN TEIL		15
NEIN		20
KONTROLLFRAGE:	Könnte man dem Einreicher ein Versäumnis vorwerfen, weil er diesen Vorschlag nicht im Rahmen seiner Tätigkeit verwirklicht hat?	

Abb. 3: Fragen zur Abgrenzung der Dienstpflicht (nach Spahl)

ten, sondern ganz **einfach ein Problem zu lösen**. Warum also nicht gleiche Behandlung und gleiches Entgelt, natürlich abgestuft nach der Wertigkeit?

Nach der letzten Befragung (Mai 85) der Arge BVW-QC im ÖPWZ gibt es tatsächlich auch schon Unternehmen, die diese Ansicht nicht nur vertreten, sondern auch praktizieren. In Österreich gibt es schon rd. 8 Firmen, die Vorschlagswesen, Qualitätszirkel, Wertanalyse, Projektteams und Pa-

tentwesen in einer Hand vereinigen. Was liegt also näher, als von einem Ideenbüro zu sprechen, wo alle Mitarbeiter eines Unternehmens oder auch fremde Unternehmen ihre Ideen vorbringen können, diese geprüft und einer Verwertung zugeführt und die Ideenträger entgolten werden.

Dabei wird man die grundsätzlichen Gemeinsamkeiten erkennen und sicher noch bessere Wege und Methoden finden, als sie uns heute zur Verfügung stehen. Es wird



dann tatsächlich eine Stelle sein, die das wichtigste Kapital eines Unternehmens, nämlich das »Geistkapital« zu verwalten haben wird (Ideen-Verwaltung mit Computer), das in Zukunft mindestens genauso wichtig ist, wie das Geldkapital sein wird — wenn nicht wichtiger.

Die Grundsätze für die organisierte Kreativität und die innovationsförderlichen Bedingungen werden von diesen Ideen-Managern beachtet und gesteuert werden. Auch dies zeigt wieder, wie umfangreich das Wissen und Können dieser Ideen-Manager wird sein müssen, um dieses lebenswichtige Gebiet für ein Unternehmen optimal zu nutzen. Es würde zweifellos schon heute zu den Pionierarbeiten eines Institutes gehören, sich dieser neuen Entwicklung zu bedienen, d. h. Seminare und Ausbildungslehrgänge zu organisieren, in denen all diese Informationen und Erkenntnisse vermittelt werden, damit auch von dieser Seite die Entwicklung in dieser Richtung vorangerieben wird. Es ist mir völlig klar, daß diese

eben auch nur ein Teilentgelt. Die »Entweder-Oder«-Methode wird immer seltener angewendet, weil sie zu ungerechten Entscheidungen führen kann. Von mir wird sie eben deswegen als falsch abgelehnt. Mit der »Sowohl-Als-auch«-Methode kommt man zu einer realistischen Entscheidung und damit zu einem gerechteren Entgelt. Die Vorgangsweise bei dieser Methode ist dabei denkbar einfach [2]. Aus der Erkenntnis der Organisationslehre, wonach die Dienstpflicht eigentlich

- die Aufgabe
- die Kompetenz und
- die Verantwortung

umfaßt, wurden 3 Fragen mit jeweils 5 Antwortmöglichkeiten zusammengestellt, die es ermöglichen, eine situationsgerechte Entscheidung zu treffen (Abb. 3). Addiert man die den jeweiligen Antworten zugeordneten Zahlenwerte, so bekommt man den Prozentsatz, der als »nicht der Dienstpflicht entsprechend« in die Ermittlung der Prämienhöhe eingeht.

Mängelmeldungen und Fehlerquellenhinweise etc. (0,5). Es handelt sich dabei um Entgelte für eine einmalige Auszahlung.

2.3.3. Ein Beispiel aus der Praxis

Ausgangssituation: Die bisher zum Einsatz gekommenen Bodenmesser kosten ca. ÖS 200,—/Stück. Außerdem hinterlassen sie Rillen auf den Sheeterwalzen, die bis jetzt nicht repariert werden konnten.

Eingereichter Verbesserungsvorschlag: Neuentwickeltes Bodenmesser aus Hartbronze anstelle Stahl, dessen Schneide zu dem tiefer an den Walzenspalt herangebracht wird. Links und rechts gegenüberliegend angebrachte Kreissegmente lenken das Fell ab und verhindern gleichzeitig das Eindringen in die Walzen. Erhöhung der Standzeit auf 9—10 Wochen. Jahresnutzen: Laut Auskunft der Mechanischen Werkstätte ÖS 122.500,—.

Einreicher: Ein Meister mit entsprechender Gehaltseinstufung. Damit ergibt sich das Problem der Dienstpflichtabgrenzung. Kann man von einem Meister erwarten, daß er ein Messer, das Jahrzehnte im Einsatz war, verbessert? In diesem Grenz- und Zweifelsfall wurde von der Kommission die Dienstpflichtabgrenzungsmethode zur Ermittlung der Prämienhöhe herangezogen.

Ergebnis: Frage 1: sowohl als auch 30 %
Frage 2: entscheidend 10 %
Frage 3: sowohl als auch 10 %

Somit ergibt sich ein Dienstpflichtanteil von 50%. Der Verbesserungsvorschlag wurde zudem als »neue Idee« eingestuft. Unter Zugrundelegung von Variante 1 wurde schließlich die auszuzahlende Prämie wie folgt berechnet:

Ideenprämie	öS 3.500,—
Nutzenprämie	
(7% von öS 122.500,—)	öS 8.575,—
	öS 12.075,—
Dienstpflichtanteil	x 0,5
Neuheitsfaktor	x 2
auszuzahlende Prämie	öS 12.075,—

Die Richtigkeit des ermittelten Dienstpflicht-

Jahres-Netto-Nutzen für das Unternehmen in öS	Einreichervergütung degressiv					
	Ideenprämie	Nutzenprämie	Ideenprämie	Nutzenprämie	Ideenprämie	Nutzenprämie
bis 10.000,—	/	15%	/	20%	/	25%
bis 100.000,—	500,—	10%	500,—	15%	500,—	20%
bis 1.000.000,—	3.500,—	7%	5.500,—	10%	5.500,—	15%
bis 10.000.000,—	23.500,—	5%	35.500,—	7%	55.500,—	10%
über 10.000.000,—	123.500,—	4%	235.500,—	5%	355.500,—	7%
	Variante 1		Variante 2		Variante 3	

Abb. 4: Entgelt-System für schöpferische Leistungen.

Entwicklung nicht von heute auf morgen durchgeführt werden kann. Ebenso ist klar, daß im Laufe der Zeit noch Korrekturen, Ergänzungen und Änderungen notwendig sein werden. Ich bin aber fest überzeugt, daß wir in diese Richtung gehen müssen, wenn wir, ausgehend von den Analysen einerseits und von den Bedürfnissen andererseits, unsere Aufgaben ernst nehmen, diese positiv weiterentwickeln — und damit dem notwendigen Anpassungsprozeß entgegenkommen wollen.

2.3. Detailprobleme

Unabhängig von dem angestrebten Ziel eines umfassenden »Ideen-Managements« sollen hier konkrete Lösungen für Teilprobleme angeboten werden. Einerseits geht es um das schwierigste Problem, nämlich die Abgrenzung der Dienstpflicht, sowohl für Vorschläge, Neuerungen und Patente und andererseits um eine gerechte Entlohnung von schöpferischen Leistungen.

2.3.1. Eine Dienstpflicht-Abgrenzungsmethode

Es gibt zur Lösung dieses Problems im Prinzip nur 2 Wege, die gegangen werden können:

1. die »Entweder-Oder«-Methode d. h. entweder ist es Dienstpflicht oder nicht und damit bekommt man ein Entgelt oder nicht und
2. die »Sowohl-Als-auch«-Methode d. h. es handelt sich teilweise um eine Dienstpflicht und damit bekommt man

2.3.2. Ein einheitliches Entgeltssystem

Das zweite zu behandelnde Problem ist das Entgelt. Prinzipiell halte ich nur ein degressives System oder ein lineares System mit betriebshierarchischer Stufung für geeignet, als Basis zu dienen und zwar als **Grundlage für alle schöpferischen Leistungen**. Die in Abb. 4 dargestellten einfachen Systeme sind dabei vorstellbar.

Je nach Branche und Unternehmen kann die Variante 1, 2 oder 3 gewählt werden. Zusätzlich würde nur noch ein Faktor für die

Basis-Innovation	2,8	}	Patente
neue Idee	2,0		
betriebsfremdes Vorbild	1,4	}	Vorschläge
betriebsbekanntes Vorbild	1,0		
abteilungsbekanntes Vorbild	0,7		
offensichtlich bekannt	0,5		
			Mängelmeldungen

Abb. 5: Faktor für Neuheit/Neuigkeitsgrad

Neuheit hinzuzufügen sein, d. h. die ermittelte Prämie wäre mit den in Abb. 5 gezeigten Faktoren zu multiplizieren.

Der Bezugspunkt für die Neuheit ist das Unternehmen (das soziotechnische System), in dem sich eine Änderung gegenüber dem status quo vollzieht.

Dies gilt für Erfindungen, Patente, Gebrauchsmuster und Warenzeichen (2,8 — 1,4) ebenso wie für Problemlösungen, Ideen und Vorschläge, Muster und Geschmacksmuster (1,4—0,7) und auch für

anteiles kann überprüft werden, indem sowohl der Einreicher selbst als auch sein Vorgesetzter um eine Einschätzung gebeten werden. Liegt die Kommission zwischen den beiden Werten, dann liegt sie gut.

Literatur:

- [1] THOM, N.: Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements, 2. Aufl., Königstein/Ts. 1980, S. 493
- [2] vgl. dazu: SPAHL, S.: Handbuch Vorschlagswesen, Praxis des Ideenmanagements, München 1975/78

