

Wer sind die Kunden des BVW?

Navigation zum richtigen Ideenehmer / Mythos Vorgesetztenmodell / Make a Customer

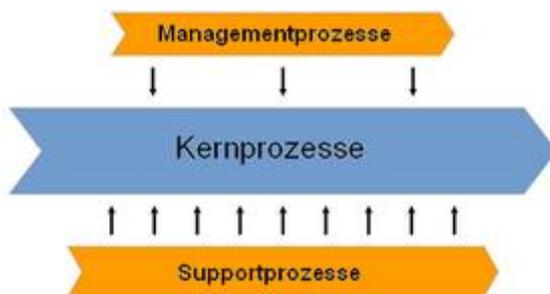
Kernursache aller Probleme der im Betrieblichen Vorschlagswesen (BVW) weniger erfolgreichen Unternehmen ist mangelndes Prozessverständnis: Man weiß nicht, dass BVW eine Vermittlungsdienstleistung ist. Man ist sich nicht bewusst, dass man Kunden hat und wer diese sind. Das BVW ist aus dieser Unkenntnis heraus so gestaltet, dass es den Beteiligten mehr Nachteile als Vorteile bietet.

VON PETER KOBLANK

Zunächst ein paar theoretische Grundlagen zu Geschäftsprozessen: Das BVW ist ein Geschäftsprozess, der Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern für das Unternehmen nutzbar machen soll. Im Gegensatz zu den Verbesserungsvorschlägen von KVP-Gruppen, die systematisch erarbeitet werden, beruht die Ideenfindung im BVW auf spontaner Initiative.

BVW: Supportprozess

Geschäftsprozesse werden unterteilt in Kern-, Management- und Supportprozesse.



Kernprozesse erzeugen den unmittelbaren Kundennutzen und sind auf das jeweilige Produkt oder die Dienstleistung, die das Unternehmen am Markt anbietet, fokussiert. Beispiele: Herstellen von Kurbelwellen, Transport von Fahrgästen.

Managementprozesse legen Unternehmensziele fest und steuern das Unternehmen.

Supportprozesse unterstützen die Kern- und Managementprozesse, indem sie Ressourcen bereitstellen und den reibungslosen Ablauf sichern.

Das BVW gehört zu diesen Supportprozessen.

BVW: Vermittlungsdienstleistung

Das BVW bietet eine Dienstleistung an: Die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens soll durch die Nutzbarmachung von Verbesserungsvorschlägen gesteigert werden.

Die meisten Dienstleister haben nur *eine* Art von Kunden:

- Arzt Patienten
- Taxiunternehmen Fahrgäste
- Rechtsanwalt Mandanten

- Autohändler Autokäufer
- Restaurant Gäste
- Schule Schüler

Vermittlungsdienstleister als Untermenge der Dienstleister haben hingegen *zwei* Arten von Kunden:

- Wertpapierbörse Wertpapierverkäufer
Wertpapierkäufer
- eBay Verkäufer
Käufer

Vermittlungsdienstleister können nur dann dauerhaft erfolgreich sein, wenn das von ihnen angebotene Vermittlungssystem

- beiden Kunden,
- die auf den ersten Blick nicht nur unterschiedliche, sondern unter Umständen auch gegensätzliche Interessen haben,
- persönliche Vorteile in Form einer Win-Win-Situation bietet.

Stände eBay einseitig auf der Seite der Verkäufer, hätte es niemals seinen globalen Erfolg gehabt. Dasselbe würde gelten, stände eBay einseitig auf der Seite der Käufer.

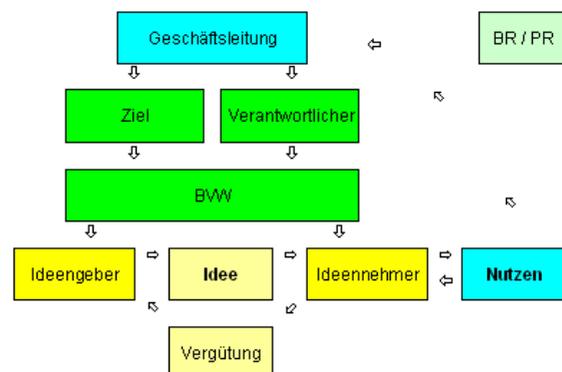
Der Erfolg von eBay basiert hauptsächlich darauf, dass eBay seinen beiden Kunden ein komfortables System anbietet, bei dem mit hoher Wahrscheinlichkeit der Käufer zur bestellten Ware und der Verkäufer zum vereinbarten Kaufpreis kommt.

Auch das BVW ist ein Vermittlungsdienstleister: Es vermittelt Ideen zwischen denen, die sie *haben* und denen, die sie *verwerten* können:

- BVW Ideengeber
Ideenehmer

BVW: Geschäftsmodell

Die bisher dargestellten Überlegungen ergeben für das BVW folgendes Geschäftsmodell:



Geschäftsleitung:

Verspricht sich vom BVW einen Nutzen, setzt Ziele und benennt einen Verantwortlichen.

Betriebs- bzw. Personalrat:

Kann bei den Grundsätzen des BVW mitbestimmen.

Ziel:

Beispielsweise die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Verantwortlicher

BVW-Beauftragter. Prozesseigner des Vermittlungsprozesses, der für den Erfolg des BVW verantwortlich ist und die Rahmenbedingungen schafft.

BVW:

Vermittlungsdienstleistungsprozess.

Ideengeber:

Kunde des BVW. Reicht möglicherweise brauchbare Ideen ein.

Idee:

Zu vermittelndes Objekt.

Ideennehmer:

Kunde des BVW. Verwertet brauchbare Ideen.

Nutzen:

Angestrebtes Ergebnis des Prozesses. Positive Auswirkung auf den Ideennehmer, das BVW und das Unternehmen. Grundlage der Vergütung des Ideengebers.

Vergütung:

Gegenleistung für die Idee in Form einer Prämie.

Traditionelles BVW: Anwalt

Das traditionelle BVW erkannte nicht, dass es sich beim BVW um eine Vermittlungsdienstleistung handelt. Der BVW-Beauftragte verstand sich stattdessen als „Anwalt der Einreicher“.

Er stellte ein „Motivationsinstrument“ für die Mitarbeiter am unteren Ende der Hierarchie zur Verfügung. Wer wollte, konnte sich mit Verbesserungsvorschlägen ein Zubrot verdienen und gleichzeitig sollte das Unternehmen von diesen Vorschlägen profitieren.

Dieser „Anwalt der Einreicher“ holte zu den eingereichten Ideen von verschiedensten Führungskräften und/oder Experten Gutachten ein, wobei die Frage, wie dieser Vorschlag, falls brauchbar, zu *prämiieren* sei, im Vordergrund stand.

Diese Gutachten trug er dann einem BVW-Gremium vor, das - üblicher Weise paritätisch - mit Managern und Betriebsräten besetzt war. Diese entschieden darüber, ob die Idee verwertet werden soll und wenn ja, wie hoch die Prämie ist.

Bei den Führungskräften und Experten stieß dieses System auf wenig Gegenliebe. Diese Leistungsträger hatten keinen persönlichen Nutzen von diesem BVW und wollten lieber ihre „eigentlichen“, „wichtigeren“ Arbeiten erledigen, statt Verbesserungsvorschläge zu prüfen und Prämien zu berechnen. Womit sie auch völlig Recht hatten.

Die Unlust der Leistungsträger behinderte den Prozess und verursachte die hinlänglich bekannten Probleme des traditionellen BVW, was wiederum die Ideengeber demotivierte. Ein *circulus vitiosus*.

Modernes BVW: Ideennehmer suchen

Das moderne BVW belästigt daher nicht mehr *irgendwelche* Leistungsträger, seien es Führungskräfte oder Experten, um schließlich ein BVW-Gremium entscheiden zu lassen.

Statt dessen wird bei jeder eingegangenen Idee überlegt: Wer könnte bei dieser Idee der richtige Ideennehmer sein?

Um diesen zu identifizieren, helfen Überlegungen wie diese:

- Wer ist für den Erfolg des Prozesses, der verbessert werden soll, verantwortlich?
- Wer hat die Kompetenz, über diese Maßnahme zu entscheiden und sie gegebenenfalls zu veranlassen?
- Wer ist für die Kosten verantwortlich, die vielleicht eingespart werden können?
- Wer kann die finanziellen Mittel für die Realisierung beschaffen?
- Wer wird bei Bedarf die richtigen Experten einschalten?

Es geht letztendlich um die Frage: Wer würde sich diese Idee, falls sie gut ist, zu eigen machen?

Sich-Zu-Eigen-Machen einer Idee

Dieses *Sich-Zu-Eigen-Machen* bedeutet, dass der Ideennehmer mit einer fremden Idee so umgeht, wie wenn es seine eigene wäre. Er erstellt also kein Gutachten für das BVW, sondern geht wie bei allen anderen Verbesserungsmöglichkeiten, die nicht auf einem BVW-Verbesserungsvorschlag beruhen, vor. Beispiel eines Entscheidungsprozesses:

- Das sieht gar nicht schlecht aus.
- Aber Vorsicht: Können wir das wirklich so machen?
- Da rufe ich am besten meinen Mitarbeiter XY an, was der dazu meint.
- OK, man sollte das tatsächlich machen, allerdings ein bisschen anders, als ursprünglich vorgeschlagen.
- Ich bespreche das sicherheitshalber beim nächsten Meeting.
- Gut dass ich das im Meeting diskutiert habe, denn das wäre ein schöner Reifall geworden.

In diesem Beispiel ist der Ideennehmer völlig normal und unverkrampft vorgegangen. Er wollte sich eine Idee eines Dritten, die auf den ersten Blick eine nützliche Chance eröffnete, nicht entgehen lassen. Anscheinend ist er mehr Führungskraft als Fachmann und hat die Idee deshalb mit seinen Experten besprochen. Als sich zeigte, dass die Idee nicht vorteilhaft war, war er regelrecht enttäuscht.

Der Ideennehmer hat seinen Mitarbeitern vielleicht gar nicht mitgeteilt, dass es ein Verbesserungsvorschlag war, denn dies war für die Beurteilung unerheblich. Der Ideennehmer forderte auch keine „Gutachten“ an, sondern ging mit dem Vorschlag, den er sich zu eigen gemacht hatte, wie mit allen anderen Verbesserungsmöglichkeiten um, die er selbst oder seine Experten sich vielleicht jeden Tag selbst und losgelöst vom BVW überlegen.

Weder der Ideennehmer, noch die von ihm involvierten Mitarbeiter mussten sich mit der Person des Ideengebers oder irgendwelchen Motivationsfragen beschäftigen. Alle Überlegungen kreisten um die *eigennützige* Frage: Steht *unser* Bereich, wenn er diese Idee realisiert, besser da als vorher oder nicht. Niemand hat sich für das BVW aufgeopfert. Niemand

hat etwas getan, das nicht zu seinen Kernaufgaben gehörte.

Die Frage, dass es ein Verbesserungsvorschlag war und dass dieser im Erfolgsfall zu prämiert gewesen wäre, spielte bei diesen Überlegungen - vollkommen zu Recht - keinerlei Rolle.

Die Richtigen fragen

Es ist von zentraler Bedeutung, den richtigen Ideennehmer zu finden. Merksatz: „Die *Richtigen* fragen.“

Beispiele:

- Geht es um eine Konstruktionsänderung, so ist nicht ein Konstrukteur der richtige Ansprechpartner, sondern der Produktmanager, der ein Interesse daran hat, die Kosten zu senken und der diese Änderung, wenn sie Vorteile hat und machbar ist, veranlasst.
- Geht es um eine Softwareänderung, so ist nicht der Programmierer der richtige Ansprechpartner, sondern der Manager, der durch diese Änderung in seinem Bereich Arbeitszeit spart oder Fehler vermeiden kann.
- Geht es darum, eine Wiese künftig nicht mehr zu mähen, sondern regelmäßig eine Schafherde dort grasen zu lassen, ist nicht der Mann mit dem Rasenmäher der richtige Ansprechpartner, sondern die Stelle, die für die Rasenpflege bezahlt.
- Geht es darum, in der Kantine eine Salatbar einzurichten, ist nicht der Vorgesetzte des Einreichers der richtige Ansprechpartner, sondern die für den Kantinenbetrieb zuständige Person.

Immer, wenn man den Falschen fragt, braucht man sich nicht zu wundern, dass dieser wegen „wichtigeren Arbeiten“ die Gutachtenanfrage am liebsten in den Papierkorb werfen würde - selbstverständlich vollkommen zu Recht. Jeder von uns würde so reagieren.

Immer, wenn man den fragt, der den Nutzen der Verbesserung hätte, haben wir es mit jemand zu tun, der sich den Vorschlag, wenn er nützlich ist, zu eigen machen wird.

Es muss nicht einfach sein

Damit dies funktioniert, bedarf es selbstverständlich - wie bei allen anderen Geschäftsprozessen auch - einer gewissen Schulung der Führungskräfte. Es muss daran angeknüpft werden, dass jeder seinem Bereich zu optimieren hat und erläutert werden, welchen Platz das BVW in diesem Kontext hat.

Es wird nicht einfach sein, eine solche Schulung überzeugend zu gestalten, wenn Führungskräfte jahrelang nur negative Erfahrungen mit dem BVW gemacht haben.

Ab und zu wird von BVW-Fachleuten der Einwand gebracht, es sei für sie nicht immer einfach, den richtigen Ideennehmer zu finden. Dazu kann man nur sagen:

- Niemand behauptet, dass das Managen von Ideen durch die für das BVW zuständige Stelle einfach sein muss.

- Falls es tatsächlich eine Herausforderung ist, den richtigen Ideennehmer zu finden, dann ist das eben so.
- Die Lösung wird aber gewiss nicht darin bestehen, statt den richtigen Ideennehmer jemand anders zu fragen, der selbst keinen Nutzen von der Idee hat. Dass dies keinen nachhaltigen Erfolg hat, ist hinlänglich bekannt.

Die richtigen Fragen

Bisher ging es darum, den richtigen Ideennehmer zu identifizieren. Dies reicht jedoch nicht aus.

Das BVW muss außerdem auch „die richtigen *Fragen*“ stellen.

Damit ein positiver Entscheidungsprozess angestoßen werden kann, bedarf es der richtigen Herangehensweise (Approach) durch das BVW. Der Auftrag an den potentiellen Ideennehmer darf auf keinen Fall in der Beantwortung von Fragen wie diesen bestehen:

- Ist das ein VV gemäß unserer BVW-Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung?
- War es die Aufgabe des Einreichers, diesen Vorschlag zu machen?
- Wie finden Sie diesen Vorschlag?
- Berechnen Sie die Prämie nach folgender Formel oder ermitteln Sie die Prämie nach folgenden Tabellen.

Der Auftrag an den potentiellen Ideennehmer muss stattdessen sinngemäß lauten:

- Teilen Sie uns mit, ob Sie diesen Vorschlag bewerten wollen:

Wenn nein:

- Bitte kurze Begründung

Wenn ja:

- Sofort / Kurzfristig / Bis?
- Wie vorgeschlagen / Gering modifiziert / Stark modifiziert ?
- Geschätzter Nutzen unter 50 / 100 / 500 / 2000 / 5000 / ... / ... Euro?

Die Frage nach der *Begründung* gehört zu den Spielregeln des BVW: Nicht zuletzt der Einreicher hat Anspruch auf diese Auskunft, die ihm ja auch zeigen kann, ob seine Idee überhaupt richtig verstanden wurde.

Die Frage nach dem *Termin* hat neben dem operativen auch einen didaktischen Hintergrund. Sie macht deutlich, dass nicht alles sofort möglich ist und auch eine Auskunft, dass in einem halben Jahr etwas geschehen soll, willkommen ist. Das BVW würde dann zu gegebener Zeit nachfassen.

Die Frage nach der *Modifikation* kann zwar Folgen bei der späteren Prämierung haben, hat aber ebenfalls einen vorwiegend didaktischen Aspekt: Man muss Verbesserungsvorschläge nicht stur oder gar nicht umsetzen, vielleicht geht es ja in abgewandelter Form.

Die Frage nach dem *geschätzten Nutzen* wird zwar Folgen bei der Prämierung haben, dient aber in erster

Linie der Einschätzung der Bedeutung der Idee. Wenn beispielsweise ein Ideennehmer eine Idee mit einem geschätzten Nutzen von ca. 50.000 Euro zwar wie vorgeschlagen, aber erst in zwei Jahren verwerten will, dann lohnt sich als direkte Reaktion eine Nachfrage durch das BVW.

Höhe der Prämie

Fragen nach der Höhe einer Prämie sind in diesem ersten Schritt völlig unangebracht, da sie den potentiellen Ideengeber vom Wesentlichen ablenken: Zunächst geht es nur um die Chance, eine gute Idee nutzen zu können.

Die Frage nach der Prämie ist bei allen *nicht verwerteten* Ideen ohnehin sinnlos und überflüssig. Liegt die Annahmequote beispielsweise bei 50%, so wäre allein schon die Erwähnung einer Prämie in der Hälfte der Fälle Zeitverschwendung.

Bei Ideen mit *geringem Nutzen* gibt es in der Regel pauschalierte Miniprämien, mit denen man den Ideennehmer überhaupt nicht zu belästigen braucht. Liegt der Nutzen beispielsweise unter 50, unter 100 oder unter 500 Euro, so ergibt sich daraus eine entsprechende Pauschalprämie, die das BVW ohne weiteres selbst oder in einer kleinen Prämienkommission festsetzen kann. Möglicherweise bedient sich das BVW oder die kleine Prämienkommission dabei irgendwelcher Tabellen, wie sie für Ideen mit nicht berechenbarem Nutzen üblich sind.

Nur bei einem relativ kleinen Teil der Vorschläge liegt der Nutzen und damit die voraussichtliche Prämie *über einem relevanten Grenzwert*. Bei diesen hochwertigen Ideen sind nach ihrer erfolgreichen Implementation umfangreichere Gedanken über die Prämie erforderlich.

Bei hohen Prämien wird es sinnvoll sein, zunächst die Frage, ob überhaupt eine *prämienfähige Sonderleistung* vorliegt, zu klären¹⁾. Ist es keine Sonderleistung, so erübrigt sich die Berechnung der dann ohnehin nicht gezahlten Prämie. Diese Frage wird in vielen Fällen von einer ganz anderen Stelle, als vom Ideennehmer, zu beantworten sein. Möglicherweise wird der Personalabteilung ein Auftrag erteilt, dies zu prüfen.

Ist die Idee prämiert, so muss es bei hohen Prämien nicht unbedingt der Ideennehmer sein, der eine *genaue Nutzenberechnung* erstellen kann und soll. Möglicherweise wird stattdessen dem Controlling ein entsprechender Auftrag erteilt. Es spricht im Übrigen nichts dagegen, wenn die relativ wenigen hohen Prämien von einem paritätisch besetzten BVW-Gremium freigegeben werden.

Iterativer Dialog

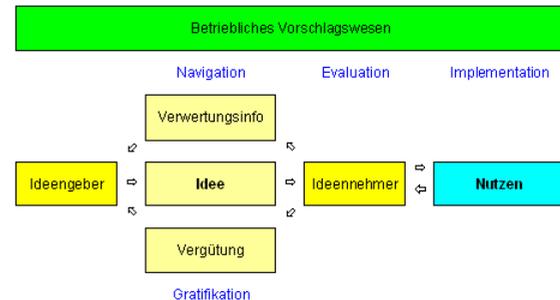
Die Vermittlungsdienstleistung des BVW bedarf einer iterativen, dialogorientierten Vorgehensweise, wie sie bei allen Entscheidungsprozessen üblich und bewährt ist.

Es ist nicht förderlich, den potentiellen Ideennehmer mit einer Fülle von Fragen zu überschütten, die letztlich alle nur dazu dienen, eine Prämie festzulegen. Viele der in der Praxis eingesetzten sogenannten

Gutachterfragebogen enthalten aber leider alles andere als „die richtigen Fragen.“

Prozessschritte

Das bereits dargestellte Prozessmodell beinhaltet vier entscheidende Prozessschritte:



Navigation:

Dieser Prozessschritt entscheidet über dessen weiteren Erfolg. Die Idee muss zum richtigen Ideennehmer navigiert werden. Stichwort: „Die Richtigen fragen.“²⁾

Evaluation:

In diesem Prozessschritt macht sich der potentielle Ideennehmer die Idee zu eigen oder auch nicht. Es geht hier nicht um die Höhe einer eventuellen Prämie. Stichwort: „Die richtigen Fragen.“ Im negativen Fall beinhaltet die Verwertungsinfo den Grund. Im positiven Fall beinhaltet sie zumindest die Absicht der Verwertung.

Implementation:

Dies ist der wertschöpfende Prozessschritt. Hier wird die Idee auf Veranlassung des Ideennehmers in realen Nutzen transformiert. Wurde im Rahmen der Evaluation nicht bereits verbindlich über die Implementation entschieden, so wird das BVW den Ideennehmer zu gegebener Zeit erinnern.

Gratifikation:

Im letzten Prozessschritt erhält der Ideengeber für seine Sonderleistung eine Prämie, die ihm nach den in der BVW-Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung festgelegten Spielregeln zusteht. In diesen Prozessschritt muss der Ideennehmer nicht federführend beteiligt sein. Die Gratifikation kann auch mit einem mehr oder weniger großen Zeitabstand nach der Implementation erfolgen.

BVW funktioniert nicht genau wie eBay

Selbstredend unterscheidet sich das BVW von anderen Vermittlungsdienstleistungen wie zum Beispiel Wertpapierbörsen oder eBay.

Es gibt im BVW keinen Markt, an dem mehrere konkurrierende Ideengeber gleicher oder ähnlicher Ideen mehreren potentiellen Ideennehmern gegenüberstehen.

Die Idee muss aktiv zum richtigen Ideennehmer navigiert werden, während beispielsweise eBay lediglich ein Suchsystem anzubieten braucht, mit dem der potentielle Käufer sich das gewünschte Produkt selber sucht.

Die eigentliche Wertschöpfung im BVW besteht nicht im Austausch der Idee gegen eine Bezahlung, son-

dern in ihrer Umsetzung. Dort entsteht der Nutzen für alle Prozessbeteiligten.

Für die Festlegung der Höhe der Vergütung für eine Idee gibt es im BVW anders als bei eBay keinen Markt mit selbsttätigen Preisfindungsmechanismen. Ebensovienig kommt in Frage, dass der Ideengeber oder der Ideennehmer diese Vergütung einseitig bestimmt.

Die Vergütung mit einer Sonderleistungsprämie erfolgt vielmehr durch Auslegung eines in der BVW-Betriebs- oder Dienstvereinbarung festgelegten Regelwerks. Dabei ist die Expertise der für das BVW verantwortlichen Mitarbeiter gefragt.

Erfolgsvoraussetzung

Ein System, das Einreicher motivieren möchte und dabei die Führungskräfte und Experten - gewollt oder ungewollt - demotiviert, wird permanent am Widerstand dieser Leistungsträger scheitern.

Nur ein BVW, das sowohl die Ideengeber, als auch die Ideennehmer als Kunden betrachtet, kann langfristig erfolgreich sein.

Führungskräfte sind dafür zuständig, kostengünstige, störungsfreie Prozesse sicherzustellen und deren Qualität ständig zu verbessern. Führungskräfte sollen durch das BVW bei ihren Kernaufgaben unterstützt werden. Ideen von Praktikern, die in der täglichen Arbeit etwas sehen, was der Experte oder der Vorgesetzte nicht sieht oder nicht sehen kann, sind eine wertvolle Hilfe.

Entsprechendes gilt für Verbesserungsvorschläge zu *Produkten*. Auch hier hat der für das Produkt verantwortliche Manager ein Eigeninteresse an kontinuierlicher Verbesserung der Qualität, Senkung der Kosten und Verkürzung der Durchlaufzeiten und kann von Verbesserungsvorschlägen unmittelbar profitieren.

Ist das BVW für die potentiellen Ideennehmer komfortabel gestaltet, so können diese mit sehr wenigen Eingaben und Mausclicks in entsprechenden Onlineformularen die paar Angaben liefern, die im Rahmen der Evaluation und Implementation für den reibungslosen Geschäftsprozess des BVW erforderlich sind.

Informationstechnische Plattform

Das Intranet bietet für einen iterativen, dialogorientierten Geschäftsprozess eine hervorragende informationstechnische Plattform.

Der Nutzen, den die guten Vorschläge den Ideennehmern bringen, überragt bei einem elegant modellierten Prozess bei weitem den Aufwand, den diese einschließlich der Begründung von nicht brauchbaren Vorschlägen verursachen.

Die Ideennehmer können sich mit den Verbesserungsvorschlägen in ihrem eigenen Interesse beschäftigen. Sie tun dies weder für das BVW, noch für die Ideengeber.

Ich bringe als Ideennehmer keine Opfer für andere, sondern ich handle aus blankem Eigennutz: Ich will meinen Aufgabenbereich optimal führen und gestalten, meine Ziele erreichen und erfolgreich sein. Dazu nutze ich jede Chance, die mir geboten wird.

Mythos Vorgesetztenmodell

In den 1990-er Jahren entwickelte sich bei einigen Firmen ein sogenanntes Vorgesetztenmodell, das magische Kräfte zu besitzen schien. Innerhalb weniger Jahre bildete sich ein Mythos:

„Man kann sein BVW sehr einfach modernisieren, indem man das Einreichen beim direkten Vorgesetzten (dezentral) statt beim BVW (zentral) propagiert und das BVW bei dieser Gelegenheit in Ideenmanagement umtauft.“

Während *moderate* Vorgesetztenmodelle dem Vorgesetzten die Möglichkeit geben, bei Nichtzuständigkeit die Idee an das BVW weiterzuleiten, wo dann nach dem geeigneten Ideennehmer gesucht wird, behaupten *radikale* Vorgesetztenmodelle, „der Vorgesetzte sei der Ideenmanager seiner Mitarbeiter“.

Das radikale Vorgesetztenmodell würde beispielsweise von einem Meister, dessen Vorarbeiter einen Verbesserungsvorschlag zum Kantinenessen einreicht, dazu verurteilen, Kontakt mit der für das Kantinenessen verantwortlichen Person aufzunehmen, eine Stellungnahme anzufordern, die Beantwortung zu überwachen, gegebenenfalls zu mahnen und im Falle der Verwertung eine Entscheidung über die Prämierung zu treffen.

Dieser Meister würde bei diesem weltfremden Verfahren rücksichtslos von seiner Kernaufgabe, seinen eigenen Bereich optimal zu führen und die Prozesse, für die er verantwortlich ist, kontinuierlich zu verbessern, abgehalten.

Dass ihm diese Behinderung bei seinen tatsächlichen Kernaufgaben „Kommunikationsmöglichkeiten beschert“, ist ein schwacher Trost³⁾.

Wann und wie sinnvoll?

Ein Vorgesetztenmodell kann prinzipiell nur dann sinnvoll sein, wenn die *Masse der Verbesserungsvorschläge* der Mitarbeiter *Prozessänderungen in deren direktem Arbeitsumfeld* betrifft. Genau dann wäre ja der Vorgesetzte in sehr vielen Fällen der richtige Ideennehmer - nur darum geht es.

Das Vorgesetztenmodell kann eine gewisse Automatisierung der Navigation bewirken: Wenn beispielsweise bei 80 % der Vorschläge ohnehin der Vorgesetzte der richtige Ideennehmer ist, dann bringt das Vorgesetztenmodell diese 80 % der Vorschläge sofort, automatisch und ohne Umweg zum richtigen Ideennehmer.

In den restlichen 20 % ist die Angelegenheit - im moderaten Vorgesetztenmodell - für den Vorgesetzten mit einem Hinweis auf „nicht zuständig“ erledigt und wird dann vom BVW koordiniert. Dies betrifft nicht nur das Beispiel mit dem Kantinenessen, sondern fast alle Produktverbesserungen sowie Prozessverbesserungen in fremden Bereichen.

In Unternehmen, in denen bei der *Mehrzahl* der Verbesserungsvorschläge der Ideennehmer ein *anderer* ist, als der Vorgesetzte des Ideengebers, ist ein Vorgesetztenmodell - auch das moderate - vollkommen kontrapunktiv.

Die Überlegung, dass der Vorgesetzte wissen sollte, dass seine Mitarbeiter Vorschläge einreichen, ist

durchaus berechtigt. Um diese Information zu haben, muss er diese Ideen aber nicht selbst bearbeiten.

Wesentlich ist, dass neue Ideen kurzfristig zum richtigen Ideennehmer kommen. Die Frage der zentralen oder dezentralen Einreichung ist sekundär. Ein moderates Vorgesetztenmodell ist - aber nur unter bestimmten Randbedingungen - eine ideale Navigationshilfe.

Falsche Kundenorientierungs-Euphorie

Kontrapunktiv wäre es, in einer überzogenen Kundenorientierungs-Euphorie *sämtliche* am Ideenmanagement *beteiligten Personenkreise* zu Kunden zu deklarieren ⁴⁾.

Dies lenkt vom Kern der tatsächlich angebotenen Dienstleistung ab und führt den Kundenbegriff ad absurdum.

Wollte man einer derartigen Denkweise folgen, müssten folgende unsinnigen Aussagen wahr sein:

- Kunden des Arztes sind neben den Patienten auch die Fachlabors, von denen er Blutuntersuchungen durchführen lässt.
- Kunden des Taxiunternehmens sind neben den Fahrgästen auch seine Tankstelle und das Kraftfahrtbundesamt in Flensburg, das seine Punkte speichert.
- Kunden des Rechtsanwalts ist nicht seine Mandanten, sondern ebenso die Gegenpartei und der Richter.
- Kunden der Schule sind nicht die Schüler, sondern auch der Rektor und der Hausmeister.

Ein derart sinnentleerter Kundenbegriff ist weder theoretisch, noch praktisch brauchbar. Merksatz: Nicht jeder, mit dem man zu tun hat, ist automatisch auch ein Kunde.

Limitiertes Kundenpotential

Eine fast existenzbedrohende Besonderheit des BVW ist das eng eingegrenzte Reservoir potentieller Kunden: Die zur Verfügung stehende innerbetriebliche Zielgruppe von Ideengebern und Ideennehmern ist limitiert auf die Belegschaft des Unternehmens.

Enttäuschte Ideengeber sind als künftige Einreicher verprellt und reichen keine Vorschläge mehr ein.

Enttäuschte Ideennehmer und zu Unrecht belästigte Experten und Führungskräfte reagieren erfahrungsgemäß demotiviert bis destruktiv.

Der Markt engt sich mit jedem verlorenen Kunden auf die verbliebene, immer kleiner werdende Personenzahl ein.

Das Ideenmanagement kann einen unzufriedenen, verlorenen Kunden nicht - wie beispielsweise eBay - aus einem nahezu unerschöpflichen Reservoir potentieller Neukunden substituieren.

Mancher BVW-Beauftragte versucht, mit Verlosungen und ähnliche Aktionen sein System „immer wieder anzukurbeln“. Aktionismus lenkt von der eigentlichen Aufgabe ab, gründlich nachzudenken und das BVW anschließend zu reorganisieren.

Die Folge ist, dass bei jeder Aktion zwar neue Ideengeber gewonnen werden, aber ein Teil sofort

wieder verprellt wird, da der Bearbeitungsprozess nicht funktioniert. Das verbleibende Potential engt sich dadurch immer mehr ein.

Übrig bleiben ein paar Hartgesottene, die sich an den Unzulänglichkeiten des BVW nicht stören: Das erklärt die oft vernachlässigend kleine Minderheit der Belegschaft, die sich in manchen Betrieben am BVW beteiligt.

Push oder Pull

Ideennehmer, die mit dem BVW gute Erfahrungen gesammelt haben, können in einer Ausbaustufe des BVW vom Push- zum Pull-System gebracht werden.

Sie werden offene Ohren haben, wenn man ihnen im Rahmen einer Schulungsmaßnahme eine neue Variante aufzeigt: Nicht nur auf Vorschläge reagieren, sondern seine Mitarbeiter aktiv zum Einreichen von Verbesserungsvorschlägen auffordern.

Push-System:

Der BVW-Beauftragte bringt potentielle Ideengeber durch entsprechende Werbemaßnahmen zum Einreichen von Ideen. Die Ideennehmer stehen dem System, sofern der Prozess vernünftig modelliert ist, grundsätzlich positiv gegenüber, reagieren aber nur.

Pull-System:

Ergänzend zu den Push-Aktivitäten des BVW-Beauftragten fordern die Führungskräfte ihre Mitarbeiter auf, Ideen einzureichen. Sie haben inzwischen gelernt, dass der Nutzen guter Ideen von Dritten den Zusatzaufwand für deren Bearbeitung bei weitem übersteigt. Sie wissen, dass sie mit Verbesserungsvorschlägen erfolgreicher sind, als ohne sie.

Make a Sale? Make a Customer!

Das Marketingziel des BVW kann sich nicht darin erschöpfen, Ideengeber zum Einreichen von Ideen zu bewegen (Make a Sale) und in Kauf zu nehmen, dass die Beteiligten anschließend frustriert sind und als Kunden sofort wieder verloren gehen.

Da das Kundenpotential limitiert ist, zerstört ein falsch positioniertes BVW mit jeder auf den ersten Blick erfolgreichen Werbeaktion ungewollt ein weiteres Stück seiner eigenen Existenzgrundlage, da die neu akquirierten Kunden der ernstesten Gefahr ausgesetzt sind, in Zukunft nie mehr freiwillig am BVW teilzunehmen.

Ein erfolgreiches Ideenmanagement strebt daher eine dauerhafte, nachhaltige Kundenbeziehung mit Ideengebern und Ideennehmern an (Make a Customer).

-
- 1) Das Sonderleistungsprinzip.
Einfache KO-Kriterien zur Verhinderung der Doppelbezahlung / Praxisbeispiele.
Quelle: EUREKA impulse 10/2006
www.koblank.de/ideethek/d_sonderleistung.pdf

 - 2) Etymologische Herleitung der Fachbegriffe:
navigatio
lat. Schifffahrt. *navis lat.* Schiff
évaluation
frz. é aus heraus. *valere lat.* Wert sein
implementare
lat. erfüllen, durchführen. *implementum lat.* angefüllt sein
gratus
lat. erwünscht, gefällig. *facere lat.* machen. Sich gefällig erweisen, vergüten.

 - 3) Als negatives Paradebeispiel für das radikale Vorgesetztenmodell folgende Ausführung eines Beraters für Ideenmanagement:
„Der Vorgesetzte hat die Verantwortung für den weiteren Verlauf der Bearbeitung, aber auch die Kompetenzen abzulehnen, durchzuführen und zu prämiieren. Er bleibt auch in der Verantwortung, wenn die Ideen an einen anderen Bereich zur Bearbeitung weitergereicht werden, was zusätzlichen ‚Kommunikationsaufwand‘, aber auch Kommunikationsmöglichkeit beschert.“
Quelle: Ideenmanagement 3/2007, Frankfurt, S. 68.

 - 4) Als negatives Paradebeispiel folgende Antwort auf eine Interview-Frage, wer die Kunden des Ideenmanagers seien:
"Firmenleitung, Geschäftsführung, Führungskräfte, Gutachter, Mitarbeiter, Betriebsräte und Personalräte und nicht zuletzt die Einreicher. Seit kurzem gehören in immer mehr Unternehmen auch die externen Kunden und Lieferanten dazu."
Quelle: Ideenmanagement 4/2005, Frankfurt, S. 172.

Diesen und andere Fachberichte finden Sie als PDF-Datei unter www.koblank.de in der Rubrik [ideeThek](#)

Impressum:
EUREKA impulse 10/2007 ISSN 1618-4653
EUREKA e.V. · Hartmannweg 12
D-73431 Aalen · www.eureka-akademie.de
Diese Veröffentlichung ist urheberrechtlich geschützt
© Oktober 2007 Peter Koblank