

Neue Entwicklungen im Ideenmanagement



Interviews mit Peter Kobblank im März 1997 und Juni 2001

■ **Herr Kobblank, Sie als Experte für das Ideenmanagement, also für BVW und KVP, sind sicherlich mit den neuesten Entwicklungen auf diesem Sektor vertraut.**

Zunächst muss ich Ihnen gestehen, dass ich mit dem Begriff „Ideenmanagement“ etwas Schwierigkeiten habe. Es geht ja eigentlich nur um eine bestimmte Art von Ideen, nämlich um Verbesserungsvorschläge aus der Belegschaft, sei es über BVW oder über KVP. Wenn aber beispielsweise ein Entwickler sich ein neues Produkt ausdenkt, läuft diese Idee ja über ganz andere Wege.

■ **Welchen Begriff würden Sie denn verwenden?**

Von der Systematik her ist der Begriff „Partizipative Optimierungssysteme“ wesentlich präziser. Es geht erstens um Partizipation, also um Mitarbeiter-einbeziehung. Zweitens sind es keine bahnbrechenden Neuerungen, sondern Optimierung, Perfektionierung des Status quo. Der Begriff passt sowohl für die moderierte Ideenfindung (KVP) als auch für das BVW auf spontaner Basis.

■ **Ich glaube, dass beide Begriffe Ihre Berechtigung haben. Nun aber zu den Inhalten.**

Was KVP angeht, Herr Beer, sollte besser ich Sie als internationalen Experten auf diesem Fachgebiet interviewen, statt Sie mich. Lassen Sie mich aber auf das neue Vorschlagswesen eingehen. Fast jede Firma beschäftigt sich momentan mit einer Dezentralisierung des BVW. Leider wird vieles falsch gemacht.

■ **Was sind die Hauptfehler?**

Der größte Fehler, den man begehen kann, ist folgender Approach: „Wir wollen künftig mehr Verbesserungsvorschläge, vor allem auch kleinere Verbesserungen im eigenen Arbeitsumfeld haben. Das zu erwartende Volumen kann ich aber als BVW-Beauftragter dann gar nicht mehr bewältigen. Daher muss ich mich dadurch entlasten, dass künftig die Vorgesetzten die VV ihrer Mitarbeiter abwickeln.“ Es ist klar, dass die Vorgesetzten daraufhin sagen werden, dass sie ohnehin schon zu viel zu tun haben und nicht auch noch die Arbeit des BVW-Beauftragten übernehmen können. Der Schaden dieser falschen Argumentation ist fast nicht mehr reparabel.

■ **Das ist sicherlich richtig.**

Der nächste Fehler ist, dass man in eine Art Sozialromantik verfällt. Die Führungskräfte, die man in den letzten Jahren umgangen hat, weil man glaubte, dass sie mit den Anregungen ihrer Mitarbeiter nicht richtig umgehen und diese eher abblocken würden, sind nun anscheinend über Nacht andere Menschen geworden. Wer Anregungen der „Untergebenen“ gestern noch für eine „Majestätsbeleidigung“ hielt, soll ab morgen seine Mitarbeiter ermutigen, kritisch über den Ist-Zustand nachzudenken, um zu sagen, was man alles besser machen könnte. Das ist doch eine Illusion. Wer das BVW von der Nebenorganisation zurück in die Hierar-

chie portieren will, kann dies nur im Rahmen eines generellen führungskulturellen Wandels realisieren.

■ **Was bedeutet das konkret?**

Wenn in einer Firma ein partizipativer Führungsstil praktiziert wird, dann kann und sollte das BVW sofort dezentralisiert werden. Wenn aber eine Firma erst auf dem Weg dorthin ist, muss das neue BVW als eines der Management-Tools, die zu diesem Ziel führen, gesehen werden. Das bedeutet Personalentwicklung, Schulung, Training, Umdenken. Das ist eine richtige komplizierte Knochenarbeit. Es ist nicht damit getan, den Betriebsrat zu fragen, ob man in die Betriebsvereinbarung schreiben darf, dass die Mitarbeiter ihre Vorschläge künftig bei ihrem Chef einreichen

■ **Gibt es keinen Weg ohne diese „Knochenarbeit“?**

Nein. Ich kenne Firmen, die haben sich an dieser Stelle Illusionen gemacht und sind nach einem halben Jahr zum traditionellen BVW zurückgekehrt. Ein zentrales BVW ist ja auch nichts Verwerfliches. Es geht von der Überlegung aus, dass die Mitarbeiter gute Ideen haben, die vielleicht ohne BVW nicht auf den Tisch kommen würden. Und daher richtet man eine Stelle ein, die sich um diese Dinge kümmert. Eine Art Anwalt, der den Mitarbeiter gegenüber den Fachleuten, die für den Ist-Zustand, der möglicherweise durch seinen Verbesserungsvorschlag optimiert werden kann, zuständig sind, vertritt. Das ist doch eine tolle Sache. Das kann man machen, ohne dass man erst mal die ganze Firmenkultur umzukrempeln muss.

■ **Diese Fachleute, mit anderen Worten die Gutachter, haben häufig Probleme, mit dem BVW richtig umzugehen.**

Richtig. Man muss ihnen bewusst machen, dass viele kleine Verbesserungen, die von den Mitarbeitern vor Ort in der täglichen praktischen Arbeit erkannt werden, in Summe sehr wertvoll sind. Es ist doch großartig, wenn beispielsweise ein Mitarbeiter, der Tag für Tag mit einem EDV-Programm arbeitet, erkennt, dass man durch eine Änderung des Programms die Eingabe vereinfachen und dadurch Zeit sparen könnte. Niemand macht ja dem Programmierer einen Vorwurf, dass er nicht selber draufgekommen ist. Aber man muss doch von ihm erwarten dürfen, dass er sich mit solchen Anregungen sofort und positiv auseinandersetzt. Er wird dafür bezahlt, durch intelligenten EDV-Einsatz die Arbeit der anderen zu rationalisieren. Wenn ihm die Anwender dabei helfen, ist das doch phantastisch. Und wenn ein VV dabei ist, der nicht ganz so toll ist oder sogar zu einer Verschlechterung führen würde, muss man auch das ertragen und sich damit positiv auseinandersetzen.

■ **Wobei wir beim Thema EDV sind. Was macht Ihr „BVW Programm“? Die Windows Version ist ja nun schon über ein Jahr auf dem Markt.**

Es boomt wie noch nie. Das liegt einmal am immer größeren Stellenwert, den das BVW in den Unternehmen, auch in den nicht ganz so großen Unternehmen, einnimmt. Andererseits scheint sich auch herumzusprechen, dass das „Kobblank“-Programm wohl auch ein sehr gutes Produkt ist, dessen Anschaffung sich sehr schnell amortisiert. Unser Programm deckt sowohl eine zentrale BVW-Organisation, als auch dezentrale Formen bis hin zum Vorgesetztenmodell ab. Übrigens auch all diese Systeme parallel. Ein Teil der Ideen wird vielleicht vom BVW-Beauftragten abgewickelt, ein anderer bereits vor Ort.

■ **Gibt es schon wieder Neuerungen gegenüber der Version von 1996?**

Wir beziehen unsere Kunden sehr stark mit ein. Im ersten Jahr, also bis Ende Februar 1997 haben wir 259 „Optimierungshinweise“ erhalten.

Von diesen führten 66 zu einer Erweiterung des Leistungsumfangs, 42 zur Beseitigung eines Fehlers und 19 zu einer noch besseren Erklärung bestimmter Sachverhalte im Handbuch.

■ **Knapp die Hälfte dieser Optimierungshinweise konnten Sie also verwerten. Und der Rest?**

Es waren 49 dabei, da hätte man nur auf die Schaltfläche für die Kontexthilfe klicken müssen: Da wäre dann gestanden, dass das, was angeregt wurde, bereits geht und wie es geht. In anderen Fällen war die Anregung nicht Windows konform, stand in keinem guten Aufwand/Nutzenverhältnis, war technisch nicht machbar oder ähnliches. Doch auch all diese nicht umsetzbaren Hinweise waren wertvoll und ich bin jedem dankbar, der uns hilft, unser Produkt noch besser zu machen.

■ **Wieviele Kunden haben mitgemacht?**

Es waren 42, das sind weniger als 5%. Die meisten Menschen können es heute einfach noch nicht glauben, dass ein Hersteller seine Kunden aktiv einbeziehen will. Das ist neu. Aber unter den Kunden, die mitgemacht haben, sind einige „Power User“ dabei, die ein sehr modernes BVW haben, dezentral vor Ort im Netzwerk, da kommen Anregungen, die es in sich haben.

■ **Wie sieht Ihre Durchlaufzeit aus?**

Ich weiß, dass diese im traditionellen BVW üblicherweise zwischen 14 Tagen und 14 Monaten liegt. Wenn Sie sich mal folgendes Szenario vorstellen: Ein Kunde macht sich die Mühe und faxt uns einen Optimierungshinweis. Und dann hört er ein paar Wochen nichts mehr. Dann muss er doch schlussfolgern, dass uns seine Anregung eigentlich gar nicht interessiert. Also war sein erster OH auch sein letzter.

Bei uns sieht das daher so aus: Wenn ich im Büro bin und ein OH kommt, mache ich das, was ich gerade tue, fertig. Als nächstes lese ich den Optimierungshinweis, entscheide und faxe einen Ergebnisbescheid. Wenn ich nicht sofort entscheiden kann, weil ich erst noch mit Kollegen darüber beraten muss, faxe ich einen Ergebnisbescheid, in dem ich meine bisherigen Gedanken dazu darlege. Ein oder zwei Tage später kommt dann ein Nachtrag.

■ **Gibt es auch Prämien?**

Es werden einmal pro Monat Sachgeschenke verlost. Ich gehe im Übrigen davon aus, dass unsere Kunden intrinsisch motiviert sind und es als Befriedigung empfinden, an der Produktentwicklung teilzuhaben und ihre Anregungen in der nächsten Version realisiert zu sehen. Ich muss also die Optimierungshinweise nicht durch extrinsische Motivatoren abkaufen. Sie sehen, ich habe Sprenger's „Mythos Motivation“ nicht nur gelesen, sondern auch verstanden.

■ **Raffiniert. Jetzt brauchen Sie sich selbst gar keine Gedanken mehr über Erweiterungen und Verbesserungen mehr zu machen. Das Material kommt frei Haus von den Kunden.**

Ganz so ist es nicht. Die Erweiterungen der aktuellen Version 8.2 basieren zu etwa 30% auf Optimierungshinweisen von Kunden. Eine weitere wichtige Quelle für Verbesserungen ist übrigens mein eigener Umgang mit dem Programm. Ich selbst nutze ja auch unsere Software für die Abwicklung der Kunden-Optimierungshinweise. Da kommen einem dann als Autor schon Ideen, wie man hier einen Tastendruck sparen oder dort einen Report erweitern kann. Ich habe ja für administrative Arbeiten wirklich nur sehr wenig Zeit. Das Bearbeiten der OH muss sehr flott gehen. Ich darf für die Erfassung, Bearbeitung, Beantwortung und Statistik von 200-300 Vorschlägen pro Jahr nur einen geringen Teil meiner Arbeitszeit aufwenden.

■ **Was können Sie denn an Neuerungen nennen?**

Zunächst gibt es eine Reihe von Dingen, die immer noch nicht ganz rund laufen. Kleine Inkonsistenzen, kleine Fehler, Sachen, die die Bearbeitung noch mehr erleichtern.

Einige Kunden wollten das komplette Handbuch ausdrucken, weil sie lieber auf Papier lesen. Das geht jetzt.

Viele Kunden nutzen nicht zwölf, sondern nur eine oder zwei Klassifizierungen. Also haben wir zwei Klassifizierungen zusätzlich auch in den Basisdaten untergebracht und man sieht die wichtigsten Klassifizierungen jetzt auf den ersten Blick.

Ich rede gerade von über 100 Punkten, die ab Juni 1996 realisiert wurden. Im Mai letzten Jahres haben wir ja allen Kunden, die bis dahin bereits die Windows Version erworben haben, ein kostenloses Update mit einigen Ergänzungen und Korrekturen nachgeliefert.

■ **Und weitere Highlights?**

Es gibt jetzt weit über 100 Reports. Da ist wirklich für jede Lebenslage das passende dabei.

Bei jedem Mitarbeiter kann angegeben werden, ob Briefe an ihn über Papier oder direkt über E-Mail versandt werden.

Es gibt jetzt einen Ideen-Browser ...

■ **Was ist denn das?**

Eine Art „Ideenbörse“: Das Programm wird auf einem Netzwerkservers installiert. Mitarbeiter können anschließend berechtigt werden, direkt in der Ideendatenbank des BVW Programms herumzustöbern, natürlich ohne Daten zu verändern. Dabei kann der BVW-Beauftragte einrichten, wer welche Daten sehen darf. Üblicherweise würde man keine Prämien, die andere Leute bekommen haben, anzeigen. Aber bei den VV, die man selber eingereicht hat, darf man vielleicht

mehr Informationen sehen. Ich muss nicht mehr im BVW anrufen, wenn ich wissen will, wie weit mein Vorschlag gediehen ist, wessen Gutachten noch fehlen usw. Bevor ich einen VV einreicht, kann ich suchen, was es zu diesem Thema bereits gibt.

■ **Kann man seinen VV dann auch gleich eingeben, ohne Papier auszufüllen?**

Sicher, das geht auch. Mitarbeiter, die einen PC haben und im Firmen-Netzwerk eingebunden sind, dürften ihre Ideen in Zukunft vorzugsweise über diesen Kommunikationskanal absetzen.

■ **Und wenn jemand seinen Vorschlag doch lieber per Formular einreicht...**

... kann man, wenn man eine papierlose Bearbeitung will, die Idee einscannen und direkt im Programm am Bildschirm anzeigen lassen.

■ **Das ist alles schön für die Einreicher. Gibt es auch eine Erleichterung für die Gutachter?**

Ein Gutachter kann den Ideen-Browser starten und seine offenen Gutachten anzeigen. Er hat dann eine Liste am Bildschirm, in der übrigens die überfälligen Gutachten rot angezeigt werden. Nun klickt er auf die erste offene Idee und liest sich durch, um was es geht. Wenn der VV eingescannt wurde, sieht er per Mausklick sofort den Originalvorschlag am Bildschirm. Er kann den Einreicher anrufen, wenn er etwas nicht versteht oder eine Idee hat, wie man die Anregung noch besser umsetzen könnte.

■ **Jetzt fehlt nur noch, dass er direkt sein Gutachten eintippen kann.**

Und genau das kann er. Direkt im Ideen-Browser. Der BVW-Beauftragte wiederum braucht nur täglich im BVW Programm nach Ideen filtern, bei denen auf diesem Wege Gutachten erstellt wurden. Die liest er sich am Bildschirm durch, entlastet den Gutachter und veranlasst die weiteren Schritte. Alles völlig papierlos.

■ **Der BVW-Beauftragte bräuchte dann theoretisch gar keine Gutachtenanforderungen mehr verschicken. Er müsste nur alle Mitarbeitern, die regelmäßig Gutachten machen, bitten, einmal pro Tag in den Ideen-Browser zu schauen.**

Nicht nur theoretisch, sondern ganz real. Dieses Verfahren wurde von uns mit führenden BVW-Praktikern erarbeitet. Das ist keine Utopie. Das geht und mündet ist eine enorme Arbeitserleichterung und Beschleunigung der Durchlaufzeiten. Denn einfacher kann man es den Gutachtern ja nun wirklich nicht machen.

■ **Wie kommen Ihre Kunden in den Genuss der Neuerungen?**

Wir werden demnächst eine Updateaktion auf Version 8.2 starten. Es gibt aber auch Firmen, die in kürzeren Abständen an der Fortentwicklung partizipieren und die Neuerungen, die in der Regel zu Zeiteinsparungen bei der Bearbeitung führen, frühzeitiger nutzen wollen. Daher bieten wir jetzt alternativ zu den periodischen Updates auch einen „Automatischen Updateservice“ an. Der Kunde erhält dann automatisch mehrere Updates pro Jahr zugeschickt. Er muss also nicht jedes Mal extra eine Bestellung auslösen. Das ist ein gängiges Verfahren, manche nennen so etwas auch Wartungsvertrag.

Dieser „Automatische Updateservice“ basiert übrigens auch auf einem Optimierungshinweis eines Kunden,

der übrigens im vergangenen Jahr 31 Optimierungshinweise eingereicht hat, die zu 90 Prozent realisiert wurden.

■ **Wieviele Anwender Ihres Programms gibt es inzwischen?**

Es gibt inzwischen weit über 900 Lizenzen. Rund ein Viertel davon sind Netzwerklizenzen, da arbeiten dann sogar 2, 3 oder 50 Personen mit der einen Lizenz.

■ **Dann werden Sie ja kaum Zeit für andere Sachen, als diese Software, haben.**

Im Gegenteil. Ich bin viele Tage im Jahr mit Beratung unterwegs. Bei EUREKA führe ich Workshops durch und halte Referate zum Arbeitsrecht und fast allen anderen Fragen partizipativer Optimierungssysteme. Als Beirat durfte ich mitwirken, als kürzlich eine ganze Reihe neuer EUREKA Seminare konzipiert wurden.

■ **Dann bleibt mir nur noch, Ihnen auch weiterhin Erfolg zu wünschen. Vielen Dank für dieses Gespräch.**

Das Interview führte Konrad Beer, Vorsitzender der Arbeitsgemeinschaft Ideenmanagement im ÖPWZ im März 1997

Vier Jahre später...

■ **Herr Koblack, wie stehen Sie aus heutiger Sicht zu Ihren Ausführungen aus dem Jahr 1997?**

Der Trend zur Dezentralisierung ist inzwischen nichts ernsthaft Neues mehr. Das ändert jedoch nichts an den damaligen grundsätzlichen Ausführungen: Immer noch werden genau die selben Fehler begangen. Nach wie vor ist der Irrglaube verbreitet, man braucht nur die Betriebs- oder Dienstvereinbarung entsprechend zu ändern und dann hat man ein Vorge-setzmodell. Das funktioniert aber heute ebenso wenig, wie in den 90-er Jahren.

■ **Also letztlich alles beim Alten?**

Der neue Begriff lautet „e-Ideenmanagement“. Das betrifft die technische Umsetzung der Dezentralisierung auf Basis der heute in breitem Umfang verfügbaren Internet/Intranet-Technologie.

■ **Was bedeutet das konkret? Nutzung von e-Mail?**

e-Ideenmanagement ist weit mehr als das Hin- und Herschieben von e-Mails. Es wäre zu kurz gedacht, lediglich den alten Schriftverkehr nunmehr papierlos über elektrische Leitungen zu führen. Das bedeutet vielleicht einen gewissen Fortschritt, ist aber letztlich nur alter Wein in neuen Schläuchen.

■ **Worum geht es dann?**

e-Ideenmanagement beinhaltet einen transparenten Workflow, der auf direktem Onlinezugang aller Prozessbeteiligten zur Ideendatenbank basiert. Über das Intranet können Einreicher, Führungskräfte, Gutachter, Kommissionsmitglieder und alle anderen Interessierten recherchieren, direkt einreichen, Gutachten erstellen. Genau wie im damaligen Interview dargestellt und damals bereits Realität, inzwischen aber auf der Plattform des Intranets.

■ **Dies hatte Auswirkungen auf Ihre Software?**

Die Funktionalität des damals vorgestellten „Ideen-Browsers“ ist inzwischen unter dem Namen *ideeNet* direkt im Intranet verfügbar und wurde weiter ausgebaut. *ideeNet* ergänzt das ebenfalls weiterentwickelte frühere „BVW Programm“, das inzwischen *ideeOffice* heißt.

■ **Sonst noch etwas Neues?**

Selbstverständlich haben sich gegenüber 1997 inzwischen viele hunderte weiterer Firmen für unsere Software entschieden.

■ **Vielen Dank für dieses Gespräch.**

Das Interview führte die EUREKA impulse Redaktion im Juni 2001

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

Impressum:

EUREKA impulse 6/2001

ISSN 1618-4653

EUREKA e.V. Hartmannweg 12 D-73431 Aalen
www.eureka-akademie.de

Diese Veröffentlichung ist urheberrechtlich geschützt

© März 1997, Juni 2001 EUREKA e.V.