

Die rechtlichen Rahmenbedingungen des Ideenmanagements in Deutschland

Teil 1: Einführung / Begriffsdefinitionen / Historische Eingrenzung

Das Ideenmanagement ist ein Verfahren, mit dem Unternehmen auf partizipative Weise Qualität steigern können. Das lateinische Wort *qualitas* (dt.: Beschaffenheit) geht auf das Interrogativpronomen *qualis* (dt.: wie ist etwas beschaffen?) zurück. In der Betriebswirtschaft steht dieser Begriff für die *Güte*. Er gibt an, in welchem Maße ein Produkt oder ein betrieblicher Arbeitsprozess bestehenden Anforderungen entspricht.

VON PETER KOBLANK

1. Einführung

Modernes Qualitätsmanagement beschränkt sich nicht darauf, die Qualität zu sichern. Es beschäftigt sich mit der Frage, wie man die momentane Qualität weiter steigern kann.

Dieses Prinzip des *Continual Improvements* (dt.: Fortlaufende Verbesserung) gehört zu den Mindestanforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem, wie sie in der Qualitätsnorm EN ISO 9001:2015 definiert sind.¹

Anforderungen an Produkte ändern sich im Laufe der Zeit. Das zeigt beispielsweise der Vergleich eines der ersten Mobiltelefone mit einem Smartphone.

Zwischen beiden Geräten liegen etwa fünfundzwanzig Jahre. Gigantische Innovationen erschufen einen Computer, den man in die Hosentasche stecken kann. Ein Smartphone hat eine millionenfach höhere Leistung als der Navigationscomputer der Apollo 11 bei der ersten bemannten Mondlandung. Telefonieren spielt bei ihm nur noch eine untergeordnete Rolle.

Um derartige Innovationen geht es im Ideenmanagement *nicht*. Es geht in der Regel auch *nicht* um neue Produkte.

Stattdessen geht es im Ideenmanagement schwerpunktmäßig um die fortlaufende Verbesserung der Qualität der bestehenden Ar-

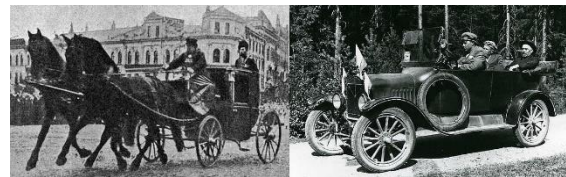
beitsprozesse und der Rahmenbedingungen dieser Prozesse.

Die meisten dieser kontinuierlichen Verbesserungen stellen jede für sich nur einen kleinen Schritt dar, erzielen aber in Summe relevante Qualitätssteigerungen. Sie enden erst dann, wenn ein Prozess durch grundlegende Innovationen in der bisherigen Form überflüssig geworden ist. Und dann beginnen sie bei den neuen Prozessen von vorn.

Henry Ford, der die Fließbandfertigung im Automobilbau perfektioniert hat, wird dieser Satz zugeschrieben:

Wenn ich die Leute gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt: schnellere Pferde.

An Hand von diesem Aphorismus lässt sich die Wechselwirkung von Innovationen und kontinuierlicher Verbesserung veranschaulichen.



Ein *Ideenmanagement* hätte sich damals erfolgreich mit der ständigen Verbesserung bei der Herstellung kostengünstigerer, komfortablerer und schnellerer Pferdekutschen beschäftigt.

Das Automobil (vom griechischen *autos*, dt.: selbst, und dem lateinischen *mobilis*, dt.: beweglich) hingegen wäre nach heutiger Terminologie das Ergebnis eines *Innovationsmanagements*, das damals Mobilität neu definiert hat.

Bis zum heutigen Tage wird die Autoproduktion sowohl durch kontinuierliche Verbesserungen in kleinen Schritten, als auch durch größere Innovationen weiter optimiert.

Aber selbst ein Pionier wie Henry Ford hätte es sich wohl nicht träumen lassen, dass auf Grund von Innovationen – nicht von Verbesserungen – ein Automobil irgendwann einmal ein Computer auf Rädern sein würde. Beim autonomen Fahren wird nach dem Pferd nun auch der Kutscher obsolet.

2. Begriffsdefinitionen

2.1 BVW

Der Gedanke, sich bei den ständigen Verbesserungen in kleinen Schritten nicht nur auf die Experten und Führungskräfte im Unternehmen zu verlassen, sondern alle Mitarbeiter dabei einzubeziehen, liegt nahe.

Die erste deutsche Firma, von der wir wissen, dass sie diese Überlegung umgesetzt hat, war ein Pharmaunternehmen in Darmstadt. Dort hieß es im Jahre 1853 in einem Arbeitsvertrag:

Besondere Verbesserungen, vom Arbeiter angeregt, werden ihm besonders belohnt.²

Dieser einfache Grundsatz ist bis heute das Prinzip des *Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesens* (BVW).

Beim BVW handelt es sich um ein alle Mitarbeiter einbeziehendes, partizipatives (vom lateinischen *particeps*, dt.: teilhaftig, beteiligt) Qualitätsoptimierungssystem. Es basiert auf spontaner Ideenfindung, denn niemand versucht zu steuern, wer sich wann einen Verbesserungsvorschlag zu welchem Thema ausdenkt.

Alle im Rahmen des BVW eingereichten Verbesserungsvorschläge – zumindest die sinnvollen – haben das Ziel einer Qualitätsverbesserung:

- Es gibt einen Istzustand mit einer Qualität, die in einem bestimmten Maße die bestehenden Anforderungen erfüllt.
- Und es gibt jemand, der sich einen Sollzustand mit einer höheren Qualität vorstellen kann. Dieser Sollzustand ist zumindest nach Auffassung des Einreichers dem Istzustand überlegen, da er die bestehenden Anforderungen, vielleicht sogar erhöhte Anforderungen, besser erfüllt.

Dabei spielt es keine Rolle, ob es um die Einsparung von Arbeitszeit, Energieeinsparung, eine Arbeitserleichterung, die Vermeidung eines Unfallrisikos, verbesserten Umweltschutz oder was auch sonst geht. Immer, wenn ein sinnvoller Verbesserungsvorschlag umgesetzt wurde, hat sich die Qualität von irgendetwas erhöht.

2.2 KVP

Mitte der 1980-er Jahren gelangte das Konzept des *Kaizen* (dt.: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, KVP) von Japan in die westlichen Industrienationen. Damals wurde ein Verfahren bekannt, das zunächst mit *Qualitäts-*

tätszirkel und später mit *KVP-Gruppen-* oder *KVP-Teamarbeit* (kurz: KVP) bezeichnet wurde.

Bei diesem Verfahren bekommen die Mitarbeiter die Möglichkeit, unter Anleitung eines speziell ausgebildeten KVP-Moderators einen oder mehrere Tage lang in einem Team systematisch über Verbesserungsmöglichkeiten nachzudenken und die jeweils bestmöglichen Lösungen zu erarbeiten.

Dieses KVP ist ebenfalls ein partizipatives Qualitätsoptimierungssystem. Es basiert aber im Gegensatz zum BVW nicht auf spontaner, sondern auf gesteuerter Ideenfindung. Denn anders als beim BVW wird die Generierung von Verbesserungsvorschlägen hier nicht dem Zufall überlassen.

2.3 Ideenmanagement = BVW + KVP

In den 1990-er Jahren haben einige Firmen ihr teilweise in die Jahre gekommenes BVW in *Ideenmanagement* umgetauft, um ihm einen moderneren Anstrich zu geben. Andere glaubten, die Arbeit in KVP-Gruppen sei derart leistungsfähig, dass man auf das BVW im Grunde genommen verzichten könnte.

Doch bald kristallisierte sich die Erkenntnis heraus, dass BVW und KVP sich gegenseitig ergänzen:

Mitarbeiter, deren Verständnis für das kontinuierliche Verbessern durch die Mitarbeit in einer KVP-Gruppe geschärft wurde, können sich anschließend weitere Verbesserungsvorschläge ausdenken und diese über das BVW einreichen.

Es wäre töricht, diese Vorschläge bis zur nächsten KVP-Aktion zu sammeln. Denn die findet vielleicht erst in einem halben Jahr statt und hat wahrscheinlich andere Themen als die, um die es bei diesen Vorschlägen geht.

Daher besteht heute weitgehend Einigkeit darüber, dass man BVW und KVP unter einem Dach kombinieren sollte. Für dieses Dach hat sich der Begriff *Ideenmanagement* durchgesetzt.³

Dabei darf nicht übersehen werden, dass dieser Begriff völlig irreführend ist. Denn es werden ja nicht *Ideen jeglicher Art* gemanagt, sondern nur eine *winzige Untermenge* von Ideen: Ideen zur Verbesserung von irgendetwas.

Ideen hingegen, was man heute Abend zum Essen kochen könnte, wo man den nächsten Urlaub verbringen könnte, oder auch Ideen, die zu Innovationen führen oder Arbeitnehmererfindungen sind nur vier von zahllosen Beispiele-

len für Ideen, die vom Ideenmanagement überhaupt nicht erfasst werden.

Ein Begriff wie *Verbesserungsmanagement* wäre treffender, denn jeder wüsste unmissverständlich, worum es geht. Vor allem würde er sich vom Innovationsmanagement abgrenzen. Dort geht es ebenfalls um die Generierung von Ideen, die überdies für die Zukunft eines Unternehmens wesentlich wertvoller sind, als kleine Prozessverbesserungen. Doch die Realität hat sich nun mal für Ideenmanagement entschieden.

2.4 Zusammenfassung

- Aus betriebswirtschaftlicher Sicht gibt zwei wichtige Arten von Neuerungen: *Innovationen und kontinuierliche Verbesserungen in kleinen Schritten*.
- Kontinuierliche Verbesserungen können sowohl von Experten, als auch *partizipativ* unter Einbeziehung aller Mitarbeiter generiert werden.
- Für die kontinuierliche Verbesserung unter Einbeziehung aller Mitarbeiter gibt es zwei partizipative Qualitätsoptimierungssysteme:
 - Für das eine, das auf *individueller spontaner Ideenfindung* basiert, hat sich der Begriff BVW eingebürgert.
 - Für das andere, das auf *gesteuerter Ideenfindung im Team* basiert, hat sich der Begriff KVP eingebürgert.
 - Für die Kombination von BVW und KVP hat sich der Begriff *Ideenmanagement* eingebürgert.

Die Begriffe Ideenmanagement, BVW und KVP werden in der nachfolgenden Darstellung ihrer rechtlichen Rahmenbedingungen in genau diesem Sinne verwendet.

3. Historische Eingrenzung

3.1 Deutschland bis 1933

Die Tradition des BVW reicht, wie bereits gesagt, bis in die Mitte des 19. Jahrhunderts zurück. Pioniere waren der Darmstädter Apotheker Heinrich Emanuel Merck, der Essener Rüstungsfabrikant Alfred Krupp, der Mannheimer Landmaschinenfabrikant Heinrich Lanz (heute John Deere) und der Berliner Dampflokomotivhersteller Borsig.²

3.2 Drittes Reich 1933-1945

Im Dritten Reich hatten vor Beginn des Zweiten Weltkriegs im Jahre 1939 rund fünfzig Firmen ein BVW. 1943 waren es fünfunddreißig-

tausend, da die Nationalsozialisten das BVW als ein Werkzeug einstufen, mit dem zusätzliche Reserven für den Sieg mobilisiert werden konnten.⁴

3.3 DDR 1949-1990

In der Deutschen Demokratischen Republik (DDR) hatte das BVW einen ähnlich hohen Stellenwert wie im Dritten Reich. Diesmal sollte es zunächst den Wiederaufbau und anschließend den Aufbau des Sozialismus fördern.⁵

Unter dem Begriff *Neuererwesen* wurde es im Rahmen der kommunistischen Planwirtschaft staatlich gelenkt und in einer *Neuererverordnung* bis ins letzte Detail gesetzlich geregelt.⁶

3.4 BRD seit 1949

Die vorliegende Arbeit beschränkt sich auf die rechtlichen Rahmenbedingungen des Ideenmanagements in der Bundesrepublik Deutschland (BRD).

Hier hatte das BVW niemals die große Bedeutung, die man ihm in den beiden deutschen Diktaturen zumaß.

Mit Einführung von Qualitätszirkeln und KVP Gruppen ab Mitte der 1980-er Jahre entstand das aus BVW und KVP kombinierte Ideenmanagement, dessen rechtliche Rahmenbedingungen im Folgenden dargestellt werden.

Anders als in der ehemaligen DDR, wo das Neuererwesen bis hin zur Festlegung der Prämien gesetzlich geregelt war, taucht der Begriff *Betriebliches Vorschlagswesen* in den Gesetzen der Bundesrepublik Deutschland nur im Kontext der Mitbestimmung der Betriebs- und Personalräte auf:

Im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), im Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG) und in den meisten Landespersonalvertretungsgesetzen (LPersVG).

Weiterhin gibt es im Arbeitnehmererfindungsgesetz (ArbNErFG) den Begriff der *Technischen Verbesserungsvorschläge*. Auch im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) wird diese Sonderform von Verbesserungsvorschlägen erwähnt.

Wesentliche Rahmenbedingungen für das Ideenmanagement ergeben sich aus Grundsatzurteilen des Bundesarbeitsgerichts und anderer Bundesgerichte, die beispielsweise den Anspruch auf eine Prämie oder die Grenzen der Mitbestimmung regeln.

Anlässlich der Auflösung der Deutschen Demokratischen Republik und ihres Beitritts zur Bundesrepublik Deutschland wurde 1990 im

Einigungsvertrag festgelegt, das Arbeitsvertragsrecht solle neu kodifiziert werden. Es gibt inzwischen verschiedene Entwürfe für ein neues Arbeitsvertragsgesetz, in denen meist auch Bestimmungen zum BVW enthalten sind. Es ist jedoch fraglich, ob ein solches Gesetz jemals zustande kommen wird.

Eine steuerrechtliche Sonderbehandlung von Prämien für Verbesserungsvorschläge gibt es nicht. Eine diesbezügliche Verordnung aus dem Jahre 1957, die Prämien bis zu einer Höhe von 500 Deutsche Mark steuerlich begünstigte, trat Anfang 1989 außer Kraft.

1 EN ISO 9001:2015, Kapitel: 10 Verbesserung

10.1 Allgemeines

Die Organisation muss Chancen zur Verbesserung bestimmen und auswählen und jegliche notwendigen Maßnahmen einleiten, um die Anforderungen der Kunden zu erfüllen und die Kundenzufriedenheit zu erhöhen.

Diese müssen Folgendes umfassen:

- a) die Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen, um Anforderungen zu erfüllen und um zukünftige Erfordernisse und Erwartungen zu berücksichtigen;
- b) Korrigieren, Verhindern oder Verringern von unerwünschten Auswirkungen;
- c) die Verbesserung der Leistung und Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems.

ANMERKUNG Beispiele für die Verbesserung können Korrektur, Korrekturmaßnahme, fortlaufende Verbesserung, bahnbrechende Veränderung, Innovation und Umorganisation sein.

10.3 Fortlaufende Verbesserung

Die Organisation muss die Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit ihres Qualitätsmanagementsystems fortlaufend verbessern.

Die Organisation muss die Ergebnisse von Analysen und Bewertungen sowie die Ergebnisse der Managementbewertung berücksichtigen, um zu bestimmen, ob es Erfordernisse oder Chancen gibt, die als Teil der fortlaufenden Verbesserung berücksichtigt werden müssen.

2 Kleine Geschichte des Ideenmanagements.
Vom 19. Jahrhundert über das Dritte Reich und die DDR bis zur Gegenwart. EUREKA impulse 6/2014.

3 Der Begriff Ideenmanagement wurde 1975 von dem Österreicher Siegfried Spahl eingeführt. Ihm schwebte ein System vor, "das sich der Nutzung aller Ideen- und Kreativitätsmethoden auf breiter Basis verschreibt und das alle Aktivitäten, die in einem Nahverhältnis oder in einer Wechselbeziehung zum Vorschlagswesen stehen, mit einschließt." Dazu zählte er u.a. Wertanalyse, Zero Defects, Qualitätsförderung, Muster, Marken und Patente.

Siegfried Spahl: *Handbuch Vorschlagswesen. Praxis des Ideenmanagements.* Verlag Moderne Industrie, Augsburg 1975, S. 20.

4 Das BVW im Dritten Reich. Statistiken, Strategien und Fallbeispiele aus der Zeit des Nationalsozialismus. EUREKA impulse 1/2013.

5 Das Neuererwesen der DDR. Die wichtigsten Fakten zur sozialistischen Variante des Ideenmanagements. EUREKA impulse 11/2012.

6 Die Neuererverordnungen der DDR. Verordnungen von 1953 bis 1971 - Faksimile mit einer Einleitung von Peter Koblanck. EUREKA impulse 7/2013.

Der Artikel *Die rechtlichen Rahmenbedingungen des Ideenmanagements in Deutschland* wird in den nächsten EUREKA impulsen fortgesetzt:

Teil 2: Rechtsanspruch auf Prämie / Steuer- und sozialversicherungsrechtliche Fragen

Teil 3: Mitbestimmung / Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Teil 4: Arbeitnehmererfindungen / Verfallsfristen / Aufbewahrungsfristen

Teil 5: Rechtsvorschriften / Grundsatzurteile / Beispiele

Impressum:

EUREKA impulse 1/2021 · ISSN 1618-4653

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

Diese Veröffentlichung ist urheberrechtlich geschützt.

© 2021 Peter Koblanck

Diesen und andere Fachberichte finden Sie als PDF-Datei unter koblanck.com/bestofkoblanck.htm.