

Einfluss von Gestaltungsparametern des Ideenmanagement auf Anzahl und Nutzen der Verbesserungsvorschläge

Hans-Dieter SCHAT

KompetenzCentrum für Public Management der FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Leimkugelstraße 6, 45141 Essen

Kurzfassung: Verschiedene Gestaltungsparameter können das Ideenmanagement beeinflussen. Dieser Beitrag konzentriert sich auf die Ausformung des Ideenmanagements, die sich aus dem Betrieblichen Vorschlagswesen entwickelt hat. Unter den Gestaltungsparametern wird die Prämienhöhe besonders betrachtet, unter den Erfolgskriterien die Anzahl und der Nutzen der Verbesserungsvorschläge.

Schlüsselwörter: Ideenmanagement, Betriebliches Vorschlagswesen, Prämie

1. Problemstellung

Wie lässt sich das Betriebliche Vorschlagswesen (BVW) verbessern? Eine Frage, zu der viel geschrieben wurde, eine Frage, mit der sich viele Workshops, Erfahrungsaustauschgruppen und Konferenzen beschäftigt haben. Die Antworten gehen häufig in die Richtung „Die Unternehmenskultur muss stimmen“ oder „Die oberen Führungskräfte müssen das BVW unterstützen“. Diese Antworten mögen stimmen, doch sie sind unpraktisch - unpraktisch in dem Sinne, dass der einzelne BVW-Beauftragte wenig dazu tun kann, die Unternehmenskultur zu ändern oder die oberen Führungskräfte auf seine Seite zu ziehen.

Welche Stellschrauben kann der BVW-Beauftragte selbst direkt optimieren? Hier bieten sich die Bearbeitungsdauer, die Verständlichkeit der Bescheide im BVW und die Prämienhöhe an. Unstrittig ist, dass kurze Bearbeitungsdauern und verständliche Bescheide zum Erfolg eines BVW beitragen können. Doch wie steht es mit der Prämienhöhe: Führen höhere Prämien zu einem besseren oder zu einem schlechteren BVW?

2. Untersuchungsdesign

Diese Frage nach dem Nutzen oder Schaden der Prämie soll mit aktuellen Daten zum Zusammenhang des Erfolgs von betrieblichem Vorschlagswesen und den jeweils gezahlten Prämien, die Daten stammen aus dem Benchmarking des Zentrums Ideenmanagement. Zunächst werden einfache Korrelationen vorgestellt. Dabei lässt sich „die Prämienhöhe“ sinnvoll durch zwei Variablen abbilden:

- Die Höhe der Prämie pro eingereichtem Verbesserungsvorschlag gibt allgemein an, wie hoch ein Vorschlag, wie gut und sinnvoll er auch immer sein mag, prämiert wird.
- Die Höhe der Prämie pro realisiertem Vorschlag bildet die Höhe der extrinsischen Motivation ab, die nach Sprengers These die intrinsische Motivation ersetzen wird.

Der Erfolg des Ideenmanagements kann auf drei Weisen gemessen werden, wobei zu unterscheiden ist, ob ein Vorschlagswesen als Rationalisierungs- oder als Führungsinstrument genutzt werden soll:

- Die Anzahl der Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter ist als Input-Variable (als Befähiger in der Sprache des EFQM-Modells) zu sehen - nur mit (vielen) Verbesserungsvorschlägen können auch (viele) gute Vorschläge generiert werden.
- Die Nutzen pro Mitarbeiter können als Messgröße für den Erfolg des Ideenmanagements als Rationalisierungsinstrument dienen.
- Die Beteiligungsquoten können den Erfolg des Ideenmanagements als Führungsinstrument darstellen.

3. Ergebnisse: Nutzen und Prämie

Für diese Untersuchung konnten Daten von 67 Unternehmen ausgewertet werden, die sich an einem Benchmarking beteiligt haben; die Daten wurden freundlicherweise vom Zentrum Ideenmanagement, Frankfurt am Main, überlassen. Wie bei Benchmarking üblich haben sich die Unternehmen aus eigener Initiative beteiligt (Selbstselektion). Es handelt sich also um eine explorativen, keine repräsentative Studie.

Die Ergebnisse lassen sich wie in der folgenden Tabelle zusammenfassen.

Tabelle 1: Korrelationskoeffizienten und p-Werte.

	Prämie pro Vorschlag		Prämie pro realisiertem Vorschlag	
	r	p	r	p
Anzahl VV pro MA	-0,215	0,076	-0,247	0,040
Bruttonutzen pro MA	-0,052	0,673	-0,135	0,269
Beteiligungsquote	-0,293	0,015	-0,408	0,001

Das heißt für diesen Datensatz:

1. Je mehr Prämie ausgezahlt wird, desto weniger Verbesserungsvorschläge werden eingereicht. Dies gilt sowohl für die Prämie pro Vorschlag als auch für die Prämie pro realisiertem Vorschlag, für Letztere ist der Zusammenhang enger.

2. Der Bruttonutzen pro Mitarbeiter (als Messgröße für den wirtschaftlichen Erfolg des Vorschlagswesens) ist von der Prämienhöhe unabhängig. Wenn sich überhaupt eine Richtung des Zusammenhangs ablesen lässt, dann sind hohe Prämien pro Vorschlag und hohe Prämien pro realisiertem Vorschlag tendenziell eher mit geringerem Bruttonutzen verbunden aber die Zusammenhänge sind in keinem Fall signifikant.

3. Die Beteiligungsquote (als Messgröße für den Erfolg des Vorschlagswesens als Führungsinstrument) sinkt deutlich mit der Prämienhöhe. Das gilt für die Prämienhöhe pro Verbesserungsvorschlag, besonders stark ist der Zusammenhang mit der Prämienhöhe pro realisiertem Vorschlag. Dieser Zusammenhang ist auch auf höchstem Niveau signifikant.

Das erste und das dritte Ergebnis lässt den Schluss zu: Mehr Prämie führt nicht zu mehr, sondern zu weniger Beteiligung am Ideenmanagement. Doch sollten die empirischen Ergebnisse aus 67 sicherlich nicht repräsentativen Unternehmen nicht überbewertet werden.

4. Ergebnisse: Nutzen und häufige Prämie

Worin liegt der negative Zusammenhang von Nutzen und Prämie begründet? Eine Argumentationslinie lautet: Einreicher werden an die Kopplung von Nutzen und Prämie gewöhnt, die intrinsische Motivation zur Verbesserung wird durch den crowding-out Effekt zerstört, es kommt gar zu einer suchartigen Abhängigkeit von der Prämie (Sprenger 1994). Diese Argumentation greift aber nur, wenn die Belohnung häufig gegeben wird. Damit müsste der negative Zusammenhang zwischen Belohnung und Erfolg stärker sein, wenn ein hoher Anteil von Vorschlägen anerkannt (=prämiiert) wird. Um dies zu klären, wurde aus der Stichprobe zunächst jenes Viertel der Unternehmen ausgewählt, deren Anteil realisierter Verbesserungsvorschläge an allen Vorschlägen am geringsten ist-konkret alle Unternehmen, die weniger als 36,65 Prozent alle Verbesserungsvorschläge realisieren. Sodann wurde jenes Vierte der Unternehmen ausgewählt, deren Anteil realisierter Verbesserungsvorschläge von allen Vorschlägen am höchsten ist-konkret alle Unternehmen, die mehr als 62,4 Prozent aller Verbesserungsvorschläge realisieren. Damit ergibt sich folgende Grafik der Bestimmtheitsmaße für die Zusammenhänge von Prämie und Erfolg des Vorschlagswesens bei den Mitarbeitern:

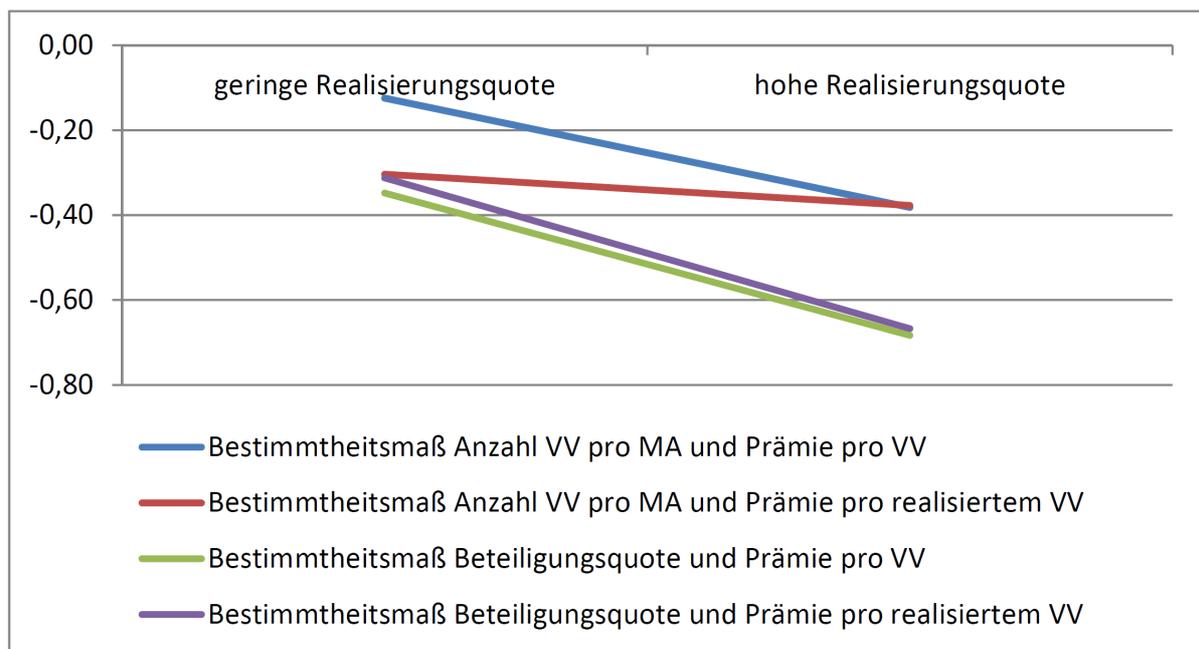


Abbildung 1: Bestimmtheitsmaße verschiedener Konstellationen

Für alle betrachteten Zusammenhänge gilt: Bei hoher Realisierungsquote ist der Zusammenhang deutlich stärker. Aus der oben dargestellten Auswertung ist abzulesen, dass dieser Zusammenhang in allen Fällen ein negativer ist: je mehr Prämie, desto weniger Beteiligung.

Was lässt sich dann für die Praxis aus diesen Erkenntnissen ableiten? Einige Vorschläge:

- Wenn für das Ideenmanagement geworben wird, sollte nicht die Prämie im Vordergrund stehen. Eine frühe Begründung lautet: „Es unterliegt keinem Zweifel, daß eine Anregung des Erfindergeistes bei den Angestellten jedem gewerblichen Unternehmen großen Nutzen bringt.“ (Freese 1909, S. 94) Dies gilt auch heute noch

(und nicht nur in gewerblichen Unternehmen). Ziel des Ideenmanagements ist es, den Beschäftigten die Möglichkeit zu eröffnen, an Verbesserungen mitzuarbeiten - und eine Unternehmenskultur zu festigen, in der dies möglich ist. Wird über eine neue Betriebsvereinbarung für das Ideenmanagement verhandelt, so sollte die schnelle Realisierung guter Vorschläge das oberste Ziel sein, nicht die minutiöse Errechnung der Prämie bis in die letzte Nachkomma-Stelle.

- Wenn ein Unternehmen die Beteiligung von Beschäftigten wertschätzen möchte, ist eine hohe Prämie der falsche Weg. Sinnvoll ist eine gründliche Qualifikation der Beschäftigten: Gut ausgebildete Beschäftigte können qualifiziert Verbesserungen vorschlagen. Ein weiterer Ansatz: Beschäftigte, die krank im Bett liegen (oder gar krank am Arbeitsplatz erscheinen) werden kaum gute Vorschläge entwickeln. Ein effektives betriebliches Gesundheitsmanagement drückt eine hohe Wertschätzung für die Beschäftigten aus und vermeidet die schädlichen Folgen einer hohen Prämie.

In Vortragsveranstaltungen ist gelegentlich das Argument zu hören: Dies alles mag theoretisch richtig sein - aber die Beschäftigten würden doch Wert auf eine hohe Prämie legen. Viel leicht muss noch einmal betont werden, dass dieses Argument die vorangegangenen Ausführungen gerade nicht widerlegt sondern stützt: Ja, einige Beschäftigte legen Wert auf eine hohe Prämie. Das ist die Folge der jahrelangen Gewöhnung an hohe Prämien. Die vernünftige Reaktion hierauf ist, andere Anreize zu setzen, in den Worten Sprengers: Die extrinsische Motivation wieder durch eine intrinsische zu ersetzen. Anja Förster und Peter Kreuz (2013, S. 221) formulieren diesen Gedanken so: „Echtes Engagement bedeutet, dass sich ein Mensch dagegen entscheidet, zum Objekt gemacht zu werden, und sich dafür entscheidet, handelndes Subjekt zu sein. Er verpflichtet sich zu einer Sache, aus keinem anderen Grund als dem, dass er zu tiefst davon überzeugt ist. Resonanz ist die Folge, nicht der Tauschwert des Handelns.“ Der „Tauschwert“ eines Verbesserungsvorschlags ist die Prämie. Wo deren Bedeutung gering gehalten wird, da wird der Weg frei für „echtes Engagement“ für Vorschläge, die wirklich nützen.

5. Literatur

Förster, A. / Kreuz, P. 2013: Hört auf zu arbeiten. München (Panthéon).

Fresse, Heinrich 1909: Die konstitutionelle Fabrik. Jena (Verlag von Gustav Fischer).

Schat, H.-D. 2014: Mehr Erfolg mit weniger Prämie - 20 Jahre "Sprenger-These". In: HRperformance Heft 3/2014, S. 22-26.

Sprenger, Reinhard K. 1994: Ideen bringen Geld. Bringt Geld auch Ideen? In: Harvard-Business-Manager 1/1994, S. 9 ff.

Danksagung: Ein ganz besonderer Dank gilt Frau Christiane Kersting (Zentrum Ideenmanagement Frankfurt am Main) für das Bereitstellen der Daten.