

Ideenmanagement für mittelständische Unternehmen

Mehr Innovation durch kreative Mitarbeiter



Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V.

Wuppertaler Kreis e.V.

Deutsche Vereinigung zur Förderung der Weiterbildung von
Führungskräften

Bundesministerium für Wirtschaft

Vorwort

Es gibt viele Möglichkeiten, wie kleine und mittlere Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern können, beispielsweise durch Schaffung eines firmeneigenen Profils und durch gute Gestaltung ihrer Produkte. Maßnahmen zur Steigerung der Innovationsfähigkeit kommen hier aber ohne Zweifel besondere Bedeutung zu. Dabei denke ich bei Innovationen nicht nur an die Einführung neuer Produkte oder Verfahren in den Markt, also mehr technische Innovationen, sondern auch an solche, die mehr dem menschlich-organisatorischen Bereich zuzuordnen sind.

Besondere Aufmerksamkeit ist in diesem Zusammenhang dem Kreativitätspotential und dem Ideenreichtum der Mitarbeiter beizumessen. Viele kleine und mittlere Unternehmen verfügen hier über „stille Reserven“, wie eine im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft vom Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik (ISG) durchgeführte Untersuchung mit dem Thema „Probleme des Betrieblichen Vorschlagswesens unter besonderer Berücksichtigung kleiner und mittlerer Unternehmen“ gezeigt hat. Die Ergebnisse dieser Untersuchung erscheinen so interessant, daß wir in Zusammenarbeit mit dem Wuppertaler Kreis e.V. in Köln und dem Deutschen Institut für Betriebswirtschaft e.V. in Frankfurt diese Broschüre herausgegeben haben. Eine entscheidende Überlegung war dabei auch, daß jede Steigerung der Leistungsfähigkeit der Unternehmen auch ein wichtiger Beitrag zur Sicherung des Industriestandortes von Deutschland ist.

Wenn wir mit dieser Broschüre das Ideenmanagement für mittelständische Unternehmen propagieren, so handelt es sich auch darum, das Vorschlagswesen den Erfordernissen moderner Unternehmensführung anzupassen. Wie die Interviews mit 70 mittelständischen Unternehmern gezeigt haben, kommt es heute auf eine weniger hierarchiebezogene moderne Menschenführung an. Eine Unternehmensführung, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt und ihn fachlich akzeptiert, bewirkt, daß die Mitarbeiter sich mit dem Unternehmensziel identifizieren. Je mehr das gelingt, um so mehr werden die Mitarbeiter daran interessiert sein, ihren Beitrag zum betrieblichen Erfolg zu leisten. Ideen und Kreativitätskräfte werden zunehmend freigesetzt, es entwickelt sich eine innovative Unternehmenskultur.

Die Erfahrungen, die damit in vielen mittelständischen Unternehmen gesammelt werden konnten, haben zur Entwicklung einer Reihe von Vorschlägen und praktischen Empfehlungen geführt.

Dieser Leitfaden zeigt kleinen und mittleren Unternehmen, wie sie durch die systematische Förderung des Ideenreichtums ihrer Mitarbeiter einen gezielten Beitrag zur Qualitätssteigerung, Kostensenkung und Innovationsfähigkeit leisten können. Deshalb wünsche ich, daß diese Veröffentlichung den Weg zu vielen mittelständischen Unternehmen findet.

Dr. Günter Rexrodt

Inhalt

I. Wer will nicht seine Wettbewerbsfähigkeit steigern?	1
Ein wichtiger Weg ist die Nutzung des Kreativitätspotentials und des Ideenreichtums der Mitarbeiter	1
Japan - ein Vorbild?	3
Der Mensch steht im Mittelpunkt	6
Wandel der Unternehmenskultur - vom Mitarbeiter zum Mit-Denker	9
Qualitätszirkel und Kleingruppen	12
II. Vorschlagswesen - ein Führungsinstrument mit Zukunft	15
Ziele des Vorschlagswesens	15
Die Wirkung des Vorschlagswesens	16
Vorschlagswesen - auch ein Weg für kleine und mittlere Unternehmen	17
Auf welche Probleme können Sie bei Ihren Mitarbeitern stoßen?	18
III. Wie geht man vor? - Vorschlagswesen in der Praxis	20
Vorschlagswesen ist Chef-Sache!	20
Analyse Ihrer Situation	21
Führungskräfte und den Betriebsrat einbeziehen	23
BVW-Richtlinie formulieren	24
BVW-Beauftragten benennen	25
Information der Mitarbeiter und Start	26
Anhang	30

I. Wer will nicht seine Wettbewerbsfähigkeit steigern?

Ein wichtiger Weg ist die Nutzung des Kreativitätspotentials und des Ideenreichtums der Mitarbeiter

Deutsche mittelständische Unternehmen stehen häufig vor dem Problem, daß unter den Bedingungen wachsender Internationalisierung, beschleunigter Innovationszyklen und steigender Ansprüche an die Produktqualität immer höhere Forderungen an das Unternehmen gestellt werden, obwohl nicht mehr Mittel zur Verfügung stehen.

Leistungsreserven mobilisieren

In dieser Situation müssen alle Leistungsreserven des Unternehmens mobilisiert werden. Dabei kann man auf die Eigenverantwortung jedes einzelnen Mitarbeiters setzen. Eine moderne Unternehmenskultur, die bereit ist, Hierarchien zu reduzieren, eröffnet die Chance, daß Mitarbeiter vom ausführenden Arbeiter zum kreativ mitdenkenden Mit-Gestalter werden.

Auf die Frage, was für einen Menschen im Beruf wichtig ist, was ihn zu besonderen Leistungen motiviert, tritt heute immer häufiger neben die Bezahlung der Wunsch nach einem guten Betriebsklima und der Möglichkeit zur Selbstverwirklichung. Das Bedürfnis, sich auch in der Arbeit mit seiner ganzen Persönlichkeit einbringen zu können und etwas zu bewegen, wird im Zuge des wachsenden Lebensstandards und dem gestiegenen Ausbildungsstand der Mitarbeiter immer wichtiger.

Eigenverantwortung der Mitarbeiter steigert die Motivation

Gleichzeitig haben Mitarbeiter in einem Unternehmen mit noch weitgehend traditionell hierarchischer Führungsstruktur nur in Ausnahmefällen die Gelegenheit dazu.

Gedanken wie „Ich werde ja nicht gefragt“ oder „wir können ja doch nichts ändern“ oder „Wenn die da oben nur auf uns hören würden“ sind ein Zeichen dafür, daß das Betriebsklima verbessert werden muß. Das Gefühl, nicht gefragt zu werden, kann zu Resignation führen, die den Mitarbeiter seine Arbeit nur noch halbherzig erledigen läßt. Die Energie, die Mitarbeiter einzubringen bereit sind, wird nicht genutzt, das Leistungspotential der Mitarbeiter nicht sinnvoll eingesetzt.

Ideenmanagement - Die Kreativität der Mitarbeiter aktivieren und nutzen

Wenn es gelingt, diesen Prozeß umzukehren, die Leistungsfähigkeit und den Leistungswillen der Mitarbeiter für das Unternehmen einzusetzen, eröffnet dies die Chance, Mitarbeiter zu Mit-Denkern und im Idealfall zu Mit-Unternehmern zu machen. Es kommt darauf an, die Kreativität der Mitarbeiter zu wecken und in für das Unternehmen sinnvolle Bahnen zu lenken.

Dafür müssen die Mitarbeiter die Erfahrung machen können, daß mit einem Engagement für das Unternehmen auch ihre persönlichen Ziele und Wünsche nach Anerkennung und Selbstverwirklichung erfüllt werden können. Ein Umfeld, eine Unternehmenskultur, die dies ermöglicht, hat die Chance, innovativ und leistungsfähig und auch unter schwieriger werdenden Bedingungen erfolgreich zu sein.

Die Bereitschaft zum Mit-Denken soll Bestandteil der Unternehmenskultur werden

Dies zu gewährleisten, ist als eine dringende unternehmerische Aufgabe anzusehen. Die Kreativität der Mitarbeiter muß zunächst aktiviert werden. Es muß sichergestellt werden, daß das Engagement im Sinne des Unternehmens genutzt und umgesetzt werden kann. Schließlich muß dafür Sorge getragen werden, daß es sich nicht um ein Strohfeuer handelt, sondern daß die Bereitschaft zum Mit-Denken in der Unternehmenskultur verankert wird. Ein Konzept, das geeignet ist, dies umzusetzen, ist das Ideenmanagement.

Gerade bei kleinen und mittleren Unternehmen ist noch ein erheblicher Nachholbedarf beim Ideenmanagement zu verzeichnen. Nur in 7% der Betriebe bis zu 100 Mitarbeitern wird ein systematisches und planmäßiges Ideenmanagement angewandt. Im Vergleich dazu haben Unternehmen über 1.000 Mitarbeiter zu über 80% ein betriebliches Vorschlagswesen im Einsatz.

Kleine und mittlere Unternehmen nutzen zu wenig die Möglichkeiten des betrieblichen Vorschlagswesens

Japan - ein Vorbild?

Seit den 60er Jahren, als die japanische Industrie nahezu unaufhaltsam den technischen Fortschritt vorangetrieben hat, sind eine Reihe von Management-Philosophien und Führungskonzepten in Europa und den USA als „Wunderwaffe“ der japanischen Wirtschaft diskutiert worden. In vielen Fällen hat sich jedoch gezeigt, daß Unternehmen bei der Umsetzung scheiterten, wenn sie versucht haben, japanische Modelle zu adaptieren. Die Unterschiede in den Unternehmenskulturen machten eine einfache Übertragung unmöglich.

Für das Ideenmanagement gilt der Vorwurf, es sei nicht übertragbar, je doch nicht. Das in Europa und den USA bereits traditionelle Führungsinstrument des betrieblichen Vorschlagswesens wird in ähnlicher Weise auch in Japan angewandt.

In Japan werden Mitarbeitervorschläge jedoch im Vergleich zu Europa und den USA weit intensiver genutzt, das Vorschlagswesen hat eine außerordentliche Bedeutung für die Unternehmen und die eingesetzten Führungsinstrumente sind weitgehend perfektioniert. Es lohnt sich deshalb, bei der Weiterentwicklung der bekannten Instrumente von den Japanern zu lernen.

Japan als Vorbild?

Kaizen - stetige Verbesserung von Produkten und Produktionsverfahren

Durchschnittlich wird die Produktivität japanischer Unternehmen durch Mitarbeitervorschläge in jedem Jahr um ca. 4 - 5 % gesteigert. Das japanische Wort KAIZEN heißt Verbesserung und bedeutet das Bestreben, Produkte, Tätigkeiten, Betriebsabläufe und Kundenbeziehungen stetig zu hinterfragen und zu verbessern. Nach der KAIZEN-Philosophie kommt es nicht so sehr auf einzelne „Superideen“ an, sondern auf die Vielzahl kleiner und kleinster Vorschläge.

Auch kleine Schritte führen zum Erfolg.

Diese Verbesserungsvorschläge werden von allen Mitarbeitern im Unternehmen erwartet, so daß sich die Produkte und Arbeitsprozesse in einem „Kontinuierlichen Verbesserungsprozeß (KVP)“ ständig weiterentwickeln. Etwas überspitzt könnte man formulieren: Eine 1-prozentige Verbesserung in hundert Dingen des Unternehmens ist besser als eine 100-prozentige in einer Sache.

	Japan	USA	Deutschland
Anzahl der Vorschläge bezogen auf 100 Mitarbeiter im Jahr	2500	16	16
Anteil umgesetzter Vorschläge	87 %	38 %	39 %
Durchschnittl. Prämie je Vorschlag	5,60 DM	741 DM	932 DM

Internationaler Vergleich (1993)¹⁾

¹⁾ Diese und alle anderen Statistiken und Zitate stammen aus der im Auftrage des Bundesministeriums für Wirtschaft vom Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik GmbH (ISG) durchgeführten

In Japan reichen Arbeitnehmer im Durchschnitt pro Monat 2 bis 3 Verbesserungsvorschläge beim Vorgesetzten ein. Fast 90 % dieser Vorschläge werden umgesetzt. In Deutschland liegt sowohl die Zahl der Verbesserungsvorschläge als auch der Anteil umgesetzter Vorschläge erheblich niedriger.

Es gibt jedoch auch Beispiele aus deutschen Unternehmen, in denen im Durchschnitt jeder Mitarbeiter einmal im Monat einen Verbesserungsvorschlag einreicht. Diese Beispiele beweisen, daß der Ideenreichtum der Mitarbeiter auch in Deutschland besser genutzt werden kann. Es sind hierfür nicht japanische Mitarbeiter und eine japanische Unternehmenskultur notwendig.

Eine europäische Variante ist das Ideenmanagement, bei der der in Japan übliche „Gruppengeist“ nicht bereits als Voraussetzung für die Nutzung der Kreativität notwendig ist, sondern die dem westlichen Individualismus und der Bereitschaft zum Wettbewerb entgegenkommt. Das Ideenmanagement bietet mittelständischen Unternehmen die Chance, ihre Kreativitätsreserven zu mobilisieren.

Ideenmanagement - eine „westliche“ Variante

- Kaizen ist das japanische Wort für Verbesserung
- Stetige Verbesserung von Produkten, Technologien, Abläufen und Verfahren durch viele kleine Schritte
- Systematische Nutzung von Vorschlägen aller Mitarbeiter
- Mitarbeiter erleben die Umsetzung ihrer Vorschläge aktiv mit

Studie „Probleme des Betrieblichen Vorschlagswesens unter besonderer Berücksichtigung kleiner und mittlerer Unternehmen“ sowie aus der vom Deutschen Institut für Betriebswirtschaft e.V. geführten Statistik zum Betrieblichen Vorschlagswesen.

- Entscheidend in diesem Prozeß ist die Unternehmenskultur
- Vermeidung von Verschwendung
- Aufzeigen von Mängeln, Störungen, Problemen
- Systematische Arbeit in Kleingruppen

Kaizen, Ideenmanagement in Japan

Dieses Ziel hat jedoch in deutschen Unternehmen noch nicht den Rang, der seinen Möglichkeiten entspricht. 1994 haben nur 5% der Unternehmen als Ziel genannt, von jedem Mitarbeiter einen Verbesserungsvorschlag im Jahr zu erhalten.

Eine Verbesserung dieser Situation würde neben dem Nutzen für jedes einzelne Unternehmen gleichzeitig zur Sicherung des Wirtschaftsstandortes Deutschland beitragen.

Der Mensch steht im Mittelpunkt

Mittelständische Unternehmen kennen den Wert ihrer Mitarbeiter

Gerade kleine und mittlere Unternehmen sind in besonderem Maße von ihren Mitarbeitern, ihren Ideen und ihrer Kreativität abhängig. Dieser Bedeutung sind sich mittelständische Unternehmen in den meisten Fällen bewußt. Ein kreativ mitdenkender Mitarbeiter wird in der Regel auch für sein außerordentliches Engagement anerkannt und belohnt.

„Ein kreativer Mitarbeiter, das ist jemand, der bei dem, was er tut, mitdenkt. Der die Dinge nicht einfach laufen läßt, sondern sich wirklich bewußt ist, daß er für die Tätigkeit, die er ausübt, verantwortlich ist. Daß er sich für die Qualität, die er herstellt, verantwortlich fühlt und nicht beiseitsagt: „Ich sehe, das ist schlecht, aber

wir haben eine Qualitätssicherung, die wird das schon feststellen“, sondern der von sich aus aktiv wird, wenn er Abweichungen feststellt.“

Wenn man die Ideenpotentiale der Mitarbeiter durch ein professionelles Vorschlagswesen zielgerecht umsetzen möchte, kommt es entscheidend auf eine moderne, d.h. weniger hierarchiebezogene Mitarbeiterführung an. Wo dies noch nicht der Fall ist, wo Distanzen, Hierarchien und Statusdenken noch sehr stark im Vordergrund stehen, können Vorschlagswesen und die ihm nahestehenden Gruppenkonzepte keine befriedigenden Ergebnisse bringen.

Eine distanzierte Mitarbeiterführung und Statusdenken können den Erfolg gefährden.

Um im Abbau dieser Hemmnisse erfolgreich zu sein, muß der Unternehmer auf allen Ebenen Überzeugungsarbeit für die Durchsetzung eines modernen Führungskonzeptes leisten. Die Bereitschaft der Mitarbeiter, den Verbesserungsprozeß durch aktives Mitdenken voranzubringen, steht und fällt mit dem Verhalten des direkten Vorgesetzten. Deshalb müssen alle Führungsebenen hinter dem Konzept stehen und die Mitarbeiter ermutigen, auch unkonventionelle Ideen zu verfolgen.

Ideenmanagement funktioniert nur, wenn es von der Unternehmensleitung voll mitgetragen wird

Dem unmittelbaren Vorgesetzten fällt in dieser Veränderung eine zentrale Rolle zu. Er muß sich als Motor für den kontinuierlichen Verbesserungsprozeß ansehen in dem er

- Mitarbeiter zum Mitdenken anregt und zur Stellungnahme auffordert;
- Unterstützung bei der Problemlösung und bei der Umsetzung der Vorschläge leistet;
- hilft, die erzielten Effekte aufzuzeigen und im Unternehmen bekannt zu machen;
- Themen anspricht und mit den Mitarbeitern diskutiert;
- Verbesserungsvorschläge bewertet und Vorschläge zur Prämierung macht.

Neben den Erfolgen für die Leistungsfähigkeit des Unternehmens werden durch diese modernen Führungskonzepte auch die Mitarbeiter persönlich gefördert, da sie sich durch Vorschläge verwirklichen und sich Erfolge auch persönlich zurechnen können.

Entscheidend ist das Verhalten des unmittelbaren Vorgesetzten

Das Ergebnis eines solchen Prozesses ist es oft, daß die Identifikation mit dem Unternehmen und das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter steigt, was für sie selbst und das Unternehmen neue Potentiale eröffnet:

Ein idealer Mitarbeiter

„denkt mit, hält auch Augen und Ohren offen,
zeigt Initiative,
zeigt Bereitschaft zur Veränderung,
sieht den eigenen Arbeitsplatz und auch den der
Kollegen mit Distanz,
ist selbstkritisch,
fühlt sich für die Qualität der Produkte verantwortlich,
bringt eigene Ideen in das Unternehmen ein,
stimmt in seinen persönlichen Zielen mit den Zielen des
Unternehmens überein,
und verzichtet weitgehend auf Statusdenken.“

Wandel der Unternehmenskultur - vom Mitarbeiter zum Mit-Denker

In der Tradition mittelständischer Unternehmen sind der Unternehmer und seine Familie häufig auch heute noch diejenigen, die die Unternehmenskultur bestimmen. Ein herkömmlicher „patriarchalischer“ Führungsstil ist auf das Engagement und das Charisma des Einzel-Unternehmers angewiesen, der auch die Alleinverantwortung für die Zukunft des Unternehmens trägt. Das Verhältnis zu seinen Mitarbeitern kann zwischen „väterlicher Fürsorge“ und autoritärer Führung liegen. Typisch hierfür ist jedoch, daß Mitarbeiter insbesondere bei strategischen Entscheidungen kaum gefragt werden.

In Großunternehmen ist im Vergleich dazu die Verwaltung häufig weniger flexibel und eher bürokratisch. Institutionen, Kompetenzverteilungen und viele Hierarchieebenen führen dazu, daß Änderungen nur schwer durchsetzbar sind, und daß Mitarbeiter der unteren Ebenen in der Regel nur wenig Gelegenheit haben, auf ihre Arbeit Einfluß zu nehmen.

Alle Mitarbeiter stellen einen Wert an sich dar

Seit einiger Zeit hat sich allerdings in vielen Unternehmen ein stärker kooperativer Führungsstil gegen die autoritäre oder bürokratische Linie durchgesetzt. Allein schon durch den vollzogenen Wertewandel, den hohen Bildungsstand und die Lockerung gewachsener sozialer Strukturen ist eine starre Führung der Mitarbeiter nicht mehr zeitgemäß. Die Umsetzung eines mitarbeiterorientierten Führungsstils braucht dennoch nicht nur menschliche Gründe zu haben. Durch die Motivation der Mitarbeiter ergeben sich erwiesenermaßen positive Effekte für das Unternehmen, die sich z.B. in einem geringeren Krankenstand ausdrücken können.

Neue Arbeitsstrukturen stellen den Menschen zunehmend in den Mittelpunkt

In der für manche Unternehmen wirtschaftlich schwierigen Zeit der letzten Jahre wurde die Diskussion nach neuen Formen der Arbeitsorganisationen und damit einer neuen Führungskultur neu entfacht. Das Taylorsche Fließbandprinzip, das heißt die Trennung von Ausführenden und Denkenden, ist nicht mehr zeitgemäß.

Nachdem Produktivitätsgewinne in der Fertigung durch weitere Rationalisierung und Technisierung kaum noch in notwendigem Umfang möglich sind, erhofft man sich Potentiale im Management und in der Umstrukturierung der Arbeitsprozesse. Der Mensch tritt zunehmend wieder in den Mittelpunkt.

Manche Fähigkeiten der Mitarbeiter bleiben im Unternehmen ungenutzt

Es wird den Unternehmen immer mehr klar, daß Potentiale ungenutzt bleiben, wenn man Mitarbeitern in ihrer täglichen Arbeit jeden Handgriff vorschreibt, wenn dieselben Mitarbeiter in ihrem Privatleben beispielsweise alleinverantwortlich ein Haus bauen und dabei sowohl technische als auch finanzielle Probleme eigenverantwortlich entscheiden.

Die Potentiale der Mitarbeiter zu erschließen, stellt vor allem Anforderungen an die Führungskräfte. In vielen Fällen müssen Führungskräfte lernen, Kompetenzen abzugeben und Entscheidungen anderen Personen zu überlassen.

Ein Veränderungsprozeß hin zu einer neuen Unternehmenskultur kann nicht von heute auf morgen gelingen. Die Überzeugung und Bereitschaft aller Unternehmensebenen ist Voraussetzung dafür, daß die Veränderung funktioniert. Um diese Überzeugung zu erreichen, sind nicht nur Appelle und Forderungen, sondern vor allem positive Beispiele und positive Erfahrungen notwendig.

Ein Patentrezept für das Ideenmanagement, unabhängig von Branche und Unternehmensgröße, gibt es nicht

Mitarbeiter haben ein feines Gespür dafür, ob Änderungen im Unternehmen und die Bereitschaft zur Kooperation aufrichtig und ernst gemeint ist. Aus diesem Grunde muß die veränderte Unternehmenskultur auf jeden Fall die Unternehmensleitung einbeziehen. Positive Beispiele aus Pilotversuchen und der Dialog mit Mitarbeitern, bei denen bereits neue Arbeitsformen gelten, können die mittleren Führungskräfte und die Mitarbeiter am ehesten zu einer Unterstützung des Veränderungsprozesses bewegen.

Je nach Produktionsverfahren und Branche, aber insbesondere je nach Unternehmensgröße können für die Einbeziehung der Mitarbeiter unterschiedliche Formen gewählt werden.

Bei kleinen Unternehmen, bis ca. 20 Mitarbeitern genügt es, wenn die bereits bestehenden persönlichen Kontakte zwischen Unternehmer und Mitarbeitern lediglich verstärkt werden. Je nach Lösung eines akuten Problems dürfte aber auch bereits die Bildung von Kleingruppen zweckmäßig sein.

Ideenmanagement in Unternehmen bis zu 20 Mitarbeitern

Auch bei Unternehmen mit 20 bis ca. 100 Mitarbeitern kennt der Unternehmer seine Mitarbeiter in der Regel noch persönlich. Meistern und anderen mittleren Führungskräften kommt in dieser Größenordnung jedoch bereits eine tragende Rolle für den Veränderungsprozeß zu.

Bei 20 bis 100 Mitarbeitern

Bei mittelständischen Unternehmen mit einer größeren Mitarbeiterzahl ist eine Institutionalisierung und Systematisierung der Aktivitäten z.B. durch Kleingruppen und ein betriebliches Vorschlagswesen sinnvoll.

Bei mehr als 100 Mitarbeitern

Qualitätszirkel und Kleingruppen

Das traditionelle Vorschlagswesen setzt auf die Kreativität jedes einzelnen Mitarbeiters. Durch die Prämie, die für umsetzbare Vorschläge gewährt wird, sollen die Mitarbeiter motiviert werden, über Verbesserungsmöglichkeiten nachzudenken.

In Kleingruppen werden häufig bessere Vorschläge gemacht

Sinnvollere und - dadurch, daß sie in der Gruppe bereits einen Konsens gefunden haben - besser umsetzbare Vorschläge können jedoch dann erreicht werden, wenn Verbesserungsmöglichkeiten nicht nur von einzelnen kreativ denkenden Mitarbeitern eingereicht werden, sondern innerhalb von Arbeitsgruppen erarbeitet und dort diskutiert werden.

Aufgaben für Arbeitsgruppen im Unternehmen:

- Einsparung von Energie und Material
- Qualität der Produkte bzw. Dienstleistungen
- Umweltschutz
- Zeitersparnis
- Kundenorientierung
- Arbeitsabläufe
- Arbeitsumfeld

Ein Beispiel für solche Arbeitsgruppen sind Qualitätszirkel. In diesen Qualitätszirkeln treffen sich ca. fünf bis acht Mitarbeiter in regelmäßigen Abständen, um Fragen der täglichen Arbeit zu diskutieren und Verbesserungsvorschläge zu machen. Die Treffen können während der Arbeitszeit oder unmittelbar im Anschluß an die Arbeitszeit stattfinden.

In der Regel wirken in einem Qualitätszirkel ausschließlich Mitarbeiter mit, die auch in der täglichen Arbeit zusammenarbeiten. Die Probleme, die durch die Gruppe diskutiert werden, werden durch die Gruppenmitglieder selbst bestimmt. Wenn dann auch die Umsetzung von Ideen und Lösungsvorschlägen in eigener Regie erfolgen kann, stärkt dies die Motivation der Mitarbeiter und die Qualität der Verbesserungsvorschläge.

Qualitätszirkel entwickeln sich zu selbstständigen Arbeitsgruppen

Wie arbeiten Qualitätszirkel bzw. KVP-Gruppen?

- Eine Gruppe von ca. 5 bis 8 Teilnehmern kommt in regelmäßigen Abständen für eine bestimmte Zeit zusammen, um Probleme zu diskutieren und Verbesserungsvorschläge zu machen. (z.B. alle 14 Tage, 90 min.)
- Die Gruppentreffen finden während der Arbeitszeit oder unmittelbar im Anschluß daran statt, die Arbeitszeit wird bezahlt
- Ein Gruppenmitglied oder ggf. ein Vorgesetzter moderiert und leitet die Gruppe, ohne dabei aber weisungsbefugt zu sein.
- Wenn Spezialfragen zu klären sind, kann die Gruppe einen Spezialisten oder Experten der zuständigen Abteilung anfordern
- Das Ergebnis der Sitzungen wird schriftlich skizziert und an die betroffenen Vorgesetzten weitergeleitet. Die Ergebnisse sollen auch für die nicht beteiligten Mitarbeiter zugänglich sein
- Die Umsetzung wird von den betroffenen Vorgesetzten initiiert. Bei autonom arbeitenden Gruppen entscheiden die Qualitätszirkel auch über die Umsetzung.

Durch die Mitarbeit in Kleingruppen kann die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Tätigkeit und dem Un-

ternehmen und damit die Motivation erheblich gesteigert werden.

Mitarbeiter nach ihren Fähigkeiten und Neigungen zur Mitarbeit in Gruppen ansprechen

Gruppenarbeit wird in kleineren Betrieben von den Beziehungen des Unternehmers zu seinen Mitarbeitern abhängen. Kennt er die Fähigkeiten und Neigungen seiner Mitarbeiter gut, dann fällt es ihm nicht schwer, sie zu betrieblichen Problemen entsprechend ihren Fähigkeiten anzusprechen und für die gemeinsame Lösung eines Problems zu motivieren.

Was kann man durch die Arbeit in Kleingruppen, z.B. Qualitätszirkeln erreichen?

- Entwicklung neuer Ideen
- Einbeziehung der Mitarbeiter, Förderung der Unternehmenskultur
- Förderung eines kooperativen Führungsstils
- erhöhte Motivation, verbesserte Arbeitszufriedenheit
- Kosteneinsparungen durch verbesserte Arbeitsabläufe
- Einsparung von Material und Energie, verbesserter Umweltschutz
- Erhöhte Wettbewerbsfähigkeit durch verbesserte Produkte
- Stärkere Kundenorientierung
- Lernen am Arbeitsplatz
- Weniger Konflikte

II. Vorschlagswesen - ein Führungsinstrument mit Zukunft

Ziele des Vorschlagswesens

Das fast schon traditionelle Führungsinstrument „Betriebliches Vorschlagswesen“ (BVW) wird in Deutschland vor allem in größeren Unternehmen eingesetzt. Nach unternehmensspezifischen Regeln werden von Mitarbeitern eingebrachte Vorschläge systematisch erfaßt, bewertet und prämiert.

In der Regel wird dabei die Bewertung und Prämierung zentral organisiert, ein BVW-Beauftragter nimmt Verbesserungsvorschläge entgegen und diskutiert mit den Führungskräften bzw. Unternehmern, inwieweit ein Vorschlag umsetzbar ist und welchen Wert er für das Unternehmen hat.

Ziele des Vorschlagswesens:

- Einsparen von Energie, Material und Zeit
- Qualitätssteigerung der angebotenen Produkte und Dienstleistungen
- Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz
- Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitserleichterung
- Arbeitsabläufe und Materialfluß
- Umweltschutz
- Personalprobleme, soziale Probleme

Die Entwicklung ansprechender Formulare und das Aufhängen von Briefkästen auf dem Firmengelände reicht jedoch erfahrungsgemäß nicht aus, um das Ideenpotential der Mitarbeiter zu erschließen. Die Einführung und Nut-

Organisation des Betrieblichen Vorschlagswesens

zung des Vorschlagswesens sollte für die Mitarbeiter transparent gestaltet werden, so daß diese die positive Wirkung dieser Maßnahmen auch in der eigenen Abteilung erleben können. Positive Beispiele und gute Erfahrungen motivieren in der Regel am meisten zu neuen Vorschlägen.

Die Wirkung des Vorschlagswesens

Werden die Potentiale der Mitarbeiter genutzt?

Vor allem größere mittelständische Unternehmen haben vielleicht schon Erfahrungen mit einem systematischen Vorschlagswesen gemacht. Um herauszufinden, ob durch die bisherigen Maßnahmen die Potentiale genutzt werden, können objektive Maßstäbe angewandt werden:

Maßstäbe für die Leistungsfähigkeit des Vorschlagswesens im Unternehmen:

- Beteiligungsquote (Anzahl der Vorschläge pro Mitarbeiter und Jahr)
- Annahmquote (Anteil der von der Kommission bzw. der Unternehmensleitung angenommenen Vorschläge bezogen auf alle Vorschläge)
- Durchführungsquote (Anteil der tatsächlich umgesetzten Vorschläge, ist auch ein Maßstab für Widerstände im Unternehmen)
- Zeitdauer vom eingereichten Vorschlag bis zur Durchführung
- Kosten-Nutzen-Relationen

Reagieren Sie möglichst schnell auf Mitarbeitervorschläge - Wartezeiten wirken demotivierend!

Vor allem die Annahmquote und die Zeit, die bis zu einer Umsetzung vergeht, sind wichtige Größen. Wenn Mitarbeiter den Eindruck haben, ihre Aktivitäten werden ernst genommen und bereitwillig umgesetzt, wird dies die Bereitschaft zu weiteren Verbesserungsvorschlägen erhöhen.

Das Deutsche Institut für Betriebswirtschaft (DIB) in Frankfurt/M. führt eine Statistik zum Vorschlagswesen, mit der man die Wirksamkeit seiner eigenen Maßnahmen vergleichen sollte, um Verbesserungsmöglichkeiten herauszufinden.

Vorschlagswesen - auch ein Weg für kleine und mittlere Unternehmen

In kleinen und mittleren Unternehmen können die formalen Anforderungen bei der Einrichtung eines Vorschlagswesens gering gehalten werden. In der Regel übernimmt der Eigentümer bzw. Geschäftsführer selbst die Leitung, so daß Verbesserungsvorschläge und Ideen auch im persönlichen Gespräch erörtert werden können.

In kleinen Unternehmen ist nur wenig „Bürokratie“ für das Ideenmanagement notwendig

„Wir haben relativ kurze Drähte. Wir haben zwar eine Hierarchie, aber die wird sehr locker gehandhabt. Die Geschäftsführung und die Ressortleiter sind jederzeit für alle Mitarbeiter ansprechbar und wir brauchen nicht extra einen Instanzenweg oder festgeschriebene Zuständigkeiten. Bei Bedarf werden Kreise gebildet, in denen dann einzelne Themen diskutiert werden.“ (Geschäftsführerin eines Nahrungsmittelherstellers, 260 Beschäftigte)

„Vorschlagswesen ist eigentlich allgemein im Hause das, wenn man Schwachstellen entdeckt, die dann der Mitarbeiter einfach formuliert auf ein Blatt Papier und sagt: Das finde ich nicht in Ordnung. Das gibt er dann bei seinem Meister ab, oder wenn er den Eindruck hat, der Meister blockt ab, dann gibt er das mir. Das ist bei uns unkompliziert“ (Inhaberin eines Elektronikunternehmens, 180 Beschäftigte)

Formalisierte Verfahren, wie sie in Großunternehmen anzutreffen sind, stoßen in mittelständischen Unternehmen häufig auf Bedenken.

Um für die Mitarbeiter einen verbindlichen Rahmen zu schaffen, und sie zu Verbesserungsvorschlägen zu ermutigen, sollten dennoch auch in kleinen Unternehmen Richtlinien geschaffen werden. Es hat sich bewährt, die Spielregeln in einem Merkblatt oder einer kleinen Broschüre festzuhalten. Der Vorteil solcher Richtlinien liegt vor allem darin, daß für die Mitarbeiter transparent wird, wie Vorschläge behandelt werden.

Festgelegte Spielregeln erhöhen die Transparenz

Man kann Mitarbeiter nicht zu Verbesserungsvorschlägen motivieren, wenn diese den Eindruck haben, daß die Beurteilung von Vorschlägen nicht nach objektiven Kriterien vorgenommen wird, oder wenn Ansprechpartner nicht bekannt sind. Es ist deshalb wichtig, das Verfahren, die Ziele und insbesondere die Prämienregeln transparent zu gestalten.

Auf welche Probleme können Sie bei Ihren Mitarbeitern stoßen?

Nicht immer treffen Unternehmen bei ihren Mitarbeitern auf ungeteilte Bereitschaft, sich am Vorschlagswesen zu beteiligen. Vor allem persönliche Vorbehalte bzw. Ängste aber auch Betriebsblindheit führen dazu, daß Mitarbeiter das Instrument als bedrohlich oder z.T. auch unsinnig empfinden. Gelegentlich haben auch Führungskräfte der mittleren Führungsebene Bedenken, da gerade diese Mitarbeiter bei einer veränderten Unternehmenskultur besondere Veränderungen in ihrem Selbstverständnis und ihrer Arbeitsweise erfahren können.

Durch die positive Entwicklung der Unternehmenskultur werden Zweifel ausgeräumt.

Die genannten Befürchtungen können jedoch häufig durch positive Erfahrungen und die Entwicklung einer aufgeschlossenen Unternehmenskultur ausgeräumt werden. Im persönlichen Gespräch sollten die Befürchtungen dieser Mitarbeiter ernstgenommen werden. In der Regel werden Mitarbeiter und Führungskräfte jedoch vom Erfolg der Maßnahmen überzeugt.

Mögliche Gründe für Anlaufschwierigkeiten bei einzelnen Mitarbeitern:

- Dienstalter (nach längerer Betriebszugehörigkeit werden Mitarbeiter häufig „betriebsblind“)
- Lebensalter (jüngere Mitarbeiter reichen weniger Vorschläge ein)
- Akzeptanzprobleme
 - Ressentiments gegenüber dem Unternehmen
 - Ressentiments gegenüber dem Vorschlagswesen
 - Gleichgültigkeit
- Befürchtungen, durch das Vorschlagswesen Nachteile zu erleiden
 - Angst vor Rationalisierungseffekten durch das Vorschlagswesen, die den eigenen Arbeitsplatz oder die eigene Abteilung betreffen
 - Furcht vor Prestigeverlust, Kritikangst, Konkurrenzangst bei den Führungskräften
- Mangelnde Fähigkeiten
 - Fehlende Kreativität
 - Kritiklosigkeit/Betriebsblindheit
 - Artikulationsschwierigkeiten

Hemmnisse bei den Mitarbeitern müssen abgebaut werden

III. Wie geht man vor? - Vorschlagswesen in der Praxis

Schritte zur Einführung des Ideenmanagements

Um ein systematisches Vorschlagswesen in einem mittelständischen Unternehmen einzuführen, ist es erfahrungsgemäß sinnvoll, stufenweise vorzugehen:

Vorschlagswesen ist ChefSache!	
Analyse Ihrer Situation	
Führungskräfte und den Betriebsrat einbeziehen	
BVW-Richtlinie formulieren	Mitarbeiter informieren und motivieren
BVW-Beauftragten benennen	
Information der Mitarbeiter und Start!	

Schritte zur Einführung eines Vorschlagswesens.

Vorschlagswesen ist ChefSache!

Das Engagement muß vom Unternehmer ausgehen

Das überzeugte Engagement des Unternehmers selbst ist die beste Voraussetzung dafür, daß Führungskräfte und Mitarbeiter sich für die Idee permanenter Verbesserungen im Unternehmen begeistern lassen. Nur so kann das kreative und innovative Klima im Unternehmen erreicht werden, das für ein wirksames Vorschlagswesen unbedingt notwendig ist. Eine solche Unternehmenskultur und eine Führung, die den Wert jedes einzelnen Mitarbeiters in den Mittelpunkt stellt, sind die Basis für viele positive Veränderungen im Unternehmen. Die Mitarbeiter, von denen Sie positive Beiträge erwarten, müssen wissen, daß der Erfolg des Unternehmens auch von ihnen abhängig ist. Es muß ihnen klar sein, daß sie gehört werden und daß,

wenn Sie Mängel in ihrer Abteilung aufdecken, dies ein positiver Beitrag ist und nicht von den Kollegen und Vorgesetzten als unsolidarisch angesehen wird.

Auch wenn das Vorschlagswesen bereits in Gang gekommen ist, erfordert es von der Unternehmensleitung eine dauerhafte Unterstützung. Hierbei ist es besonders wichtig, daß gute Vorschläge auch die persönliche Anerkennung durch die Unternehmensleitung finden, eine Anerkennung, deren Motivationswirkung zum Teil über die Gewährung von Prämien noch hinaus geht.

Der Ausdruck der persönlichen Anerkennung wirkt häufig stärker als die Gewährung von Prämien

Analyse Ihrer Situation

Ein wichtiger Schritt vor der Einführung eines Vorschlagswesens ist die nüchterne Einschätzung ihrer Situation. Wie wurde bisher mit Mitarbeiterinitiativen umgegangen? Wie beteiligen sich Führungskräfte und Mitarbeiter heute bei der Entwicklung des Unternehmens?

Wenn Sie bereits ein Vorschlagswesen unterhalten, das bisher über ein „Mauerblümchendasein“ nicht herausgekommen ist, ist eine solche Bestandsaufnahme besonders wichtig.

Finden Sie heraus, welche Möglichkeiten bei Ihnen bisher noch ungenutzt sind

Bei dieser Selbsterkundung sollten Sie die mittleren Führungskräfte bereits mit einbeziehen. Bereits die gemeinsame Beschäftigung mit diesen Fragen ist ein Beitrag zur Unternehmenskultur, der die Basis für ein gemeinsames Vorgehen bei der Einführung des Vorschlagswesens bildet.

Die folgende Checkliste kann die Basis für die Bestandsaufnahme sein, wie Ihr Unternehmen mit Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeiter umgeht:

Wieviele Verbesserungsvorschläge wurden im letzten Monat/Jahr von Mitarbeitern gemacht?

Wie geht unser Unternehmen mit den Ideen der Mitarbeiter um?

- Wer ist Ansprechpartner für die Mitarbeiter?
- Wie werden die Ideen geprüft?
- Wer entscheidet, ob Ideen umgesetzt oder abgelehnt werden?
- Werden gute Ideen gewürdigt oder prämiert?
- Gibt es feste Regeln über die Prämienhöhe?

Sind die Mitarbeiter bereit, Ideen einzubringen?

- Sind sie daran interessiert, Vorschläge zu unterbreiten?
- Wissen die Mitarbeiter, wen sie mit Verbesserungsvorschlägen ansprechen können?
- Sind sie zufrieden mit der Anerkennung ihrer Vorschläge?
- Zeigen die Mitarbeiter Interesse an den Zielen des Unternehmens?

Wie gehen die Führungskräfte mit den Vorschlägen der Mitarbeiter um?

- Nehmen die Vorgesetzten die Mitarbeiter ernst?
- Fördern die Vorgesetzten
 - kreative Mitarbeiterideen?
 - sachliche, kritische Haltungen?
 - schöpferische Mitarbeiter?
 - Vertrauen durch Lob und Anerkennung?
- Informieren die Führungskräfte die Mitarbeiter über aktuelle und langfristige Unternehmensziele?

Checkliste:

Wie geht unser Unternehmen mit Mitarbeiterideen um?

Führungskräfte und den Betriebsrat einbeziehen

Das Ideenpotential der Mitarbeiter soll als Quelle der Produktivität für das gesamte Unternehmen erschlossen werden. Damit leistet das Vorschlagswesen einen Beitrag dazu, daß die Ziele der Unternehmensleitung umgesetzt werden können. Brachliegende Kreativitäts- und Leistungsreserven der Mitarbeiter zu mobilisieren, die bisher vielleicht nur unzureichend genutzt wurden, erfordert das volle Engagement aller Führungskräfte.

Von der Spitze des Unternehmens muß unmißverständlich signalisiert werden, daß es sich um ein ernstzunehmendes Ziel handelt, Ideen zur Verbesserung von Arbeitsabläufen, zur Einsparung von Material, Energie und Arbeitszeit entgegenzunehmen, zu prüfen, anzuwenden und zu honorieren.

Um Mitarbeiter zur aktiven Beteiligung am Verbesserungsprozeß zu motivieren, sollten für alle Führungskräfte folgende Grundsätze gelten:

- Fordern Sie die Mitarbeiter auf, Verbesserungsvorschläge einzureichen. Unterstützen Sie sie bei der Entwicklung und Formulierung ihrer Gedanken und Vorschläge
- Setzen Sie klare Ziele und nennen Sie Schwerpunkte, für die Verbesserungsvorschläge gefunden werden sollen (z.B. Qualität, Arbeitssicherheit, Kostenminimierung, Umweltschutz, Verwaltungsrationalisierung).
- Reagieren Sie auf Mitarbeiterideen und Verbesserungsvorschläge immer positiv!
- Begutachten Sie Vorschläge immer sofort und gewissenhaft!

Die Unternehmensführung muß hinter der Einführung stehen

Beziehen Sie den Betriebsrat frühzeitig ein

- Setzen Sie angenommene Vorschläge immer möglichst schnell um und sichern Sie die rasche Anerkennung und Auszeichnung des Einreichers!

Es muß die innere Überzeugung aller Führungskräfte sein, daß die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter von sich aus wachsen kann und somit unerschlossene Potentiale birgt. Ein „gut gemeintes Wohlwollen“ gegenüber dem Vorschlagswesen hat bereits manche Initiative auf ein Abstellgleis manövriert, so daß Potentiale weiter ungenutzt bleiben.

Falls ein Betriebsrat existiert, sollte dieser frühzeitig einbezogen werden, da für das betriebliche Vorschlagswesen ein Mitbestimmungsrecht besteht (§ 87, Abs. 1 Nr. 12 BetrVG). Es ist empfehlenswert, in diesem Fall eine Betriebsvereinbarung abzuschließen, in der die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates berücksichtigt werden. (Musterformulierung s. Anhang A)

BVW-Richtlinie formulieren

Die „Spielregeln“ des Ideenmanagements verbindlich festlegen

Es ist bei der Gestaltung des Vorschlagswesens sinnvoll, die vorgesehenen Richtlinien als Orientierungshilfe für Mitarbeiter und Führungskräfte schriftlich niederzulegen. In Form einer Betriebsvereinbarung oder - in kleineren Unternehmen - einer einfachen Direktionsanweisung wird für alle Beteiligten verbindlich und sichtbar festgelegt, daß die Mitarbeiter zu Verbesserungsvorschlägen aufgerufen werden und diese Vorschläge prämiert werden. Im Anhang finden Sie zwei Musterformulierungen. Weitere Informationen und Muster-Anweisungen erhalten Sie beim Deutschen Institut für Betriebswirtschaft e.V. in Frankfurt.

BVW-Beauftragten benennen

Vor allem in mittelgroßen Unternehmen, bzw. wenn die Unternehmensleitung die Aufgaben im Zusammenhang mit dem Vorschlagswesen nicht selbst übernehmen möchte, sollten Sie hierfür einen Verantwortlichen (BVW-Beauftragten) benennen, der alle praktischen Arbeiten im Vorschlagswesen übernimmt. Diese Aufgaben brauchen in der Regel nicht hauptamtlich geregelt zu werden, sondern werden von einem Mitarbeiter zusätzlich zu seinen sonstigen Aufgaben übernommen.

Aufgaben des BVW -
Beauftragten

Der BVW-Beauftragte

- informiert die Mitarbeiter über das Vorschlagswesen und motiviert zur Teilnahme,
- nimmt Verbesserungsvorschläge entgegen,
- berät den Mitarbeiter bei der Formulierung,
- vertritt den Mitarbeiter mit seinen Vorschlägen bei der Unternehmensleitung,
- beruft Gutachter für die Beurteilung der Vorschläge,
- koordiniert die Beurteilung und Prämierung der Mitarbeitervorschläge,
- leitet die BVW -Kommission,
- nimmt Einsprüche von Mitarbeitern entgegen und vertritt den Mitarbeiter in der BVW -Kommission bzw. gegenüber der Geschäftsleitung,
- ist dafür verantwortlich, daß die betrieblichen Richtlinien und die gesetzlichen Vorschriften eingehalten werden.

Der BVW-Beauftragte hat für die Realisierung des Verbesserungsprozesses im Unternehmen eine Schlüsselstellung inne. Für diese Aufgabe braucht er sowohl das Vertrauen der Unternehmensleitung als auch der Mitarbeiter. Die Auswahl des BVW-Beauftragten sollte aus diesem Grunde sorgfältig überlegt werden.

Der Erfolg hängt auch von der Person des BVW-Beauftragten ab

Idealerweise sollte diese Aufgabe von einer Führungskraft übernommen werden. Wenn diese Funktion durch ungeeignete Personen oder solche Mitarbeiter erfüllt wird, die nicht von der Bedeutung und Wirksamkeit des Vorschlagswesens überzeugt sind, kann dies die Motivation der Mitarbeiter und den Erfolg des Vorschlagswesens beeinträchtigen.

Ein guter BVW-Beauftragter sollte folgende Eigenschaften haben:

- Akzeptanz als Persönlichkeit sowohl bei der Unternehmensleitung als auch bei den Mitarbeitern
- Gute Betriebskenntnis
- Durchsetzungsvermögen
- Tolerante Denkweise
- Psychologisches Geschick
- Fähigkeit, sich unabhängig von „Betriebsblindheit“ eine eigene Meinung zu bilden
- rationelle Arbeitsweise

Information der Mitarbeiter und Start

Beziehen Sie die Mitarbeiter rechtzeitig ein!

Es kommt bei der Einführung bzw. Reaktivierung des Vorschlagswesens entscheidend darauf an, daß die Mitarbeiter frühzeitig über das Vorhaben informiert sind. Die Akzeptanz dieses Instrumentes, das die Kreativität der

Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellt, wird auch dadurch gefördert, daß Vorschläge der Mitarbeiter bereits bei der Einrichtung des Vorschlagswesens gehört werden.

Deshalb sollte man bei der Ausgestaltung der Regeln und der Benennung des BVW-Beauftragten bereits einzelne Mitarbeiter einbeziehen.

Das Klima der Zusammenarbeit, das durch das Vorschlagswesen gefördert werden soll, kann auf diese Weise beispielhaft vorgelebt werden. Ein halbherziges Vorgehen bei der Einführung des Vorschlagswesens könnte dagegen bei den Mitarbeitern Zweifel an der Ernsthaftigkeit des Vorhabens aufkommen lassen.

Mitarbeiter, die frühzeitig in die Entwicklung des Vorschlagswesens einbezogen waren, leisten wertvolle Unterstützung, indem sie als Multiplikatoren wirken und ihre Kollegen von der Teilnahme am Vorschlagswesen überzeugen. Deshalb sollten Sie gerade die Mitarbeiter, die Ihnen als aufgeschlossen, kommunikativ und engagiert bekannt sind, bereits früh berücksichtigen.

Wenn alle Voraussetzungen geschaffen sind, sollte auch der Start in das Vorschlagswesen den gebührenden Stellenwert erhalten. Wichtig ist eine umfassende Information aller Mitarbeiter durch die Unternehmensleitung und ggf. den Betriebsrat über die Ziele des Vorschlagswesens. Hierfür wären zum Beispiel eine Betriebsversammlung oder auch individuelle Gespräche der Führungskräfte mit den Mitarbeitern geeignet.

Besondere Aktionen und Anreize können die Startphase des Vorschlagswesens wirksam unterstützen:

- Ranglisten der Mitarbeiter, die die meisten (oder besten) Verbesserungsvorschläge eingebracht haben
- Verlosungen unter allen Mitarbeitern, die Verbesserungsvorschläge einreichen

Ein halbherziges Vorgehen kann den Erfolg verhindern!

Eine neue Unternehmenskultur fördert die Unternehmen im Wettbewerb und stärkt so die Leistungsfähigkeit des Standortes Deutschland.

- Ideenwettbewerbe, bei denen der beste eingebrachte Vorschlag besonders belohnt wird
- Präsente für z.B. die ersten 10 eingereichten Vorschläge, unabhängig von der Prämierung

Das Vorschlagswesen ist auch nach seiner erfolgreichen Einführung kein „Selbstläufer“. Es bedarf weiterhin der Unterstützung durch alle Führungskräfte, damit es sich als wirksames Instrument der Unternehmensentwicklung durchsetzt.

Die Entwicklung einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur, wie sie durch ein gut durchgeführtes Vorschlagswesen gefördert wird, sollte von der Unternehmensleitung als wesentliches Ziel anerkannt werden. Der Erfolg ist nicht nur in japanischen Unternehmen und mit japanischen Mitarbeitern, sondern vor allem auch in mittelständischen Unternehmen in Deutschland meßbar!

Anhang

A. Betriebsvereinbarung zur Einrichtung eines Betrieblichen Vorschlagswesens (BVW) im Unternehmen

Das Vorschlagswesen ist eine ständige Einrichtung und erstreckt sich auf alle Aufgaben und Dienstleistungen des Unternehmens.

Verbesserungsvorschläge helfen, Aufgaben effektiver zu erfüllen. Sie sollen zu Arbeitserleichterungen für die Mitarbeiter und zu Ersparnissen oder Mehreinnahmen führen. Sie sollen der Arbeitssicherheit dienen und zur Verbesserung des Umweltschutzes beitragen.

Alle Mitarbeiter sind aufgerufen, mit konkreten Vorschlägen mitzuwirken,

- Die Arbeit rationeller und noch wirksamer zu gestalten,
- Verwaltungsarbeit zu vereinfachen und Arbeitsabläufe zu beschleunigen,
- den Gesundheits- und Unfallschutz ständig zu verbessern,
- Arbeitsplätze funktions- und mitarbeitergerecht zu gestalten,
- maschinelle und andere technische Hilfsmittel leistungsfähiger zu gestalten, zweckmäßig einzusetzen und besser zu nutzen,
- den Umweltschutz zu fördern, Energie und Verbrauchsmaterialien einzusparen sowie Altmaterialien ihrer Wiederverwendung zuzuführen.

Angenommene Verbesserungsvorschläge werden prämiert.

Teilnehmerkreis

Jeder im Unternehmen beschäftigte Angestellte, Arbeiter oder Auszubildende kann sich am Vorschlagswesen beteiligen.

Mehrere Personen können als Gruppe gemeinsam einen Verbesserungsvorschlag einreichen.

Einreichen von Verbesserungsvorschlägen

Verbesserungsvorschläge können unter Verwendung des Vordruckes oder formlos beim BVW-Beauftragten, beim Vorgesetzten und beim Betriebsrat eingereicht werden.

Die Personalien (Vor- und Zuname, Telefon) sind auf dem Vorschlag zu vermerken

Begutachtung

Entsprechend dem inhaltlichen Anliegen des Verbesserungsvorschlages wird dieser der fachlich zuständigen Führungskraft zur Begutachtung übergeben. Innerhalb von 14 Tagen legt diese ihre Stellungnahme für Annahme oder Ablehnung des Vorschlages vor.

BVW-Kommission

Die BVW-Kommission entscheidet unter Berücksichtigung der Empfehlung des Gutachters über Annahme oder Ablehnung der Verbesserungsvorschläge und setzt die Prämie fest.

Die BVW-Kommission besteht aus drei Mitgliedern:

- BVW -Beauftragter (Kommissionsvorsitzender)
- ein Vertreter der Geschäftsführung
- ein Vertreter des Betriebsrates

Beratende Mitglieder (ohne Stimmrecht) können zur Klärung fachlicher und wirtschaftlicher Fragen von der Kommission zugezogen werden.

Prämienhöhe

Die Prämie beträgt 30% der voraussichtlichen Einsparung an Lohn- und/oder Materialkosten, Kosten für Energie und Treibstoffe für das erste Jahr nach der Umsetzung des Verbesserungsvorschlages. In Fällen, in denen die Errechnung nicht möglich ist, wird der Nutzen für die gleiche Zeit geschätzt und die Prämie nach folgenden Kriterien festgesetzt:

- | | |
|-------------------------------------|----------|
| • Sehr gute Vorschläge: | 600,- DM |
| • Gute Vorschläge: | 400,- DM |
| • Vorschläge mit mittlerem Wert: | 200,- DM |
| • Geringerer Wert, jedoch Anwendung | 100,- DM |

Für gute Ideen und gründlich ausgearbeitete Vorschläge, die nicht verwirklicht oder aus anderen Gründen nicht prämiert werden, kann die BVW-Kommission eine Anerkennung im Wert von 60,- DM gewähren.

Die Prämien werden zusammen mit dem monatlichen Einkommen gezahlt. Sie unterliegen der Steuer- und Sozialversicherungspflicht.

Verbesserungsvorschläge, die zur Dienstaufgabe des Einreichers gehören, können nicht prämiert werden.

Bekanntgabe der Entscheidung

Ist ein Vorschlag prämiert worden, erhält der Einreicher eine Urkunde. Die Durchschrift der Urkunde wird zur Personalakte genommen.

Einsendern nicht prämierter Vorschläge werden die Ablehnungsgründe vom BVW -Beauftragten mitgeteilt.

Einspruchsmöglichkeit

Wenn der Einsender mit einer Entscheidung der BVW-Kommission nicht einverstanden ist, so kann er beim BVW -Beauftragten Einspruch erheben.

Über Einsprüche entscheidet die BVW-Kommission mit Stimmenmehrheit im Einvernehmen mit der Geschäftsführung endgültig.

BVW-Beauftragter

Der BVW-Beauftragte ist für die Einhaltung dieser Richtlinie verantwortlich. Er kann alle Unterlagen anfordern, die zur Vorschlagsbearbeitung erforderlich sind.

Der BVW-Beauftragte registriert und bestätigt den Einreichern den Eingang der Verbesserungsvorschläge, bestellt den Gutachter, leitet die Sitzungen der BVW -Kommission und informiert den Einreicher über die dort getroffenen Entscheidungen

Geschäftsführung

Vorsitzender des Betriebsrates

B. Führungsanweisung zum Umgang mit Mitarbeiter-vorschlägen

1. Jeder Mitarbeiter kann Verbesserungsvorschläge zur Betriebsorganisation, Konstruktion der Produkte, Durchführung von Dienstleistungen, Herstellungs- und Arbeitsmethoden, Unfallverhütung, Umweltschutz usw. schriftlich oder mündlich dem Betriebsleiter mitteilen.
2. Der Betriebsleiter prüft die Verwendbarkeit der Vorschläge und entscheidet über Annahme und Ablehnung der Vorschläge sowie über die Prämienhöhe.
3. Gute Vorschläge, die zur Anwendung kommen, werden in Abhängigkeit von ihrem Wert prämiert.
4. Bei Vorschlägen mit errechenbaren Ersparnissen bzw. Mehreinnahmen wird eine Prämie von 30% der Nettoersparnisse bzw. der zurechenbaren Überschüsse im ersten Anwendungsjahr gezahlt.
5. Ersparnisse errechnen sich aus allen mengenabhängigen Kostenelementen (Materialkosten, Lohn- und Lohnnebenkosten, 1/3 der eingesparten bzw. vermiedenen Investitionen). Fixe Gemeinkosten (Mieten, Abschreibungen, Kapitalkosten etc.) werden nicht berücksichtigt.
6. Vorschläge mit nicht errechenbaren Ersparnissen bzw. Vorteilen, z.B. Vorschläge zur Arbeitssicherheit oder zum Umweltschutz, oder solche, deren Ersparnisse sich nur mit großem Aufwand errechnen lassen, werden nach folgender Tabelle prämiert:
 - Sehr gute Vorschläge: 500,- DM
 - Gute Vorschläge: 250,- DM
 - Vorschläge mit mittlerem Wert: 100,- DM
 - Geringerer Wert, jedoch Anwendung 50,- DM
7. Der Einreicher hat das Recht, gegen eine Entscheidung über seinen Vorschlag Einspruch zu erheben. Die Entscheidung nach einer nochmaligen Prüfung ist endgültig.

C. Muster-Prämientafel für Verbesserungsvorschläge

Prämienübersicht

A. Vorschläge die nicht verwirklicht werden			
Klasse I Idee gut, aber nicht durchführbar		Sachgeschenk (maximal steuerliche Höchstgrenze)	
Klasse II 1. Verbesserung bereits geplant bzw. vor Einreichung des Verbesserungsvorschlages eingeleitet 2. Gut ausgearbeiteter und prinzipiell umsetzbarer Verbesserungsvorschlag, der aber aus anderen Gründen abgelehnt werden muß		Geldprämie brutto 50,- bis 150,- DM	
B. Vorschläge, die verwirklicht werden			
Klasse III Die Verbesserung kann zahlenmäßig nicht erfaßt bzw. berechnet werden			
Wert, Bedeutung des Verbesserungsvorschlages	Anwendungsbereich des Verbesserungsvorschlages		
	klein z.B. ein Arbeitsplatz	mittel z.B. eine Abteilung	groß z.B. gesamtes Unternehmen
Groß	450,- DM	750,- DM	1.200,- DM
Mittel	180,- DM	450,- DM	750,- DM
Gering	80,- DM	180,- DM	450,- DM
Klasse IV Vorschläge mit zahlenmäßig erfaßbarem Nutzen, die ohne weiteres in die Praxis umgesetzt werden können			25% des Nutzens im ersten Jahr der Verwirklichung