

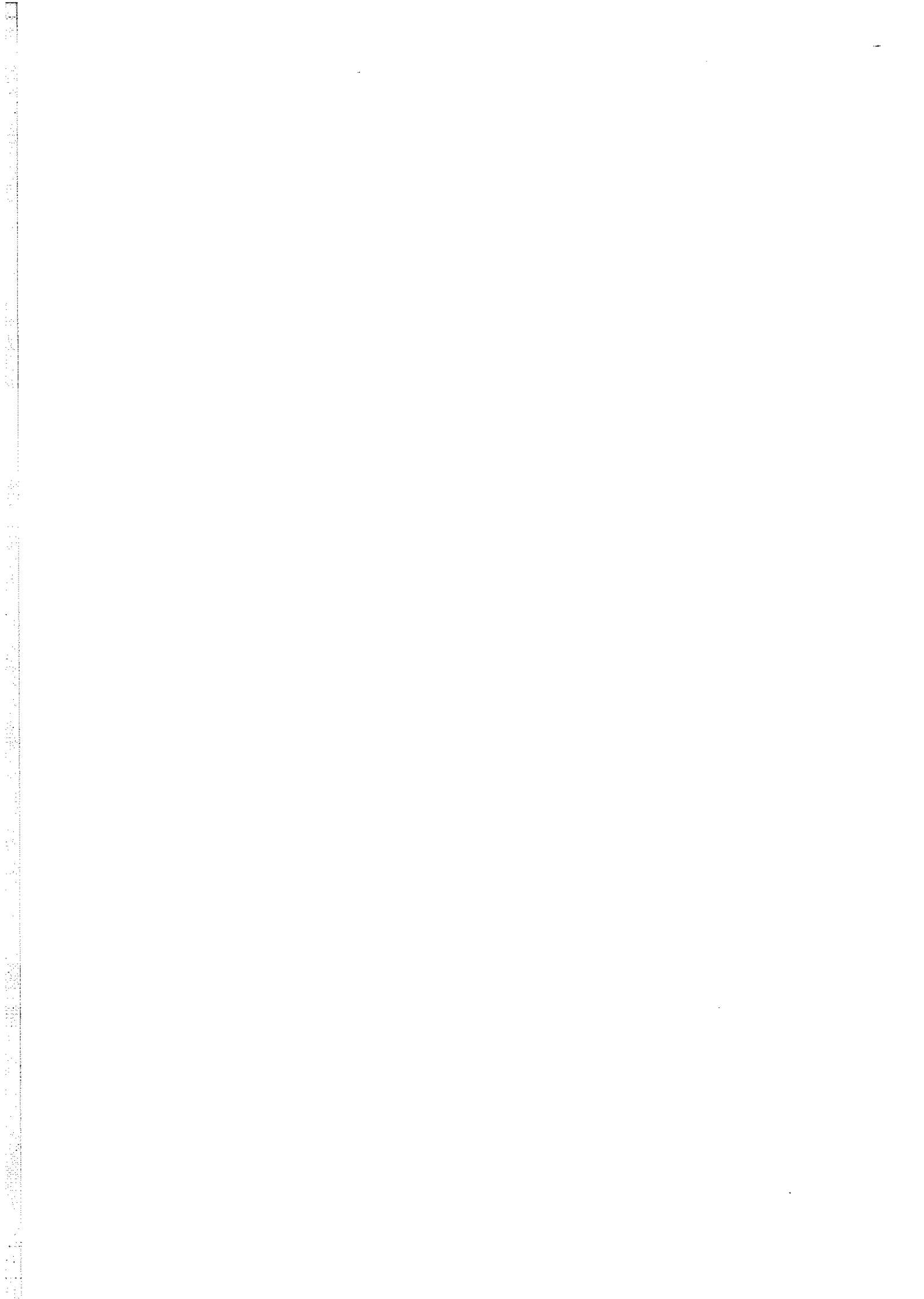
Wuppertaler Kreis e.V.

Deutsche Vereinigung zur Förderung
der Weiterbildung von Führungskräften

Ideenmanagement

Ein Leitfaden für
mittelständische Unternehmen

Bericht 48



Wuppertaler Kreis e.V. (Hrsg.)

Ideenmanagement

Ein Leitfaden für mittelständische Unternehmen

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Ideenmanagement: ein Leitfaden für mittelständische
Unternehmen / Wuppertaler Kreis e.V. (Hrsg.). – Köln : Dt.
Wirtschaftsdienst, 1997
(Bericht / Wuppertaler Kreis e. V. ; 48)
ISBN 3-87156-206-8
NE: Wuppertaler Kreis: Bericht

ISBN 3-87156-206-8

© 2000 Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst GmbH, Marienburger Straße 22,
D-50968 Köln, Tel.: +49 (0) 221 / 93763-0, Fax: +49 (0) 221 / 93763-99
eMail: box@dwd-verlag.de, Internet: <http://www.dwd-verlag.de>

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede
Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist
ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere
für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und
Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Druck: MVR Druck GmbH, Brühl

Dieser Leitfaden basiert auf einer Projektarbeit des Wuppertaler Kreises e.V. (Deutsche Vereinigung zur Förderung der Weiterbildung von Führungskräften), die vom Bundesministerium für Wirtschaft gefördert wurde.

Projektträger und Herausgeber:	Wuppertaler Kreis e.V. - Deutsche Vereinigung zur Förderung der Weiterbildung von Führungskräften Gustav-Heinemann-Ufer 84-88, 50968 Köln
Projektleiter:	Dipl.-Kfm. Carsten R. Löwe Wuppertaler Kreis e.V.
Arbeitsträger des Projektes:	Bundesverband des Deutschen Groß- und Außenhandels e.V., Bonn
Wissenschaftliche Leitung:	Dr. Uwe Schwarting Bundesverband des Deutschen Groß- und Außenhandels e.V., Bonn
Wissenschaftliche Mitarbeit:	Dipl.-Kfm. Peter Schäfer Bundesverband des Deutschen Groß- und Außenhandels e.V., Bonn
Mitglieder des Fachbeirates:	Dipl.-Ing. Michael Borges E. Gundlach Kalender GmbH Bielefeld, Oerlinghausen Dr. Ilka von Braun Bayer AG, Leverkusen Dipl.-Psych. Dagmar Diergarten Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Köln Dipl.-Volksw. Josef Düren Bundesverband der Deutschen Industrie e.V., Köln Dr. Christian Ernst Deutsches Rotes Kreuz, Generalsekretariat - Zukunftsteam, Bad Honnef Dr. Robert Fieten Betriebswirtschaftliches Institut für Organisation und Automation an der Universität zu Köln, Köln Dr. Gerd Habermann Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer e.V., Bonn Patent-Ing. Ulrich Lehr Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V., Frankfurt/M. Dipl.-Psych. Klaus Pobel Henkel KGaA, Düsseldorf



Inhaltsverzeichnis:

	<i>Seite</i>
Einleitung _____	1
Zielsetzung und Methodik des Leitfadens _____	1
Erfolg des Ideenmanagements: Kostensenkung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit _____	5
MODUL 1. Grundlagen für ein erfolgreiches Ideenmanagement _____	6
1.1. Grundsätzliche Überlegungen im Vorfeld betrieblicher Umsetzung des Ideenmanagements _____	6
1.2. Analyse der Ist-Situation _____	7
1.3. Die wichtigsten Hemmnisse bei den Mitarbeitern und ihre Beseitigung _____	10
MODUL 2. Der Kontinuierliche Verbesserungsprozeß (KVP) _____	13
2.1. Kooperativer Lernprozeß in der Gruppe _____	13
2.2. Die Bedeutung des KVP _____	14
2.3. Phasen der Einführung des KVP im Unternehmen _____	17
MODUL 3. Gruppen- und Teamkonzepte _____	23
3.1. Was sind Kleingruppenkonzepte? _____	23
3.2. Welche Vorteile bieten Kleingruppenkonzepte? _____	24
3.3. Kleingruppen als Form der regulären Arbeit: Teilautonome Gruppen (TAG) _____	26
3.4. Kleingruppen als Ergänzung der regulären Arbeit: Qualitätszirkel _____	27
3.5. Kleingruppenarbeit einführen _____	29
MODUL 4. Das Vorschlagswesen _____	39
4.1. Grundlagen des Vorschlagswesens _____	39
4.2. Renaissance des Betrieblichen Vorschlagswesens _____	40
4.3. Ein modernes BVW: "Das Vorgesetztenmodell" _____	41
4.4. Fallbeispiel: Darstellung des BVW-Patenmodells der Firma Löhr & Bromkamp _____	45

4.5. Werbung für das Betriebliche Vorschlagswesen _____	47
4.6. Controlling des Ideenmanagements _____	48
4.7. BVW einführen und optimieren _____	51
4.8. Fallbeispiel: Die Einführung des Ideenmanagements bei Phoenix Pharmahandel Aktiengesellschaft & Co. _____	53
MODUL 5. Anreize zur Förderung der Mitarbeitermotivation _____	58
5.1. Materielle Vergütung: Prämien als Leistungsanreiz _____	58
5.2. Nicht-materielle Vergütung: Anerkennung als Leistungsanreiz _____	63
5.3. Mitarbeiterbeteiligung _____	64
5.4. Fallbeispiel: Materielle und immaterielle Vergütung bei der Firma drilbox _____	68
5.5. Das Anreizsystem in japanischen Unternehmen _____	70
MODUL 6. Benchmarking - Das Lernen von den Besten _____	74
6.1. Ideenmanagement durch Benchmarking verbessern _____	74
6.2. Benchmarking im Unternehmen einführen _____	76
MODUL 7. Rechtliche Regelungen und Vergütungsrichtlinien als Rahmenbedingungen _____	82
7.1. Mitbestimmungsrecht und Ideenmanagement _____	82
7.2. Die Behandlung von Arbeitnehmererfindungen und qualifizierten technischen Verbesserungsvorschlägen _____	86
7.3. Steuerliche Behandlung von Prämien für Verbesserungsvorschläge _____	88
Anhang _____	91
Anlage 1: Kreativitätstechniken _____	91
- Brainstorming _____	92
- Brainwriting/6-3-5-Methode _____	93
- Checklisten _____	94
- Fehlerbaumanalyse _____	94
- Mind-Mapping _____	95
- Morphologischer Kasten _____	95

- PDCA-Zyklus _____	96
- Szenario-Technik _____	96
- Ursachen-Wirkungs-Analyse _____	97
- Warum-Analyse _____	98
Anlage 2: Glossar: Die wichtigsten Definitionen rund um das Ideenmanagement _____	99
Anlage 3: Materialiensammlung _____	103
• Musterbeispiel für eine Betriebsvereinbarung zum Ideenmanagement _____	103
• VW AG: Betriebsvereinbarung zwischen Vorstand und Gesamtbetriebsrat _____	107
• Ergänzende Betriebsvereinbarung zum System "Betrieb- liches Verbesserungsvorschlagswesen" zwischen und dem Gesamtbetriebsrat der Porsche AG _____	125
• Gesamtbetriebsvereinbarung der Phoenix Pharmahandel Aktiengesellschaft & Co zum Betrieblichen Vorschlags- wesen _____	130
• Verbesserungsvorschlagsformular PORSCHE AG _____	145
• Verbesserungsvorschlagsformular GKN Automotive AG _____	146
• Verbesserungsvorschlagsformular PHOENIX Pharmahandel AG & Co _____	147
Anlage 4: Ideen und Werbeslogans rund um das VW _____	148
Anlage 5: Literaturtips zum Ideenmanagement _____	151
Index _____	153

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1: Überblick über die Führungsinstrumente des Ideenmanagements.....	1
Abb. 2: Ideenmanagement-Landkarte	3
Abb. 3: Checkliste für Unternehmer: Schaffen Sie eine innovatiojnsfreudige Unter- nehmenskultur.....	9
Abb. 4: Das Verhältnis von Innovationen zum KVP	16
Abb. 5: Die Einführungsphasen des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses	18
Abb. 6: Zeitbedarf für die Durchführung eines KVP-Pilotprojektes.....	20
Abb. 7: Vergleichende Darstellung der Kleingruppenkonzepte <u>Qualitätszirkeln</u> , Projektgruppen und Gruppenarbeit.....	23
Abb. 8: Ablaufschema für die Einführung von Gruppenarbeit.....	30
Abb. 9: Checkliste für Unternehmensleitung und Vorgesetzte: Grundregeln der Teambildung.....	32
Abb. 10: Checkliste für Teamleiter und Moderatoren: Führe ich die Gruppe richtig?...34	
Abb. 11: Checkliste für Kleingruppenmitglieder: Was erwarte ich von der Gruppen- arbeit.....	35
Abb. 12: Zusatz-Checkliste für Mitarbeiter Teilautonomer Gruppen in der Fertigung...37	
Abb. 13: Schwachstellen beim Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesen.....	43
Abb. 14: Checkliste für Vorgesetzte: Fördert mein Verhalten das BVW?.....	44
Abb. 15: Darstellung des Patensystems bei Löhr & Bromkamp.	45
Abb. 16: Wirtschaftlichkeitsrechnung für das Ideenmanagement	51
Abb. 17: Phasenschema der Einführung des Betrieblichen Vorschlagswesens.....	52
Abb. 18: Ablaufschema des Ideenmanagements bei der PHOENIX Pharma AG & Co.	55
Abb. 19: Beispiel zur Prämienbemessung bei Verbesserungsvorschlägen.....	62
Abb. 20: Betriebliches Vorschlagswesen in Deuschland und Japan.....	70
Abb. 21: Phasenschema der Einführung von Benchmarking-Prozessen.....	76
Abb. 22: Beteiligungsgrad der Mitarbeiter am Vorschlagswesen nach Branchen.....	78
Abb. 23: Jährliche Wertschöpfung pro Mitarbeiter durch Ideenmanagement.....	78
Abb. 24: Kennzahlen zum Ideenmanagement-Benchmarking.....	81
Abb. 25: Behandlung von Arbeitnehmererfindungen und technischen Verbesserungen	87
Abb. 26: Notwendigkeit der kontinuierlichen Qualifikationssteigerung	91
Abb. 27: Überblick über die gängigsten Kreativitätstechniken.....	92
Abb. 28: Ursache-Wirkungs-Analyse	97

Einleitung

Zielsetzung und Methodik des Leitfadens

Dieser Leitfaden richtet sich an mittelständische Unternehmer, welche aufgrund der Verschärfung des Wettbewerbs auf der Suche nach zusätzlichen, noch nicht mobilisierten Leistungsreserven ihrer Unternehmen sind. Investitionsbereitschaft und eine moderne technische Ausstattung Ihres Unternehmens allein sind noch kein Garant für hohe Produktivität, Innovationskraft und damit Wettbewerbsfähigkeit. Haben Sie schon einmal darüber nachgedacht, daß die wichtigste Leistungsreserve Ihres Unternehmens die Fähigkeiten, die Kreativität und die Ideen Ihrer Mitarbeiter ist? Diese Leistungsreserve zu erschließen, ist Gegenstand des Ideenmanagements. Durch Ideenmanagement werden Fehler vermieden und die Qualität des gesamten Leistungserstellungsprozesses verbessert. Die Kenntnisse, Erfahrungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter können so zum Nutzen der Mitarbeiter und Ihres Unternehmens eingesetzt werden. Die konsequente Förderung der Mitarbeiterkreativität und die Umsetzung der Mitarbeiterideen verbessert Arbeitsabläufe und Produkte, reduziert so Kosten und steigert die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig.

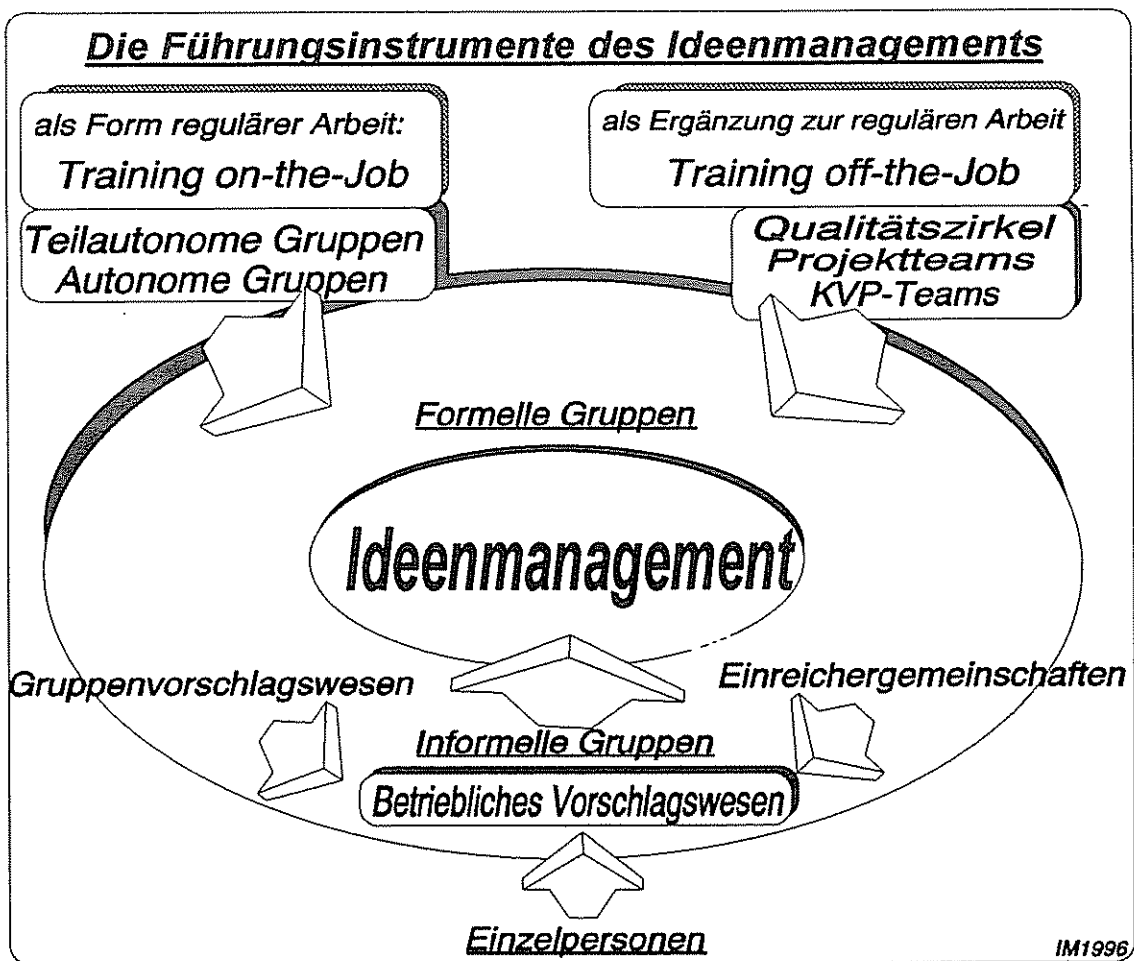


Abb. 1: Überblick über die Führungsinstrumente des Ideenmanagements

Ideenmanagement ist der Oberbegriff für zahlreiche Führungsinstrumente zur Förderung und Nutzung der Mitarbeiterkreativität, wie beispielsweise der Kontinuierliche Verbesserungsprozess, Gruppen- und Teamkonzepte sowie das Betriebliche Vorschlagswesen.

Ideenmanagement ist die systematische Förderung und Nutzung von Erfahrungswerten und Kreativitätspotentialen aller Mitarbeiter eines Unternehmens. Ziel ist es, durch Problemlösungen die Leistungserstellung kontinuierlich zu verbessern und damit dem Wohl des Unternehmens und seiner Mitarbeiter zu dienen.

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, bedarf es der ständigen Verbesserung von Produkten und Prozessen, von der Entwicklung und Konstruktion über die Fertigung bis zum Vertrieb und Service. Schlank sein im Sinne von "Lean Production" ist somit nichts anderes als eine permanente Optimierung von Abläufen und des Mitarbeiterverhaltens auf allen hierarchischen Ebenen in Ihrem Unternehmen. Die Aufgabe der permanenten Verbesserung „an allen Fronten“ kann das Management allein nicht leisten. Das Unternehmen ist angewiesen auf die individuelle Kreativität, den Ideenreichtum und den Willen der Mitarbeiter zur Verbesserung betrieblicher Abläufe. Der Mitarbeiter mit seiner Fähigkeit zum Erkennen von Verbesserungspotentialen vor Ort - dort wo sie auftreten - kann durch aktive Beteiligung am unternehmensweiten Verbesserungsprozess zum aktiven Mitdenker werden.

Wie kann diese Leistungsreserve aktiviert werden? Die Beantwortung dieser Frage ist Gegenstand dieses Leitfadens. Ziel ist es, Ihnen als Unternehmer *Ideenmanagement* als Mittel zur Steigerung der Qualität und damit der Kundenzufriedenheit und als Instrument zur Kostenreduktion näherzubringen, Interesse zu wecken und fachliche und methodische Anregungen zu geben, wie dieses wichtige Element des Lean Management in Ihrem Unternehmen umgesetzt werden kann.

Bisher wurde das Ideenmanagement hauptsächlich in Großunternehmen angewendet, wie die Erfolgsstatistiken über das Betriebliche Vorschlagswesen - eine Komponente des Ideenmanagements - eindrucksvoll zeigen. Während deutsche Großunternehmen jährlich bereits Kosteneinsparungen in dreistelliger Millionenhöhe realisieren, ist die Verbreitung des Ideenmanagements in mittelständischen Unternehmen noch relativ gering. Die deutsche mittelständische Wirtschaft im „Hochlohnland“ Deutschland kann es sich nicht länger leisten, die Kreativität und den Einfallsreichtum der qualifizierten Mitarbeiter brachliegen zu lassen und so wichtige Punkte im internationalen Kampf um die Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren. Wer daher kein Ideenmanagement im Unternehmen hat, hat vielleicht bald kein Unternehmen mehr.

Hier setzt der Leitfaden an. In Form von einzelnen, weitgehend in sich geschlossenen Modulen, werden der Nutzen, die Führungsinstrumente und die Schritte zur Umsetzung des Ideenmanagements in Ihrem Unternehmen anschaulich geschildert. Einen Kurzüberblick über die einzelnen Module gibt Ihnen die „Ideenmanagement-Landkarte“ auf der nachfolgenden Seite.

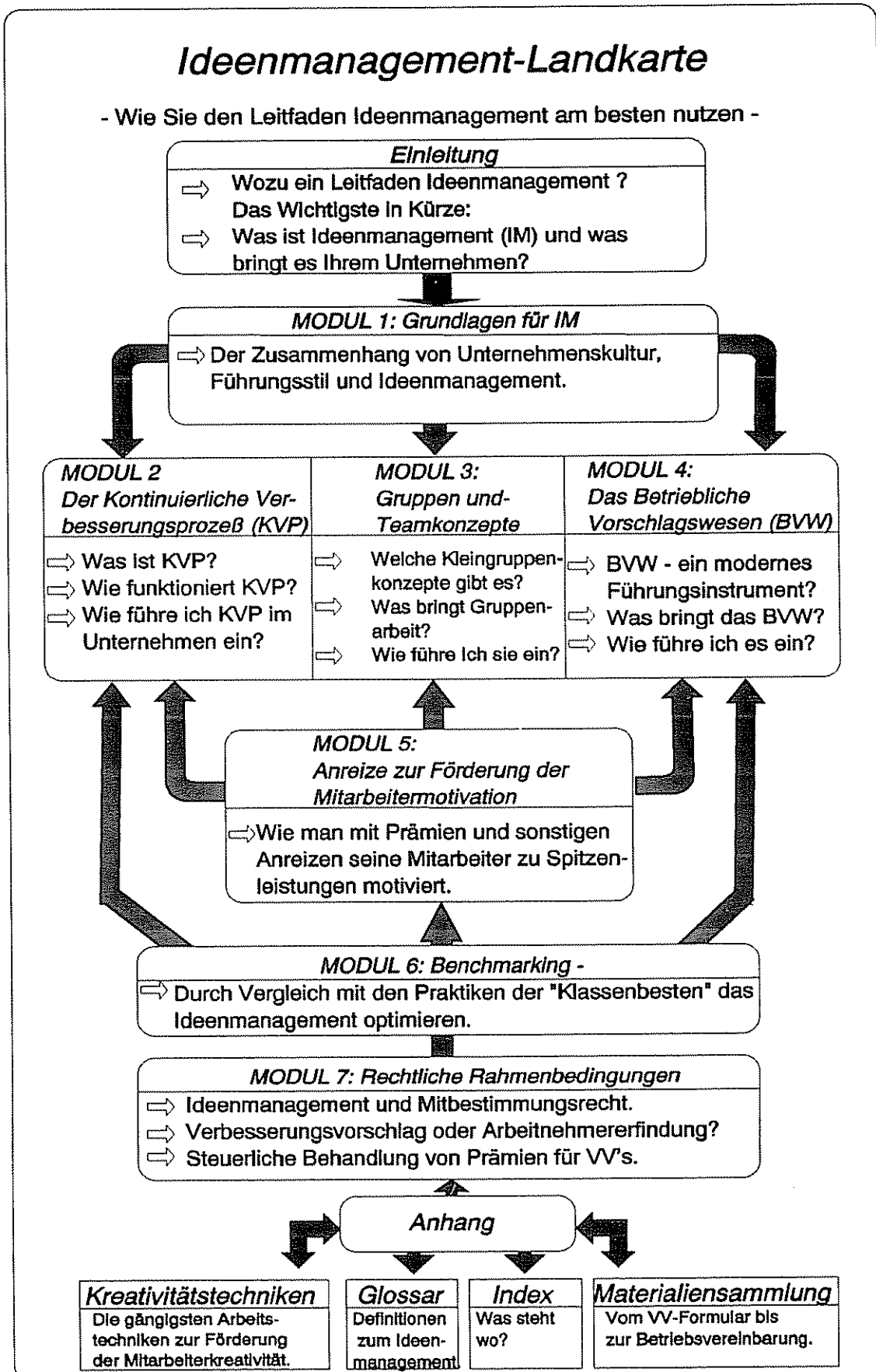


Abb. 2: Ideenmanagement-Landkarte

Zuerst werden die vorbereitenden Maßnahmen geschildert, welche als Grundlage für die erfolgreiche Einführung von Elementen des Ideenmanagements dienen (Modul 1) und im Anschluß einzelne Ausgestaltungsformen des Ideenmanagements dargestellt. In Modul 2 wird die Bedeutung des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses für die Verbesserung von Produkten und Prozessen aufgezeigt sowie ausführlich geschildert, wie der KVP als Pilotprojekt gestartet werden kann. Als weiteres Element des Ideenmanagements beschäftigt sich Kapitel 3 mit Gruppen- und Teamkonzepten. Aufbau, Zweck und Funktion der einzelnen Kleingruppenkonzepte werden dargestellt. Auch hier werden im Anschluß Anregungen gegeben, wie die Gruppenarbeit in einem Unternehmen neu eingeführt werden kann und was dabei zu beachten ist. Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß und Gruppenarbeit sind die Grundlage für die Vereinfachung von Prozessen und die Bildung schlagkräftiger teilautonomer Einheiten. Damit ist die Basis für eine strategische Neupositionierung Ihrer Unternehmensorganisation geschaffen.

Ein großes Rationalisierungspotential steckt auch im Betrieblichen Vorschlagswesen (Modul 4), welches sich in jüngster Zeit von einem traditionellen, oftmals vernachlässigten Instrument zu einem schlanken dezentralisierten Führungsinstrument entwickelt hat. Der Leitfaden stellt einige Varianten vor, schildert die Schritte bei der Reaktivierung bzw. Neueinführung des Betrieblichen Vorschlagswesens (BVW) und zeigt auf, wie man Kosten und Nutzen von Vorschlägen quantifizieren kann.

Ebenso wie alle anderen Aktivitäten im Unternehmen unterliegt auch das Ideenmanagement der Forderung nach Wirtschaftlichkeit und nach ständiger Verbesserung. Das Ideenmanagement muß sich für Sie rechnen. Daher sollte man die wichtigsten Kennzahlen zum Ideenmanagement im Griff haben. Modul 5 befaßt sich daher mit dem Ideenmanagement-Controlling und dem Benchmarking, dem Vergleich Ihres Ideenmanagements mit den Problemlösungen der „Klassenbesten“.

Neue Konzepte der Arbeitsorganisation, die Übertragung von Entscheidungskompetenzen und unternehmerischer Teilverantwortung auf die Mitarbeiter erfordern auch neue Problemlösungen bei der Setzung von Anreizen. Mit dieser Frage setzt sich Modul 6 auseinander. Dargestellt werden materielle und nicht-materielle Formen der Leistungserkennung, aber auch Konzepte der Mitarbeiterbeteiligung. Abschließend beleuchtet Modul 7 die rechtlichen Fragen, welche in Zusammenhang mit dem Ideenmanagement, insbesondere bei der Prämierung von Verbesserungen, auftreten. Abgerundet wird der Leitfaden durch die Darstellung von Kreativitätstechniken zur Gruppenarbeit, einem Glossar - zum schnellen Auffinden kurzer Begriffsdefinitionen - und Mustern über Betriebsvereinbarungen zum BVW, KVP, Prämierungsbeispielen sowie Beispielen für Werbemittel für das Ideenmanagement.

Der Leitfaden zeigt durch die Schilderung von konkreten Unternehmensbeispielen erfolgreich realisierten Ideenmanagements hohe Praxisnähe. Allerdings können im Rahmen des Leitfadens keine mustergültigen Allheilmittel präsentiert werden. Der jeweilige Ansatz des Ideenmanagements muß im Einzelfall wie ein Maßanzug an die örtlichen Gegebenheiten Ihres Unternehmens angepaßt werden. Insofern können die Ausführungen des Leitfadens in Verbindung mit den Praxisbeispielen Handlungsoptionen darlegen und wertvolle Anregungen für die individuelle Umsetzung des Ideenmanagements in Ihrem Unternehmen geben.

Der vorliegende Leitfaden zum Ideenmanagement in mittelständischen Unternehmen wäre ohne die Unterstützung der im Fachbeirat engagierten Vertreter aus Unternehmen, Verbänden und Wissenschaft und die Beauftragten für das Ideenmanagement, welche die Praxisbeispiele beigeleitet haben, nicht möglich gewesen. Ihnen sei an dieser Stelle noch einmal herzlich gedankt.

Erfolg des Ideenmanagements: Kostensenkung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit

Der Erfolg des Ideenmanagements ist meßbar. Das Deutsche Institut für Betriebswirtschaft in Frankfurt (DIB) zeigt für 1995 allein für das Instrument Betriebliches Vorschlagswesen nachweisbare 1,32 Mrd. DM Einsparungen bei 286 befragten Unternehmen aus zwölf Branchen auf. Daß die Ideen der Mitarbeiter zunehmend an Bedeutung gewinnen, macht die Steigerungsrate von 15 Prozent bei allen Einsparungen gegenüber dem Vorjahr deutlich.

Dabei ist der Nachholbedarf gegenüber anderen Industrienationen noch groß: Während sich in Japan 87 Prozent aller Beschäftigten am Betrieblichen Vorschlagswesen beteiligen, liegt der Anteil bei den vom DIB erfaßten Unternehmen in Deutschland gerade einmal bei 10 Prozent. Dabei stellen die Unternehmen, die sich an der Untersuchung beteiligt haben, noch eine Positivauswahl dar. Während 80,8 Prozent der Betriebe mit 1000 und mehr Beschäftigten ein Betriebliches Vorschlagswesen (BVW) haben, zeigen gerade mittelgroße und kleine Betriebe erhebliche Defizite. Über ein BVW verfügen nur:

- ⊖ 7,1 % der Betriebe bis 99 Beschäftigte,
- ⊖ 14,6 % der Betriebe zwischen 100 und 199 Beschäftigten,
- ⊖ 33,8 % der Betriebe zwischen 200 und 499 Beschäftigten,
- ⊖ 48,7 % der Betriebe zwischen 500 und 999 Beschäftigten.

Neben Ideen zur Kostenreduzierung gibt es auch einen erheblichen, nicht quantifizierbaren Nutzen durch Verbesserungen in der Arbeitsorganisation, der Arbeitssicherheit, dem Umweltschutz oder dem Betriebsklima, was zu höherer Motivation, der Identifikation mit der Arbeitsaufgabe und dem Unternehmen sowie zu gesteigerter Arbeitszufriedenheit führt.

MODUL 1: Grundlagen für ein erfolgreiches Ideenmanagement

1.1. Grundsätzliche Überlegungen im Vorfeld betrieblicher Umsetzung des Ideenmanagements

Schaffen sie eine innovationsfreudige Unternehmenskultur

Damit die Mitarbeiter in einem Unternehmen ihre Kreativität und ihre Ideen bereitwillig einbringen, sollte als Grundlage eine offene, kommunikationsfreudige Unternehmensatmosphäre geschaffen werden. Letztere wird oftmals auch als "innovationsfreudige Unternehmenskultur" bezeichnet. Ein unternehmensweites erfolgreiches Ideenmanagement benötigt Rahmenbedingungen, die die Motivation der Mitarbeiter und ihr Kreativitäts- und Ideenpotential fördern. Wie das "Betriebsklima" ist, hängt vor allem von dem im Unternehmen praktizierten Führungsstil ab. Ideenmanagement sollte eingebettet sein in einen partnerschaftlichen, kooperativen Führungsstil, der der Entfaltung der Selbstverantwortung und der Kreativität Raum läßt. Letzteres ist kaum möglich, wenn Tätigkeitsfelder und Aufgaben detailliert geregelt sind und der Mitarbeiter ständig unter strengen Vorgaben arbeitet.

Ideenmanagement gedeiht hervorragend in Unternehmen,

- ⇒ die flache Strukturen, also eine Führungspyramide mit möglichst wenig Ebenen, haben,
- ⇒ die ein offenes Kommunikationsklima mit einer ebenso offenen Informationspolitik der Unternehmensleitung gegenüber den Mitarbeitern pflegen,
- ⇒ die Motivation und Qualifikation der Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellen,
- ⇒ die sich in ihrer Unternehmensphilosophie für ein unternehmensweites Ideenmanagement einsetzen und dieses auch in der Realität auf allen Ebenen der Unternehmung unterstützen (Hochglanzbroschüren allein reichen nicht !),
- ⇒ in denen sich die Mitarbeiter der Unternehmung als Team begreifen und auch danach handeln, d.h. Abteilungsegoismen keine Chance geben.

Ideenmanagement ist Führungsaufgabe

Führungskräfte, die Ideenmanagement umsetzen wollen, sollten ständig Kontakt zu ihren Mitarbeitern pflegen und sie immer wieder motivieren, Verbesserungen einzubringen. Die

Unternehmensleitung muß sich zum Ideenmanagement klar bekennen und die Mitarbeiter durch aktive Unterstützung des Ideenmanagements von der Bedeutung überzeugen. Dazu muß das Ideenmanagement nicht nur in die Unternehmensphilosophie aufgenommen werden, sondern auch in das Zielsystem. Ideenmanagement ist nicht nur in Großunternehmen umsetzbar, sondern auch in Kleinbetrieben und mittelständischen Unternehmen, denn es reduziert Kosten und steigert die Qualität. Die Ausgestaltung des Ideenmanagements kann in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße erfolgen.

Selbstverantwortliche Mitarbeiter, die sich in ihrer Freizeit z.B. im Rahmen eines Hausbaus als Projektmanager betätigen oder als Vereinsschatzmeister große Geldsummen verwalten, nutzen ihr Kreativitätspotential im Berufsleben oftmals kaum. Die Kreativität und das Ideenpotential der Mitarbeiter zu aktivieren, ist daher eine unternehmerische Herausforderung für die Zukunft. Ein umfassendes Konzept des Ideenmanagements kann dafür die Lösung bieten. Das Führungsinstrument "Ideenmanagement" kann an die organisatorischen Gegebenheiten im Unternehmen angepaßt werden. Mittelständische Unternehmen haben bei der Einführung eines Ideenmanagements gegenüber Großunternehmen einige Vorteile:

- ⊖ Im Vergleich zu Großunternehmen haben sie einen deutlich geringeren Formalisierungsgrad.
- ⊖ Dadurch ergibt sich eine hohe Flexibilität. Anpassungen an geänderte Umfeldbedingungen sind relativ schnell möglich.
- ⊖ Flachere Hierarchien und kürzere Kommunikationswege (geringere Anonymität).
- ⊖ Persönliche, informelle Kontakte der Mitarbeiter untereinander.

1.2. Analyse der Ist-Situation

Die Einführung eines Ideenmanagement ist kein leicht kontrollierbares, preiswertes, überall verwendbares "Allheilmittel" zur Lösung betrieblicher Probleme. Allein schon die Einführung von Qualitätszirkelgruppen ist eine schwierige Aufgabe. Daher sind im Vorfeld besonders folgende Punkte zu prüfen:

- Paßt ein Ideenmanagement überhaupt in die Unternehmenskultur? Die Einführung von Ideenmanagement, gerade Instrumenten wie dem Kontinuierlichen Verbesserungsprozeß und den Gruppen-/Teamkonzepten verändert die Organisation nachhaltig und hat Auswirkungen auf die Betroffenen. Durch die Förderung kritischer und offener Äußerungen, insbesondere in Gruppendiskussionen, wird die Transparenz erhöht und Probleme direkt angesprochen. Daraus resultiert, daß konkrete Bemühungen zur Problemlösung - liegt die letzte Entscheidungskompetenz beim Management - intensiver als bisher erwartet und eingefordert werden. Kommt das Management diesen Forderungen nicht nach, wird das Betriebsklima negativ beeinflusst.

- Stehen Führungskräfte und Betriebsrat hinter dem Ideenmanagement? Die Arbeit von KVP-Gruppen und Projektteams erfordert viel Verständnis und ein großes Maß an Unterstützung durch die Führungskräfte, da die entsprechenden Mitarbeiter während der Arbeitszeit für diese Aufgabe freigestellt werden müssen. Ferner bricht eine derartige organisatorische Umstrukturierung bestehende, verkrustete Strukturen auf und kann somit auf Widerstände bei den Führungskräften stoßen. Es ist zur Vermeidung von Konflikten auch zu empfehlen, den Betriebsrat und die Mitarbeiter frühzeitig in die Planung einzubeziehen.

Die nachfolgende Checkliste bietet einen ersten Hinweis darauf, ob in Ihrem Unternehmen eine innovationsfreudige Unternehmenskultur, als fruchtbarer Boden für ein Ideenmanagement, existiert. Verschaffen Sie sich anhand dieser Checkliste einen Überblick darüber, welche Einstellung Sie zu einer offenen Unternehmenskultur haben. Die erreichte Punktzahl gibt Ihnen eine Tendaussage darüber, wo es noch Verbesserungsmöglichkeiten bezüglich Ihres „Innovations-Betriebsklimas“ gibt.

Je näher Sie an die maximale Punktzahl von 70 Punkten heranreichen, desto innovationsfreudiger ist Ihre Unternehmenskultur. Die Schaffung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur, in der kreativitätsfördernde Maßnahmen Bestandteil der Tagesordnung sind, ist nicht möglich in Form einer „Patentlösung“. Vielmehr sind es all die Faktoren, die in einem Unternehmen das Zusammenspiel von Wissen, Wissensverarbeitung und Bereitschaft zur Wissensweitergabe durch die Mitarbeiter ständig fördern.

☐ Checkliste für Unternehmer: Schaffen Sie eine innovationsfreudige Unternehmenskultur

1. Herrscht in Ihrem Unternehmen ein partnerschaftlicher, liberaler Führungsstil oder ein eher konservativer Führungsstil vor?

Eher konservativ.	1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 --- 7	Eher liberal/locker.
-------------------	---------------------------------------	----------------------

2. Sind betriebliche Informationen für alle Mitarbeiter im Unternehmen zugänglich? Wissen beispielsweise Ihre Mitarbeiter in der Produktion über die Wettbewerbssituation, Konkurrenzentwicklung und Gewinnsituation Bescheid?

Betriebliche Informationen sind für die Führungskräfte da.	1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 --- 7	Betriebliche Informationen er hält bei uns, wer sie braucht.
--	---------------------------------------	--

3. Sind Sie aufgeschlossen gegenüber Neuerungen und Vorschlägen aus den unteren Ebenen?

Da kommt nicht viel Sinnvolles, da die Qualifikation fehlt.	1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 --- 7	Prinzipiell bin ich aufgeschlossen gegenüber Vorschlägen.
---	---------------------------------------	---

4. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter zu unkonventionellem Denken oder wird das Abweichen von ablauf- und aufbauorganisatorischen Regelungen/Vorgaben sanktioniert?

Unsere Organisation ist von Spezialisten entwickelt. Abweichungen führen zu Verschwendung.	1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 --- 7	Ja, ich ermutige sie, weil ich mich nicht um jede Verbesserung selbst kümmern kann.
--	---------------------------------------	---

5. Haben Sie in Ihrem Unternehmen in der letzten Zeit die bürokratischen Abläufe und Reglementierungen einer ernsthaften Analyse unterzogen und entschlackt? Wurden Hierarchien abgebaut?

Nein, in den letzten Jahren nicht.	1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 --- 7	Ja, häufiger.
------------------------------------	---------------------------------------	---------------

6. Beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter an der Zielbildung, der Erfolgskontrolle und der Entscheidungsfindung bezüglich der Unternehmensziele?

Nein, in den letzten Jahren nicht.	1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 --- 7	Ja, häufiger.
------------------------------------	---------------------------------------	---------------

7. Fördern Sie bereichsübergreifende Teamarbeit auf allen Ebenen und in allen Bereichen Ihres Unternehmens?

Nur vereinzelt.	1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 --- 7	Ja, häufiger.
-----------------	---------------------------------------	---------------

8. Gehört die Personalentwicklung zu den Unternehmenszielen? Bemühen Sie sich beispielsweise um die ständige Weiterentwicklung Ihrer Mitarbeiter sowohl in fachlicher als auch in persönlicher Hinsicht?

Die ständige Fortbildung und Schulung der Mitarbeiter wäre zu kostenintensiv.	1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 --- 7	Wir führen Schulungen und Training on-the-Job regelmäßig durch.
---	---------------------------------------	---

9. Fördern Sie den Erfahrungsaustausch und die Beteiligung Ihrer Mitarbeiter in Ausschüssen, Gesprächsrunden und Fachgremien?

Weniger, denn diese Diskussionsrunden verlaufen oft unproduktiv.	1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 --- 7	Ja. Ferner führen wir noch Workshops zu Arbeitstechniken, etc. durch.
--	---------------------------------------	---

10. Führen Sie häufiger Schulungen für einen größeren Kreis Ihrer Firmenmitglieder bezüglich Problemlösungs- und Kreativitätstechniken und Moderatorentraining durch?

Selten.	1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 --- 6 --- 7	Ja, häufiger.
---------	---------------------------------------	---------------

Abb. 3: Checkliste für Unternehmer: Schaffen Sie eine innovationsreudige Unternehmenskultur

Ein passender Organisationsrahmen in Form einer offenen Firmenkultur und ein erfolgreiches Ideenmanagement gehen Hand in Hand. Die Mitarbeiter wollen wissen, was von ihnen verlangt wird und welche gemeinsamen Ziele erreicht werden sollen. Dies setzt voraus, daß das Management eine aktive Informationspolitik pflegt. Viele Unternehmer nehmen fälschlicherweise an, daß die Mitarbeiter über derartige Informationen verfügen oder sie sich gar selber besorgen.

Mangelnde Informationstransparenz wird von den Mitarbeitern als Zeichen einer inneren Krise verstanden und das Zurückhalten notwendiger Informationen fördert zwangsläufig die firmeninterne Flüsterpropaganda und führt zu Unsicherheit. Demgegenüber schafft rechtzeitige Information Vertrauen und Transparenz. Wer möchte, daß gute Mitarbeiter dem Unternehmen treu bleiben, sollte seinen Mitarbeitern gegenüber Offenheit und Vertrauenswürdigkeit demonstrieren.

Beispiel:

Die Helm AG ist eine internationale Handelsorganisation für Chemie und Pharma-Rohstoffe. Mit 64 Niederlassungen in Europa und Übersee sowie einem Umsatz von über sechs Milliarden DM ist sie derzeit führend in der Welt. Das Unternehmen zeichnet sich durch ein straffes, konsequentes Management aus. Mit dem Beginn der Konjunkturkrise und den sich abzeichnenden Entlassungswellen in anderen Unternehmen stieg die Unsicherheit bei der Belegschaft bezüglich der Bewertung der unternehmerischen Ausrichtung und der wirtschaftlichen Situation des eigenen Unternehmens. Unfundierte Gerüchte begannen zu kursieren.

In dieser Situation entschied sich das Management als Gegensteuerung eine höhere Informationstransparenz anzustreben. Eingeführt wurde als regelmäßige Institution das sogenannte Corporate Culture Meeting (CCM). Auf den zweimonatlich stattfindenden Sitzungen sind sowohl die Unternehmensleitung als auch Vertreter aller Abteilungen anwesend. Informiert wird über die neueste Geschäftsentwicklung sowie über die kurz-, mittel- und langfristige unternehmerische Ausrichtung. Die Vertreter der einzelnen Abteilungen können selbst konstruktive Vorschläge, Fragen und Kommentare äußern, die von der Geschäftsleitung aufgenommen werden und spätestens bis zur nächsten Sitzung beantwortet / umgesetzt werden.

Das CCM hat sich bei Helm fest etabliert. Dazu ein Firmenvertreter: "Der Informationsaustausch im Rahmen des CCM schafft einen internen Mehrwert und vermittelt unseren Mitarbeitern ein höheres Maß an Sicherheit. Die einzelnen Abteilungen können sich Gehör verschaffen und sich an der Festlegung und Umsetzung der Unternehmensziele aktiv beteiligen. Dies fördert die Motivation und die Identifikation mit unserem Unternehmen".

1.3. Die wichtigsten Hemmnisse bei den Mitarbeitern und ihre Beseitigung

Auch die Mitarbeiter haben bezüglich des Ideenmanagements Aufklärungsbedarf. Nach den durch Personalabbau gekennzeichneten Rationalisierungswellen der letzten Jahre, sind die Mitarbeiter Neuerungen gegenüber eher skeptisch eingestellt. Es gilt daher, Vertrauen zu schaffen, Barrieren abzubauen und über Vorteile und Nutzen des Ideenmanagements zu informieren. Um Erfolg bei der Einführung eines Ideenmanagements zu haben, müssen drei typische Barrieren beseitigt werden. Mangelnde Beteiligung an der Umsetzung des Ideenmanagements kann entweder auf Fähigkeits-, Willens- oder Risikobarrieren zurückgeführt werden.

Die wichtigsten Hemmnisse bei den Mitarbeitern und ihre Beseitigung

Fähigkeitsbarrieren: Nicht jeder Mitarbeiter ist ein "Ideenpool". Zu unterscheiden ist zwischen Mitarbeitern, die schlichtweg keine Verbesserungsideen haben und solchen, die zwar durchaus Ideen haben, die aber gleichzeitig Formulierungsprobleme haben.

- **Abhilfe:** Bei Artikulationsschwierigkeiten muß der Vorgesetzte Formulierungshilfe leisten oder es muß die Möglichkeit mündlicher Verbesserungsvorschläge geschaffen werden. Die Ausformulierung von Verbesserungsvorschlägen im Rahmen des Ideenmanagements kann am besten durch den Vorgesetzten unterstützt werden, denn es ist dessen originäre Aufgabe, seine Mitarbeiter zu fördern, zu motivieren und zu Höchstleistungen anzuspornen. Darüber hinaus kann auch der BVW-Beauftragte oder der Leiter des KVP-Teams helfend eingreifen. Durch Schulungen kann das Auge des Mitarbeiters für Probleme im eigenen Tätigkeitsbereich geschärft werden. Mangelnde Kreativität liegt in den seltensten Fällen vor.

Willensbarrieren: In diesem Fall hat der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen eine gleichgültige Einstellung. An zusätzlichen Aktivitäten, die über die in seiner Stellenbeschreibung festgelegten Tätigkeitsfelder hinausgehen, hat er kein Interesse. Diese Zurückhaltung basiert auf geringer Identifikation mit der Berufstätigkeit, dem arbeitgebenden Unternehmen, Mißtrauen gegenüber den Vorgesetzten oder einem generellen Änderungswiderstand.

- **Abhilfe:** Werbung für und Aufklärung über die Ziele des Ideenmanagements müssen fester Bestandteil der betrieblichen Informationspolitik sein. Die umfangreiche Information der Mitarbeiter und Aufklärung über Funktion, Sinn und Zweck des Ideenmanagements schaffen Abhilfe. Das Ideenmanagement ist ein Führungsinstrument, welches zum Vorteil der Mitarbeiter und des Unternehmens eingesetzt wird. Der Nutzen des Ideenmanagements für den Mitarbeiter liegt in der Prämierung überdurchschnittlicher Leistungen. Dieser Nutzen muß verdeutlicht werden, gegebenenfalls im Einzelgespräch. Dabei gilt jedoch immer: Die Teilnahme am Ideenmanagement ist für den Mitarbeiter freiwillig!

Risikobarrieren: Der Mitarbeiter fürchtet materielle und immaterielle Nachteile, beispielsweise in Form von Sanktionen seiner Kollegen, wenn er Verbesserungsideen vorschlägt.

- **Abhilfe:** Analog dem Vorgehen bei Willensbarrieren. Im Rahmen des Betrieblichen Vorschlagswesens und des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist die weitreichende Verlagerung vom Einzelvorschlagswesen auf das Gruppenvorschlagswesen sinnvoll, da hier dem Teamgedanken verstärkt Ausdruck gegeben wird. Für den einzelnen Mitarbeiter ist das Risiko beim Einreichen von Gruppenvorschlägen geringer, da befürchtete negative Konsequenzen von mehreren Mitarbeitern getragen werden können.

Führungskräfte und Betriebsräte als Schlüsselgruppen: Vorurteile überwinden

Da mitarbeiterorientierte Führung die Motivation der Mitarbeiter und damit die Leistungsbereitschaft steigert, ist jede Mehrinvestition in mitarbeiterorientierte Maßnahmen eine lohnende Investition. Daher gilt es, einer Ablehnung des Ideenmanagements durch Mitarbeiter, Meister und Führungskräfte entgegenzuarbeiten. Insbesondere viele Führungskräfte stehen mitarbeiterorientierten Führungsformen ablehnend gegenüber:

- Es wird weniger Verantwortung delegiert, weil die leitenden Angestellten und die Unternehmensleitung den Mitarbeitern zu wenig zutrauen.
- Ressortegoismen verhindern den Informationsfluß. Gegenüber Mitarbeitern und anderen Abteilungen wird „gemauert“, weil Wissensmonopole Macht bedeuten.
- Das Mißtrauen von oben schädigt das Unternehmensklima und verhindert unternehmerisches Denken der Mitarbeiter.
- Kreativität, Handlungsfreude und Initiative können sich nicht entwickeln, weil verabredete Freiräume, in denen Fehler zugelassen werden, nicht existieren und den Mitarbeitern kein Vertrauen entgegengebracht wird.

Das Ideenmanagement ist als Führungsaufgabe zu verstehen und sollte als solche in Führungsphilosophie und Führungsstil ihren Niederschlag finden. Eine innovationsfreudige Unternehmenskultur, welche notwendige Voraussetzung für ein funktionierendes Ideenmanagement ist, muß durch das mittlere Management und die Unternehmensführung aktiv vorgelebt werden. Dazu Porsche-Vorstandsmitglied Dr. Uwe Loos:

"Die Führungskraft muß ihre Mannschaft überzeugen, motivieren, für das Thema begeistern. Wer das nicht schafft, hat ein Problem mit der sozialen Kompetenz."

MODUL 2: Der Kontinuierliche Verbesserungsprozeß (KVP)

Wird dem Mitarbeiter das Vertrauen seines Vorgesetzten entgegengebracht, stärkt dies die Identifikation mit dem Unternehmen und die Bereitschaft das Kreativitätspotential zum Wohle des Unternehmens zu aktivieren und einzusetzen. Eben diese Philosophie wird von dem japanischen Kaizen verfolgt. Dabei ist Kaizen ein Konzept des mitarbeiterorientierten Managements. Es setzt sich zusammen aus den Worten *Kai*, was soviel bedeutet wie „verändern“, „verbessern“ und *zen*, was übersetzt werden kann mit „zum Besseren“, „zum Guten“.

Kaizen bedeutet kontinuierliche Veränderung zum Besseren, um den sich ständig verändernden Erfordernissen der Umwelt zu entsprechen. Im deutschen Sprachgebrauch wird Kaizen übersetzt als „Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß (KVP)“

Kaizen ist mehr als nur ein japanisches Managementkonzept. Es ist eine Gesellschaftsphilosophie, die auf der festen Vorstellung beruht, daß alles "in Fluß" ist und daß der Mensch nur überleben kann, wenn er sich diesem kontinuierlichen Wandel anpaßt. Die Mitarbeiter ruhen sich daher nicht auf den "Lorbeeren" des einmal erreichten Status quo aus, sondern vertreten die Auffassung, daß alles verfällt, was nicht ständig verbessert wird. Daher drückt sich Kaizen in Form des ständigen Strebens nach Verbesserung im Arbeitsleben und im Privatleben aus. Kaizen am Arbeitsplatz ist ständige Verbesserung, zu der alle Mitarbeiter - vom Pförtner bis zur Führungskraft - gleichermaßen beitragen.

Im Kontinuierlichen Verbesserungsprozeß stehen die kleinen Verbesserungen im Vordergrund - ganz nach dem Motto: „Kleine Taten, die man ausführt, sind besser als große Taten, die man plant“. Mit der in der Bundesrepublik in Politik und Wirtschaft vertretenen Fixierung auf bahnbrechende Innovationen - möglichst im Rahmen der Weiterentwicklung "strategischer Spitzentechnologien" - sind diese kleinen Verbesserungen in den Hintergrund gedrängt worden, obwohl sie in ihrer Summe - das zeigt der Vergleich der Nettoeinsparungen im Betrieblichen Vorschlagswesen in Japan und in der Bundesrepublik - zu einer erheblichen Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens führen können.

2.1. Kooperativer Lernprozeß in der Gruppe

Der Kontinuierliche Verbesserungsprozeß (KVP) basiert im wesentlichen auf Gruppen-/Teamkonzepten. Die Philosophie der permanenten Veränderung und der Flexibilität, um auf die neuen Anforderungen der Umwelt reagieren zu können, läßt sich in Teamarbeit besser umsetzen. Oberstes Ziel des KVP ist Qualität, welche der Kundenzufriedenheit

dienen soll. Qualität heißt hier aber nicht in erster Linie Produktqualität, sondern Qualität des "Faktors Mensch". Nur wenn die Mitarbeiter eine hohe Qualität in Form einer hervorragenden, den aktuellen Erfordernissen entsprechenden Ausbildung besitzen, können die Produkte und die Dienstleistungen des Unternehmens Kundenwünsche optimal befriedigen.

Da sich die Umwelt in ständigem Wandel befindet und sich die Anforderungen der Kunden damit ständig verändern, befindet sich Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter in einem lebenslangen Lernprozeß. "Lernen entspricht dabei mehr dem Zünden einer Fackel als dem Füllen eines Fasses", denn es geht nicht um die Anhäufung des Wissens oder um Lernen auf Vorrat, sondern um die Verfügbarkeit und die Umsetzung von Qualifikation nach dem Prinzip des "just in time" sowie die Motivation durch das gemeinsame Erfolgserlebnis.

Angesichts der zunehmenden Verantwortung der Mitarbeiter als Mitdenker im Unternehmen gewinnt der kooperative Lernprozeß an Bedeutung. Die Qualifikationssicherung wird dann am wirksamsten erreicht, wenn der Tätigkeitsprozeß Arbeit und Lernen, sowie die gegenseitige Unterstützung der beteiligten Personen hierbei bewußt erfolgt und eine Einheit bildet. Dieser Lernprozeß kann am besten in Gruppen gewährleistet werden. Der einzelne profitiert von dem weitergegebenen Wissen und den Erfahrungen der anderen.

Jeder, der schon einmal vor einem Computer gesessen hat, kann bestätigen, daß es wesentlich einfacher ist, durch gegenseitige Wissensvermittlung eine PC-Anwendung zu erlernen, als im Alleingang durch das Verfahren "Versuch und Irrtum". Denn beim kooperativen Lernen kann der einzelne Mitarbeiter sofort das neue Wissen mit seinem Wissen und seinen eigenen Erfahrungen kombinieren und diese Erkenntnisse weitergeben. Weil sich die Gruppenmitglieder selber weiterqualifizieren, wird dieser Lernprozeß auch oft "kooperative Selbstqualifikation" genannt.

Bei der Kombination von Arbeit und Lernen in Gruppen werden auch Synergien realisiert, indem durch die Ergänzung einzelner Ideen bessere und ausgereifere Problemlösungen erarbeitet werden können. Es ist daher auch nicht verwunderlich, wenn im Rahmen des Betrieblichen Vorschlagswesens Gruppenvorschläge i.d.R. eine höhere Qualität haben, denn sie sind in einem Interaktionsprozeß innerhalb der Gruppe schon "gereift". Es gilt also, diese positive Gruppendynamik systematisch im Unternehmen zu nutzen. Einige Unternehmen prämiieren daher im Rahmen des BVW Gruppenvorschläge per se höher als Einzelschläge.

2.2. Die Bedeutung des KVP

Der Kontinuierliche Verbesserungsprozeß (KVP) wendet sich direkt an den Mitarbeiter vor Ort und fördert seine Eigeninitiative und seine Weitsicht. Zweck des Prozesses ist eine kontinuierliche Verbesserung aller Arbeitsaspekte in kleinen Schritten, wobei alle betroffenen Mitarbeiter einbezogen werden und die aktive Mitarbeit primär in Gruppen erfolgt. In den Prozeß einbezogen werden nicht nur technische Produktionsabläufe, sondern auch Formular- und Administrationsabläufe in der Verwaltung.

Die Ziele des KVP sind:

- Kontinuierliche Verbesserung aller Arbeitsaspekte in kleinen Schritten unter Einbeziehung aller Mitarbeiter des Unternehmens. Der KVP findet in kleinen Gruppen und während der Arbeitszeit statt.
- Verbesserung aller Arbeitsabläufe und der Arbeitsplatzorganisation, die ohne große Investitionen oder Projekte umgesetzt werden können. Dazu gehört die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitssicherheit, Umweltschutz unter gleichzeitiger Berücksichtigung der Gesundheitsvorsorge.
- Verbesserung des Umgangs der Mitarbeiter mit Material, Maschinen und Methoden. Verbesserung des Zusammenwirkens dieser Faktoren.
- Verbesserung der unternehmensweiten Zusammenarbeit und Kommunikation. Steigerung des Arbeitsklimas durch Kennen und Erkennen von Problembereichen anderer Unternehmenseinheiten.
- Erreichen eines hohen Qualitätsstandards und damit die Schaffung zufriedener Kunden.
- Vermeidung von "Verschwendung" jeglicher Art, d.h. Material, Maschinen, Zeit und Prozesse.
- Steigerung der Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter und der Fähigkeit, Probleme zu erkennen, zu analysieren und unmittelbar mittels Kurzfristmaßnahmen zu beseitigen sowie Fehlerwiederholungen vorzubeugen. Benötigt wird der Mitarbeiter der mitdenkt und mithandelt; Zauderer sind nicht gefragt.

Einen Überblick über mögliche Aktivitäten im Rahmen des KVP liefert die in Anlage 5 befindliche Ideen-Aktivitätenliste. Ein Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß läßt sich nicht von heute auf morgen in einem Unternehmen einführen. Er bedarf eines mehrmonatigen, arbeitsbegleitenden Lernprozesses, wobei die theoretischen Kenntnisse sofort und kontinuierlich in die Praxis umgesetzt werden sollten. Training und Umsetzung erfolgt in Teams, die in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Arbeitsplatz oder der Arbeitsaufgabe gebildet werden. Die Arbeitsergebnisse der KVP-Gruppen können wie Verbesserungsvorschläge behandelt und prämiert werden.

Kern des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist die Einsicht, daß gewohnte Arbeitsabläufe nicht als gegeben hingenommen werden dürfen, sondern ständig kritisch hinterfragt und verbessert werden müssen.

Probleme sollen erkannt, analysiert und beseitigt werden. Analog der Philosophie des "Lean Management" soll mit dem geringstmöglichen Verbrauch / Aufwand an Material, Maschinen und Arbeitszeit das größtmögliche Ergebnis erreicht werden. Der KVP be

Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess

sticht durch eine Vielzahl kleiner, wenig kostenintensiver Verbesserungen, die in ihrer Masse einen beachtlichen Erfolgsbeitrag für die Unternehmen darstellen.

Erst wenn der Wille und die Bereitschaft zur "Kontinuierlichen Verbesserung" bei der Unternehmensleitung und bei allen Mitarbeitern erreicht ist, kann von einem Grundstein für unternehmensweites KAIZEN gesprochen werden. Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess ist aber kein Allheilmittel und auch keine Überlebensstrategie für angeschlagene Unternehmen. Zum Überleben im weltweit schärfer werdenden Wettbewerb ist neben der kontinuierlichen Verbesserung aller Prozesse auch eine hinreichende Innovationsfähigkeit der Unternehmen notwendig.

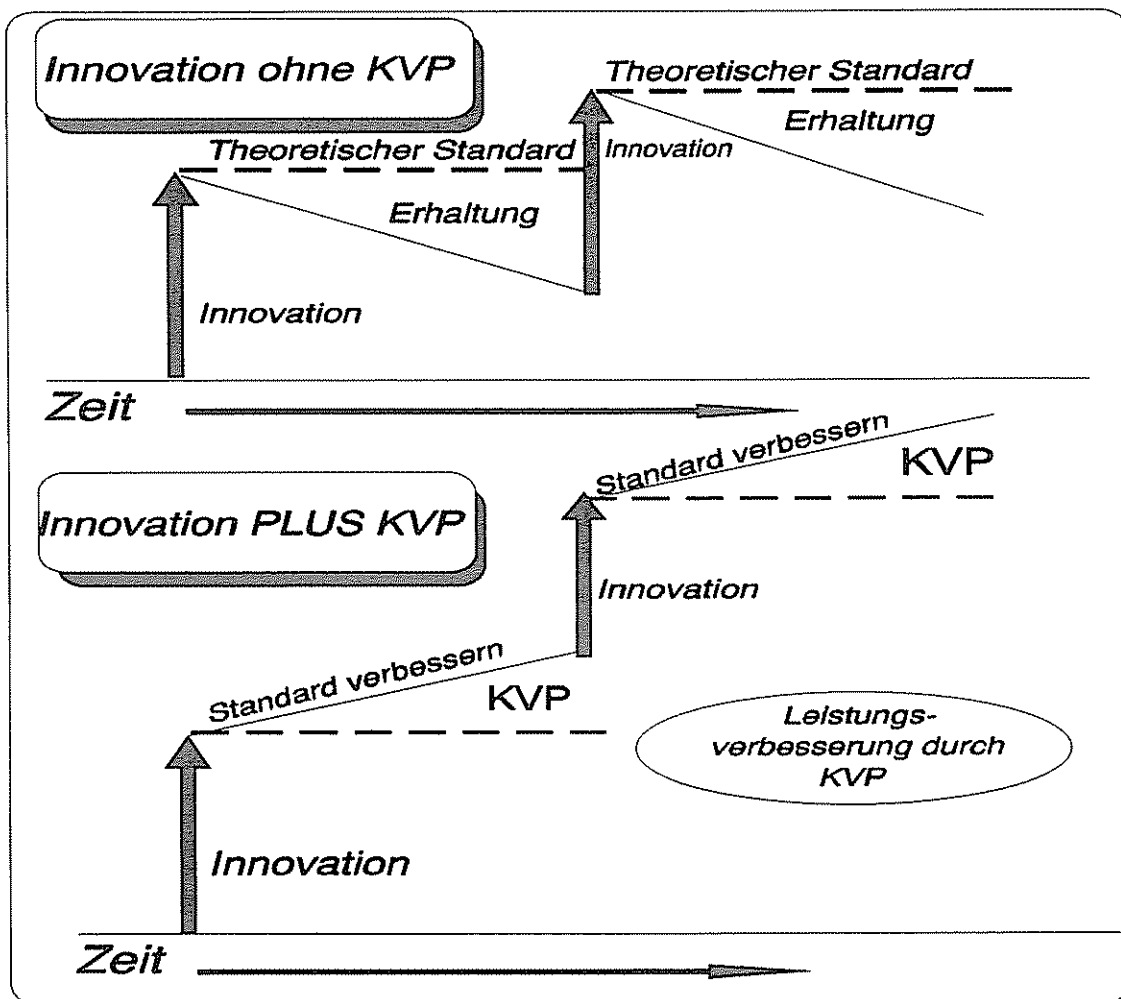


Abb. 4: Das Verhältnis von Innovationen zum KVP

Nur Innovationen verhelfen zu technologischen Durchbrüchen. Sie ermöglichen die Erstellung neuartiger Problemlösungen und schaffen damit einen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz. Produkt-, Prozeß- und Sozialinnovationen verhelfen den Unternehmen, sich besser am Markt zu plazieren. Kontinuierliche Verbesserungen wiederum helfen, die gemachten Innovationen im Hinblick auf Kundennutzen und Qualität zu optimieren. Damit wird deutlich, daß der Kontinuierliche Verbesserungsprozess und Innovationen ein für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens notwendiges Paar bilden. Sie können einander nicht ersetzen, sondern ergänzen einander.

Nach einer 1996 durchgeführten empirischen Untersuchung unter 323 vom Deutschen Institut für Betriebswirtschaft ausgewählten Beauftragten für das Ideenmanagement wird die überwiegende Mehrheit der Innovationen in den befragten Unternehmen durch Verbesserungsvorschläge angeregt. Danach wurden 99,5 Prozent der Prozeßinnovationen, 85,4 Prozent der Produktinnovationen und 88,8 Prozent der Innovationen im Sozialbereich in den Unternehmen durch Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter angestoßen.

Handelt es sich bei den meisten Innovationen um kleinere Verbesserungen des Leistungsangebotes, so gaben immerhin 26,5 Prozent der antwortenden Befragten an, daß ein Prozent der Verbesserungsvorschläge zur Anmeldung eines Patentes oder eines Gebrauchsmusterschutzes führten. Bei 3,5 Prozent der Befragten lag diese Quote sogar bei zehn und mehr Prozent.

2.3. Phasen der Einführung des KVP im Unternehmen

Der Erfolg des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist eng verknüpft mit der inneren Denk- und Handlungsweise der Mitarbeiter im Unternehmen. Die Einführung des KVP im Unternehmen ist nur dann erfolgversprechend, wenn es gelingt, die Mitarbeiter für Verbesserungspotentiale in ihrem Arbeitsumfeld zu sensibilisieren und für die Beseitigung von Mißständen bei der Leistungserstellung zu motivieren. Im Vordergrund steht dabei die Erreichung personen- und teambezogener Ziele:

- ⇒ Personenbezogene Ziele sind die Steigerung der Qualifikation und der Motivation der einzelnen Mitarbeiter. Darauf müssen die Ausbildung der Mitarbeiter, die Personalentwicklung, die Arbeitsbedingungen und die verfügbaren Schulungsmittel abgestimmt werden. Problembewußtsein und Problemlösungsfähigkeit müssen systematisch trainiert werden.
- ⇒ Teambezogene Ziele betreffen den Informationsaustausch und den Umgangston in Ihrem Unternehmen als Ganzes. Die Entwicklung der zwischenmenschlichen Beziehungen und der Kooperationsbereitschaft sowie die Teilnahme an Entscheidungen sind Bestandteile einer offenen, kreativitätsfördernden Unternehmenskultur. Wer sich mit seiner Arbeit identifiziert, die Kollegen als Teammitglieder mit gemeinsamen Zielen begreift und sich an seinem Arbeitsplatz wohlfühlt, der ist auch bereit, in KVP-Teams zur Verbesserung von Organisation, Produkten und Prozessen mitzuarbeiten.

1. Phase: KVP-Bereich festlegen

Nach der Grundsatzentscheidung der Unternehmensleitung in Absprache mit dem Betriebsrat über die Einführung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses muß ein bestimmter Bereich festgelegt werden, wobei produktionstechnische, organisatorische, materialflußorientierte und andere Gesichtspunkte berücksichtigt werden. Es ist darauf zu achten, daß die Abgrenzung sinnvoll ist, der Bereich überschaubar bleibt und die Gesamtzahl der Mitarbeiter, die von Anfang an in den KVP einbezogen werden, nicht zu groß ist.

2. Phase: Information der Mitarbeiter des festgelegten Bereiches

Informieren Sie alle Mitarbeiter, in deren Arbeitsbereich die Einführung des KVP geplant ist, über Ziele und Ablauf des KVP. In die Informationsveranstaltungen, die ein bis zwei Stunden dauern können und während der Arbeitszeit stattfinden, sollten auch die Mitarbeiter der indirekt betroffenen Arbeitsbereiche (Schnittstellen) einbezogen werden. Jeder sollte wissen, worum es geht.

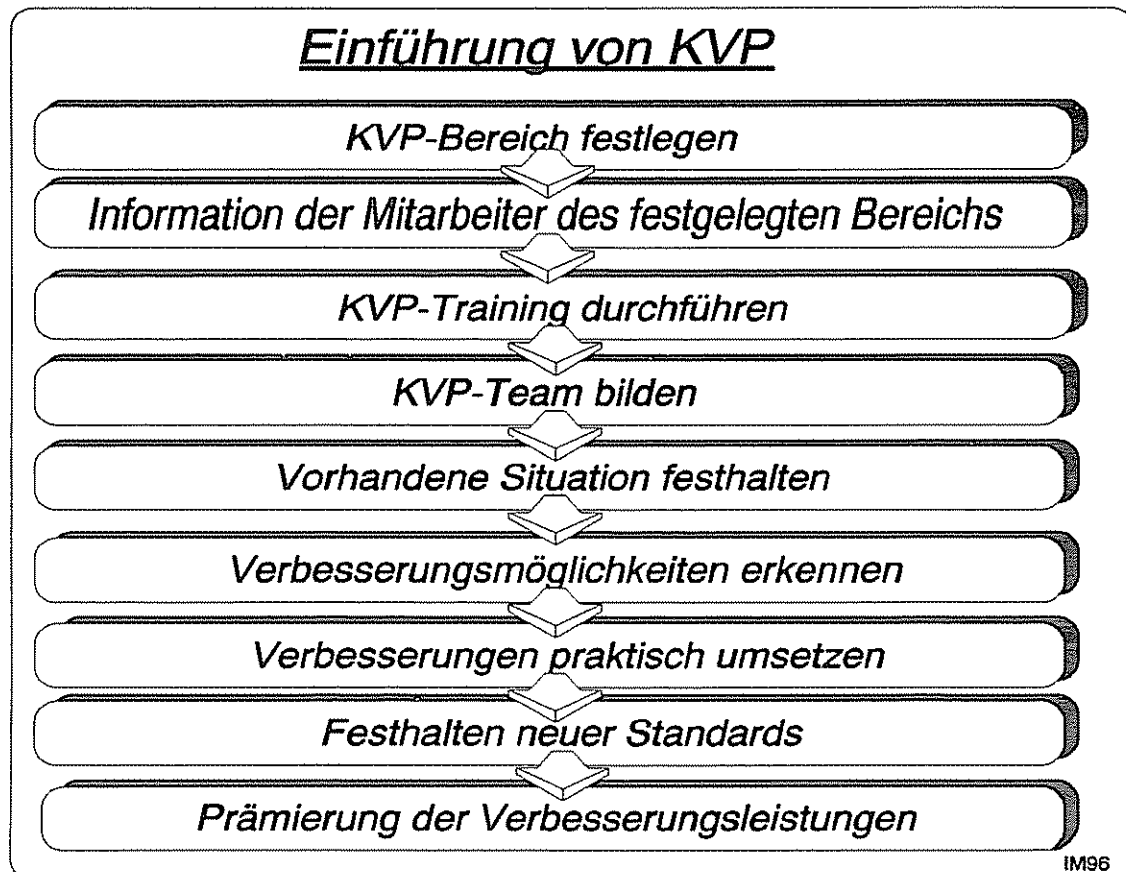


Abb. 5: Die Einführungsphasen des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses

3. Phase: KVP-Training durchführen

Nach der allgemeinen Information der direkt und indirekt betroffenen Mitarbeiter beginnt die Trainingsphase. Die Mitarbeiter werden mit den Grundgedanken des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, des Ideenmanagements und der Teamarbeit vertraut gemacht. Machen Sie den Mitarbeitern klar,

- warum Sie KVP einführen möchten,
- was es dem Unternehmen bringt,
- was die Mitarbeiter davon haben und
- welche Rolle der einzelne Mitarbeiter bei der Umsetzung des KVP spielen soll.

4. Phase: KVP-Team bilden

Nachdem die Mitarbeiter nun wissen worum es geht, wird das erste KVP-Team gebildet. Dabei sollten gerade im produktiven Bereich die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, sich

freiwillig für die Mitarbeit im KVP-Team zu melden. Die im Team zusammengefaßten Mitarbeiter müssen dann speziell trainiert werden.

5. Phase: Vorhandene Situation festhalten

Hier geht es nun um die praktische Umsetzung des KVP in der betroffenen Abteilung / Organisationseinheit. Die vorhandene Situation wird festgehalten. Anfangs empfiehlt es sich, ein Theorietraining durchzuführen, in dem die Mitarbeiter ausführlich über die KVP-Philosophie und deren Bedeutung für die Arbeitsplatzorganisation, die Standardisierung, die Arbeitssicherheit und das individuelle Problembewußtsein informiert werden. Am Ende des Theorietrainings steht die Verteilung der Aufgaben, welche unabhängig von der Ausbildung bzw. vorherigen Funktion erfolgen sollte, da innerhalb des KVP-Teams keine Hierarchie mehr existiert. Vorherrschend ist das Konsensprinzip.

6. Phase: Verbesserungsmöglichkeiten erkennen

Bei der praktischen Arbeitsplatzorganisation wird zuerst darauf geachtet, daß ein sauberer und sicherer Arbeitsplatz geschaffen wird. Alles was dem Arbeitsprozeß hinderlich ist, falsch plaziert ist oder einfacher gehandhabt werden könnte, wird abgestellt. Kann die Zahl der für einen Arbeitsprozeß notwendigen Handgriffe verringert werden? Sind Arbeitsmaterialien durch Neuordnung von Regalen, Schubfächern etc. einfacher und schneller zu erreichen? Kann in der Verwaltungsabteilung der Papierverbrauch durch Reduzierung der Formularvorlagen oder der Fehldrucke gesenkt werden? Kann durch einfache technische Veränderung von Werkzeugen, Vorrichtungen und Maschinen der Unfallschutz erhöht bzw. der Verbrauch an Arbeitsmaterialien oder die Ausschußquote verringert werden? All dies sind mögliche Themen für den Start des KVP in Ihrem Unternehmen.

Die Mitarbeiter lernen, ihre Ideen und Verbesserungsvorschläge, Probleme und Anregungen zu Papier zu bringen, diese gemeinsam durchzugehen und im Team den besten Weg zu finden, aus den eingebrachten Ideen realisierte Verbesserungen werden zu lassen. Für die Umsetzung ihrer Ideen sind die KVP-Mitglieder selbst verantwortlich.

Hinweis: Achten Sie darauf, den Mitarbeitern die dafür notwendigen Arbeitsmaterialien zur Verfügung zu stellen. Im Opelwerk Eisenach steht den Mitarbeitern eigens zu diesem Zweck eine Arbeitswerkstatt zur Verfügung, in der neue Werkzeuge und Arbeitsmaterialien gefertigt werden können. Es versteht sich von selbst, daß die Summe der spezifischen Einzelkenntnisse und Erfahrungen zu besseren Ergebnissen führen als die einzelner Mitarbeiter.

7. Phase: Verbesserungen praktisch umsetzen

Um das Problemlösungsverhalten der KVP-Teammitarbeiter zu verbessern, müssen diese in Kreativitätstechniken systematisch geschult werden (Hinweis: Die gängigsten Kreativitätstechniken sind im Anhang ausführlich dargestellt). In der Trainingsphase sollte immer zu aktuellen Beispielen aus dem Bereich der Abteilungen Bezug genommen werden, um die Anwendung des Erlernten zu vereinfachen. Geübt wird der bereichsübergreifende kontinuierliche Verbesserungsprozeß in der praktischen Umsetzung.

8. Phase: Festhalten der neuen Standards

Die KVP-Mitarbeiter erfassen nun den neuen Ist-Zustand in ihrem Arbeitsbereich. Im Bereich der Produktion wären dies beispielsweise Arbeitsstandard, Bearbeitungszeiten, Materialbewegungen, Logistik, Zeitabläufe und Werkzeugverwendung. Der Ist-Zustand wird in Standardarbeitsblättern erfaßt. Die Standardarbeitsblätter dienen als Status für alle weiteren Verbesserungsmaßnahmen. Der neue Standard sollte deshalb dokumentiert werden, um zum einen die Verbesserung gegenüber dem früheren Zustand zu verdeutlichen, zum anderen aber auch als Basis für weitere Verbesserungsanstrengungen zu dienen, denn „nur wer weiß, wo er sich befindet, weiß, wohin er geht“.

9. Phase: Prämierung der Verbesserungsleistungen

Die Prämierung von Verbesserungsvorschlägen ist die Anerkennung besonderer Leistungen der Mitarbeiter. Ziel der Mitarbeiterschulung in der Einführungsphase ist die Schärfung des Problembewußtseins und der Problemlösungsfähigkeit der Mitarbeiter. Nach der Trainingsphase müssen die Mitarbeiter soweit zum KVP motiviert sein, daß ständige Veränderung, Verbesserung, neue Standardisierung in Fleisch und Blut übergehen.

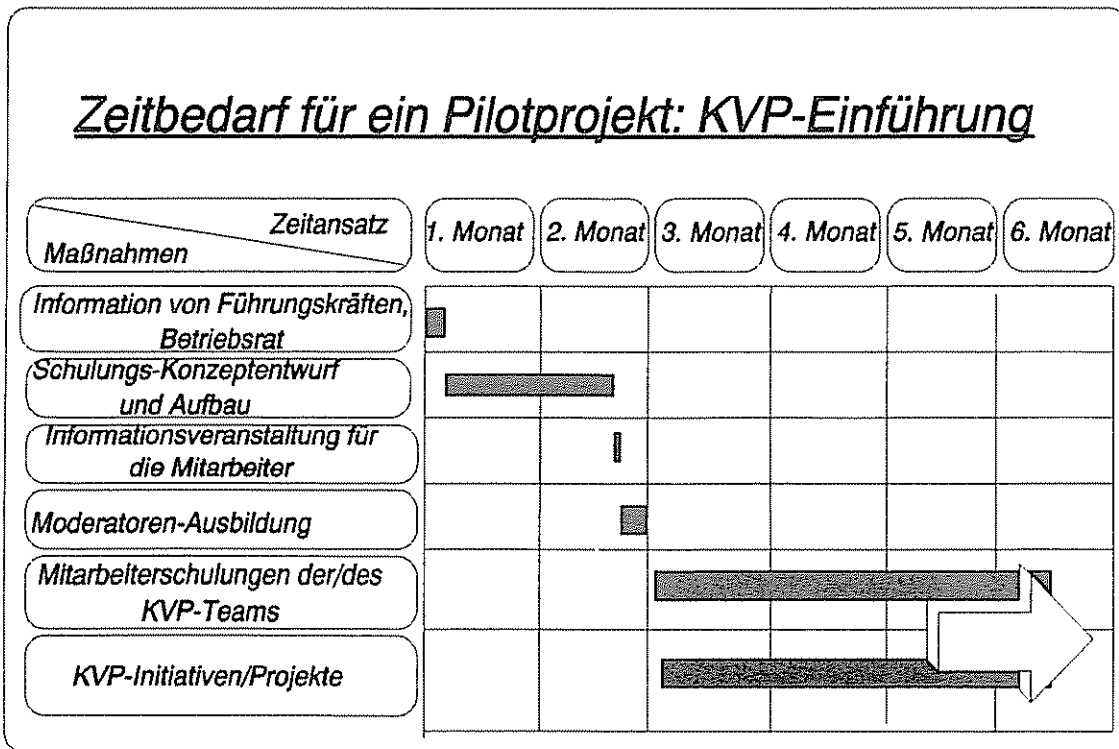


Abb. 6: Zeitbedarf für die Durchführung eines KVP-Pilotprojektes

Um die Mitarbeiter zu KVP-Aktivitäten anzuspornen, empfiehlt sich die Prämierung von Verbesserungen analog dem Betrieblichen Vorschlagswesen. Auch nicht berechenbare Vorschläge zur Arbeitsplatzsicherheit, Qualität, Umweltschutz und Betriebsklima sollten nach fixen Prämienätzen prämiert werden. Erweist sich die Bildung des KVP-Teams als Erfolg, können weitere Teams eingesetzt werden.

Hinweis: Es empfiehlt sich, für das folgende Jahr nach Einführung des KVP konkrete KVP-Ziele und Strategien festzulegen. Mittels unternehmensweiter KVP-Initiativen

können diese Ziele dann verfolgt werden. Beispiele für solche Ziele: Verringerung der Durchlaufzeiten in der Produktion, Lagerbestandsabbau bei sogenannten "Longsellern", Senkung der Kundenreklamationen um X Prozent, Senkung der Ausfallzeiten bei Produktionsstörungen, Verbesserung des Formularwesens etc..

KVP-Teams in diesem Sinne sind eine Parallelorganisation neben der Aufbau- und Ablauforganisation im Unternehmen. Die Mitglieder der KVP-Teams treffen sich einmal pro Woche während der Arbeitszeit, um gemeinsam Maßnahmen festzulegen, umzusetzen und den neuen Standard festzuschreiben.

In manchen Unternehmen treffen sich KVP-Teams und Qualitätszirkelgruppen auch außerhalb der Regelarbeitszeit und erhalten eine Aufwandspauschale in Form von 20,- DM pro Stunde. Der Zeiteinsatz für die Gruppenmeetings ist i.d.R. von der Unternehmensleitung auf eine Stunde pro Woche begrenzt.

Beispiel: Der Kontinuierliche Verbesserungsprozeß bei Mettler-Toledo

Die Mettler-Toledo GmbH ist ein mittelständisches Unternehmen, welches elektronische Präzisions- und Wägesysteme für Industrie, Groß- und Einzelhandel herstellt. Das Unternehmen ist ferner Pionier in der erfolgreichen Realisierung neuer Organisationskonzepte. Bei 200 Mitarbeitern betrug der Umsatz 1994 rund 100 Mio. DM.

Mit der Zielsetzung, daß jeder Mitarbeiter permanent seine eigene Tätigkeit in winzigen Schritten verbessern und dabei eigenverantwortliches Handeln zeigen soll, wurden bei Mettler-Toledo neue Wege beschritten. Das herkömmliche Betriebliche Vorschlagswesen wurde als anonym und egozentrisch betrachtet. Da die Ergebnisse der eigenen Arbeit ausgeschlossen waren und Einsparungspotentiale nur auf Kosten anderer aufgezählt wurden, paßte es nicht mehr in die dynamische, flexible und offene Unternehmenskultur von Mettler-Toledo. Die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter sollte auf die eigene Tätigkeit gelenkt werden und nicht auf die Fehler und Versäumnisse der anderen Mitarbeiter.

Das System, das Mettler-Toledo einführte, sieht nur noch die Meldung von realisierten Verbesserungen, also Meldungen, die erst dann erfolgen, wenn die Verbesserung durch die Mitarbeiter bereits umgesetzt ist, vor. Dabei geht es nicht primär um hohe Kosteneinsparungsmöglichkeiten, sondern darum, daß der Mitarbeiter ständig gehalten ist, über den Sinn der eigenen Tätigkeit zu reflektieren, um damit eine hohe Identifikation mit seiner Tätigkeit zu erreichen und einen Kontinuierlichen Verbesserungsprozeß in Gang zu setzen.

In dem System des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses bei Mettler-Toledo wird die Mannschaft des Unternehmens als gemeinsames Team betrachtet. Der Wert des KVP wird daher darin gesehen, daß möglichst viele Mitarbeiter den Verbesserungsprozeß mittragen. Hat ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeitergruppe eine Verbesserung realisiert, kann diese an die Unternehmensleitung gemeldet werden. Für jede Person, die an der Umsetzung der Verbesserung beteiligt war, wandert ein 10-DM-Schein in einen Prämientopf. Daher ist die Verbesserung um so wertvoller, je mehr Namen angegeben werden. Dieser Prämientopf wird zum Jahresende linear ausgeschüttet, so daß jeder Mitarbeiter gleich viel erhält, einerlei, wie sehr er sich an dem System beteiligt hat.

Die Unternehmensleitung prüft nicht nach, ob die Verbesserung, die gemeldet wurde, tatsächlich existiert. Sie demonstriert damit Vertrauen und setzt auf die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter. Ebenso wenig wird nachgeprüft, ob die angegebenen Namen tatsächlich berechtigterweise genannt wurden. Die Ausschüttung des Prämientopfes erfolgt bevorzugt in Form

Der Kontinuierliche Verbesserungsprozeß

eines gemeinsamen Festes. Alle Mitarbeiter, die sich engagiert haben, sollen bei diesem Fest ein gutes Gefühl entwickeln und alle anderen Mitarbeiter, die sich zurückgehalten haben, sollen sich beschämt fühlen. Da Mettler-Toledo jedoch keine Statistik führt, wird ausschließlich an das Gewissen der Mitarbeiter appelliert, die sich nicht oder in nur sehr geringem Umfang am Kontinuierlichen Verbesserungsprozeß beteiligt haben. Dies führt dazu, daß die Betroffenen sich für die Zukunft vornehmen, sich ebenfalls zu beteiligen.

Mettler-Toledo hat ein Zwei-Mann-Team aus einem Mitglied des Betriebsrats und des Personalbereichs gebildet. Diese sichten die eingehenden Verbesserungsmeldungen, um interessante Beispiele auszuwählen, sie unternehmensweit zu publizieren und damit Anregung für andere zu liefern. Ferner liefern sie Hilfestellung für diejenigen, die Verbesserungsideen haben, sich jedoch nicht über die Umsetzung im klaren sind. Desweiteren stellt das Zweierteam eine Einspruchsstelle dar, die unerwünschte Verbesserungen, welche sich unberücksichtigterweise auf einen anderen Bereich negativ auswirken, wieder rückgängig machen kann.

Das System der realisierten Verbesserung bei Mettler-Toledo ist ein durchschlagender Erfolg. Während im alten Verbesserungsvorschlags-System lediglich noch neun Verbesserungsvorschläge per anno erreicht wurden, konnten seit der Einführung Mitte April 1994 innerhalb von acht Monaten 655 realisierte Verbesserungsmeldungen registriert werden. Der aktuelle Stand des Prämientopfes wird mit einer Laufschrift im Foyer des Gebäudes dargestellt.

Grundlage für den Kontinuierlichen Verbesserungsprozeß bei Mettler-Toledo ist die systematische Steigerung der Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter und die Anreicherung der Arbeitsinhalte sowie ein umfassendes Total Quality Management (TQM). Bei Mettler-Toledo ist der einzelne Mitarbeiter beginnend mit der Materialentnahme über die einzelnen Montage- und Prüfschritte bis hin zur Eichung der Waagen für die Qualität seines Produktes voll verantwortlich. Die Arbeitnehmer sind dabei nicht auf einen Waagetyp spezialisiert, sondern beherrschen mittels eines computergestützten Produktionsablaufes rund 2/3 der 1.500 Modelle. Der Mitarbeiter begleitet also den gesamten Produktionsprozeß einer Waage. Er hat dabei keine fest vorgegebenen Sollzeiten, muß aber die Produktion der Waage innerhalb von fünf Arbeitstagen nach Eingang des Arbeitsauftrages sichern.

Diese absatzgesteuerte Produktion wird flankiert von einem flexiblen Arbeitszeitsystem, in dem von der tariflichen Regelarbeitszeit abweichende Plus- und Minuszeiten auf einem Zeitkonto verbucht werden. 1995 waren Schwankungen von bis zu jeweils 72 Stunden im Plus und Minus erlaubt. Dadurch wurde ermöglicht, daß die anvisierten Lieferfristen von fünf Tagen eingehalten werden konnten und die Lagerbestände um 90 Prozent verringert werden konnten. Daß die Arbeitsmotivation bei Mettler-Toledo überdurchschnittlich ist, zeigt auch, daß die Krankenquote im Verhältnis zum verarbeitenden Gewerbe lediglich 50 Prozent beträgt. Auch ermöglicht es diese Arbeitsorganisation, daß hohe Schwankungen der Arbeitsauslastung von 50 bis über 200 Prozent mühelos abgefedert werden können. Für 1996 wurde das Arbeitszeitsystem weiter flexibilisiert. Es können nun 150 Plus- und Minusstunden angespart werden, eine Mindestanwesenheitszeit von bisher vier Stunden ist ganz fallengelassen worden, der Ausgleich der Arbeitszeitkonten muß nicht mehr halbjährlich, sondern nur noch einmal im Jahr stattfinden.

Die Geschäftsleitung von Mettler-Toledo demonstriert mit ihrer Politik ein klares Vertrauen in die Zuverlässigkeit, Selbstbestimmungsfähigkeit und Eigenverantwortlichkeit ihrer Mitarbeiter. Unternehmensleitung und Belegschaft ziehen partnerschaftlich am gleichen Strang: der Steigerung der Qualität und damit der Wettbewerbsfähigkeit. Dies ist der eigentliche Erfolg des Unternehmens.

MODUL 3: Gruppen- und Teamkonzepte

3.1. Was sind Kleingruppenkonzepte?

Bei zunehmender Komplexität von Produkten und Prozessen wird es für den einzelnen Mitarbeiter immer schwieriger, einführungsreife Innovationen oder auch nur Verbesserungen an Produkten, Prozessen oder organisatorischen Regelungen alleine zu bewerkstelligen. Die Formulierung, Begutachtung und Anwendung von Innovationen und zahlreichen Verbesserungen im Rahmen des KVP setzt die Kooperation mehrerer Mitarbeiter, Instanzen oder ganzer Ressorts voraus - Kleingruppenarbeit ist gefragt, denn „Alle können mehr als Einer“.

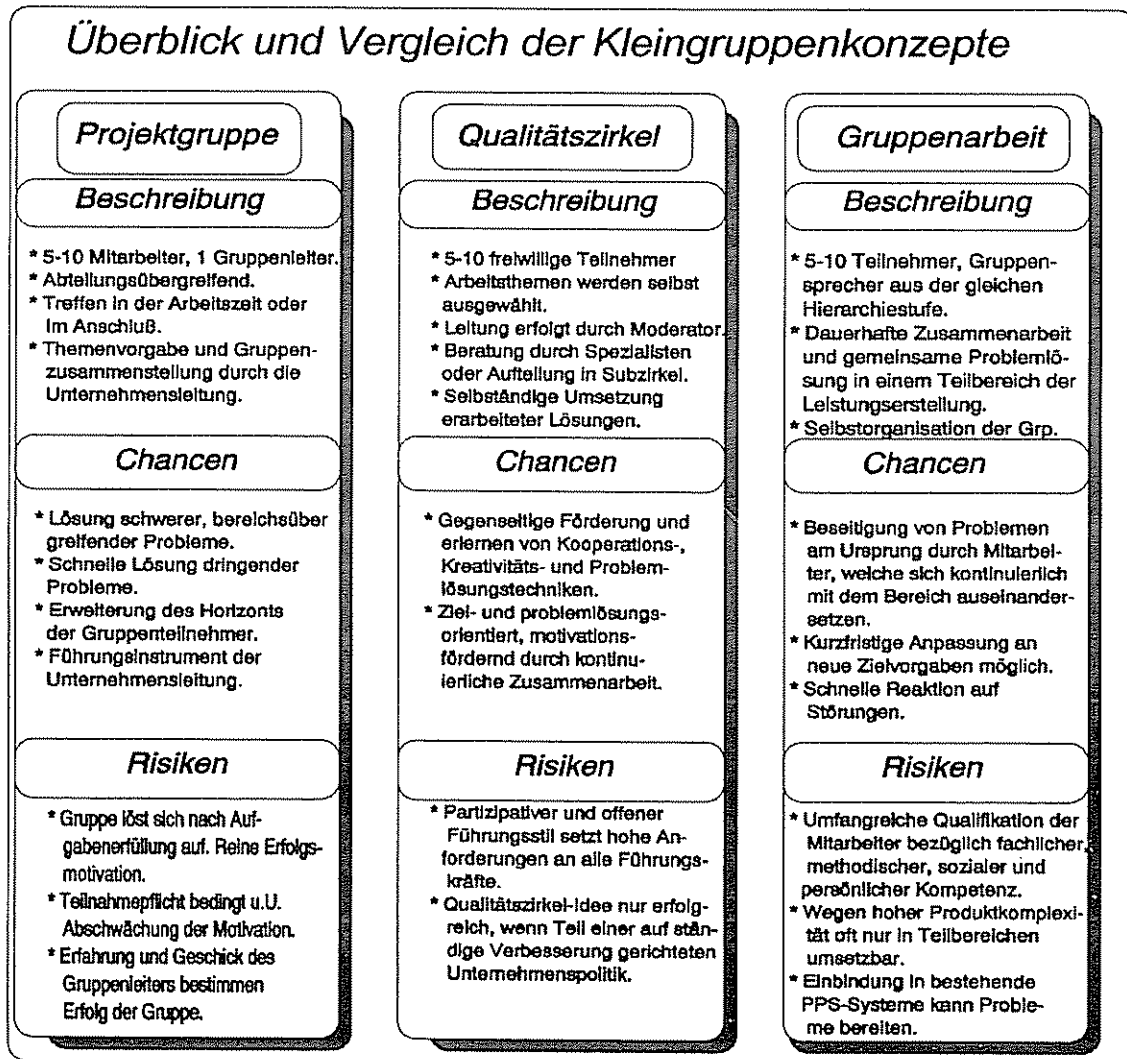


Abb. 7: Vergleichende Darstellung der Kleingruppenkonzepte Qualitätszirkel, Projektgruppen und Gruppenarbeit

Es die Aufgabe des Ideenmanagements, die wirtschaftliche Kreativität und Intelligenz der Mitarbeiter zu organisieren. Im Rahmen eines gruppenorientierten Entwicklungsprozesses sollen die Mitarbeiter geführt und motiviert werden, Teambewußtsein und in Zusammenarbeit mit ihren Vorgesetzten Ideen entwickeln, die in ihrer Umsetzung die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmungen sichern sollen.

3.2. Welche Vorteile bieten Kleingruppenkonzepte ?

Jeder Mensch verfügt über Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz, welche er zur Gestaltung von Vorgängen, Prozessen und Abläufen benötigt. Die Fähigkeiten der Mitarbeiter sind je nach Bildungsgrad, Intelligenz und Betriebszugehörigkeitsdauer individuell unterschiedlich.

- **Fachkompetenz** beinhaltet dabei den Bereich der persönlichen Kompetenz, der fachliches Wissen und fachspezifische Fähigkeiten betrifft. Dies sind auf das Unternehmen bezogen beispielsweise Kenntnisse über betriebswirtschaftliche oder technische Zusammenhänge.
- **Methodenkompetenz** schließt die Fähigkeit ein, Probleme zu erkennen, zu strukturieren, zu hinterfragen und zu lösen.
- **Sozialkompetenz** drückt die Fähigkeit aus, sich situations- und personenbezogen zu verständigen, auf Gedanken, Gefühle und Einstellungen anderer adäquat einzugehen und kompromißfähig zu sein.
- **Persönlichkeitskompetenz** schließt die Bereitschaft zur sozialen Verantwortung ein und das Handeln gemäß der eigenen Überzeugung.

Kleingruppenkonzepte wie Qualitätszirkel, Lernstatt- oder Werkstattgruppen sowie Teams führen durch die Aktion der Mitarbeiter vor Ort zur konkreten Verbesserung am Arbeitsplatz bis hin zu beobachtbaren Veränderungen der Unternehmenskultur im Managementbereich.

Bezieht man sich auf die Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz, so lassen sich die positiven Effekte der Kleingruppenkonzepte näher charakterisieren.

Verbesserung der Fachkompetenz:

Das "Know-how", welches zur Problemlösung nötig ist, wird leichter entwickelt. Für die Gruppenmitglieder bietet die Gruppe eine gute Lernmöglichkeit, da durch das kooperative Nachdenken über das eigene Tun und die Diskussion darüber vieles klarer wird.

Verbesserung der Methodenkompetenz:

Das "gewußt wie" des persönlichen Engagements zur Verbesserung der eigenen Aktivitäten und des Aufgabenbereichs der Gruppe wird durch kooperatives "Dazulernen" stän

dig ausgebaut. Die Mitarbeiter lernen, Probleme anzugehen und zu lösen, statt sie an Vorgesetzte heranzutragen oder gar wegzuschieben.

Verbesserung der Sozialkompetenz:

Die Fähigkeit zur situations- und personenadäquaten Verständigung nimmt durch Einführung von Gruppenkonzepten im Unternehmen zu. Durch den intensiven Kontakt im Rahmen gemeinsamer Teamarbeit und gemeinsamer Problemlösungen rücken die Mitarbeiter zu einer Gemeinschaft zusammen. Konflikte werden leichter gelöst, weil man in der Gruppenarbeit auf Konsens angewiesen ist und mit einer gewissen Gruppenerfahrung die Mitarbeiter gelernt haben, mit konstruktiver Kritik umzugehen. Differenzen werden damit routinierter angegangen und beseitigt.

Verbesserung des Führungsverhaltens:

Vorgesetzte werden dazu „erzogen“, sich die Zeit zu nehmen, ihre Anweisungen eher zu begründen und auf die Anliegen der Mitarbeiter einzugehen. Die Mitarbeiter achten mehr darauf, was sie tun und wie sie über betriebliche Sachverhalte und andere Mitarbeiter reden. So wird die Fähigkeit entwickelt, für das eigene Tun und Handeln Selbstverantwortung zu übernehmen, den eigenen Arbeitsplatz in Ordnung zu halten, Mißstände bzw. Probleme selbst anzugehen, statt zu „meckern“ und Kritik gegebenenfalls an Vorgesetzte heranzutragen.

Darüber hinaus haben Kleingruppenkonzepte noch einige positive Nebenwirkungen:

1. Die krankheitsbedingten Fehlzeiten konnten in Unternehmensbereichen, in denen Gruppenkonzepte eingeführt wurden, deutlich reduziert werden.
2. Die Personalfuktuation nimmt aufgrund höherer Arbeitszufriedenheit bei den Mitarbeitern ab.
3. Die Motivation der Mitarbeiter steigt aufgrund der höheren Arbeitszufriedenheit.
4. Die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen wächst, da sich der Mitarbeiter mehr als Mitglied eines Teams begreift. Dadurch wird die Erreichung der Unternehmensziele verbessert.
5. Die Einführung neuer Techniken oder unternehmensweiter Organisationsveränderungen verläuft unkomplizierter und kann in kürzerer Zeit abgewickelt werden, da die Kleingruppen ein gutes Forum zur Diskussion und Verbreitung neuer Ideen und Konzepte sind.

Kleingruppenkonzepte sind in der Lage, den betrieblichen Leistungserstellungsprozeß wesentlich zu verbessern, indem sie unmittelbar an der "Kernressource" eines jeden Unternehmens, den Mitarbeitern, ansetzen. Die Motivation und Fähigkeiten der Mitarbeiter werden durch kooperative Selbstqualifikation gesteigert, wodurch Produktivität und Qualität der Leistungserstellung eines Unternehmens erhöht werden und damit die Kundenzufriedenheit gesteigert wird. Welche Kleingruppenkonzepte gibt es aber nun, und wie können Sie diese effektive "Wettbewerbsreserve" in Ihrem Unternehmen einführen?

3.3. Kleingruppen als Form der regulären Arbeit: Teilautonome Gruppen (TAG)

Teilautonome Gruppen sind Gruppenkonzepte, welche insbesondere in der Produktion eingesetzt werden. Den Mitgliedern der Gruppe werden für ihren Verantwortungsbereich bis zu einem gewissen Grade Handlungs- und Entscheidungsspielräume eingeräumt. Diese treten an die Stelle der sonst üblichen strengen Vorgaben durch das Management.

Diese teilweise Selbstbestimmung der Arbeit durch die Arbeitnehmer in der Gruppe fördert die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen und damit die Motivation. Bei teilautonomen Gruppen erfolgt die Gruppenbildung bei der konkreten Ausführung der Arbeit. Das Konzept teilautonomer Gruppen oder selbststeuernder Teams ist daher ein nicht zu unterschätzender, starker Eingriff in die Organisation der Unternehmung.

Teilautonome Gruppen regeln die Aufbau- und Ablauforganisation innerhalb ihres Gesamtaufgabenbereichs bis zu einem gewissen Grade selbst. Statt monotoner Tätigkeit jedes einzelnen innerhalb eines Arbeitsplatzes sind die Mitarbeiter für die Leistungserbringung und Gestaltung eines übersichtlichen Gesamtaufgabenbereichs verantwortlich. Innerhalb dieses Bereichs übernehmen sie Arbeitsablauf, -sicherung, -optimierung, Qualitätssicherung, Logistik, Instandhaltung etc.

Da durch "job rotation" innerhalb dieses von der Unternehmensleitung definierten Aufgabenbereichs von den Mitarbeitern verschiedene, variierende Teilaufgaben übernommen werden, kann die urlaubs- oder krankheitsbedingte Fehlzeit einzelner Mitarbeiter von der Gruppe selbst aufgefangen werden. Ferner kann durch die Entwicklung unternehmerischen Denkens und die Erweiterung des "Horizontes" über den eigenen Aufgabenbereich hinaus das Qualitätsbewußtsein gesteigert werden.

Der Mitarbeiter ist nicht mehr nur für einen sehr kleinen Teil der Leistungserstellung verantwortlich, sondern innerhalb der Gruppe für einen wesentlichen Teil. Dadurch wird die Identifikation mit dem Produkt (sei es eine Ware oder eine Dienstleistung) erhöht. Fehlerquellen fallen leichter auf, Ideen zur Verbesserung können aufgrund der besseren Übersicht über die Leistungserstellung im Zusammenhang gesehen werden. Die Arbeit in Teilautonomen Gruppen bringt für Arbeitgeber und Mitarbeiter Vorteile:

- Für die Gruppenmitglieder ist die Arbeit gegenüber der tayloristischen Arbeitsorganisation abwechslungsreicher, qualifizierter und flexibler. Die eigenverantwortliche Arbeitsgestaltung führt zu größerer Arbeitszufriedenheit; die individuelle Weiterentwicklung wird erleichtert und gefördert. Die Entlohnung ist zum Teil leistungsabhängig.
- Für das Unternehmen ist eine deutliche Steigerung der Produktivität, der Qualität und damit der Kundenzufriedenheit zu verzeichnen. Durch die Verbesserungen im Rahmen der gruppengestützten kontinuierlichen Verbesserung können Rationalisierungen ohne großen Investitionsaufwand erfolgen.

Fehlerhinweise und entsprechende Lösungsansätze, die zu Umstellungen führen, werden prämiert. Im Gegensatz zum klassischen betrieblichen Vorschlagswesen werden auch kleine Verbesserungsvorschläge prämiert, die vollständig innerhalb des eigenen Aufgabenbereichs liegen. Es muß sich allerdings um eine außergewöhnliche, nicht zur Stellenbeschreibung gehörende Leistung, handeln. Gruppenvorschlägen wird gegenüber Einzelvorschlägen absoluter Vorrang eingeräumt. Dadurch wird vermieden, daß sich innerhalb der Gruppe Egoismen entwickeln, die den Teamgedanken untergraben könnten.

3.4. Kleingruppen als Ergänzung der regulären Arbeit: Qualitätszirkel

Qualitätszirkel (Quality Circles) sind ein integraler Bestandteil der Qualitätskontrolle und des umfassenden Qualitätsmanagements. Damit sind sie ein wesentliches Element innerhalb des Ideenmanagements. Ziel ist die unternehmensweite Verbesserung der Qualität, der Leistungserstellung und der Produkte zur Befriedigung der Ansprüche der Kunden. Kern der Qualitätskontrolle sind die Qualitätszirkel.

Qualitätszirkel sind auf Dauer angelegte Kleingruppen, in denen Mitarbeiter einer hierarchischen Ebene mit einer gemeinsamen Erfahrungsgrundlage in regelmäßigen Abständen auf freiwilliger Basis zusammenkommen, um Themen des eigenen Arbeitsbereichs zu analysieren und unter Anleitung eines geschulten Moderators mit Hilfe spezieller, erlernter Problemlösungs- und Kreativitätstechniken Lösungsvorschläge zu erarbeiten und zu präsentieren.

Die Vorschläge der Qualitätszirkel werden selbständig oder im Instanzenweg umgesetzt. Die Ergebniskontrolle wird durch die Kleingruppe durchgeführt.

Aufbauorganisation der Qualitätszirkel

Ein Qualitätszirkel besteht aus einem Moderator und acht bis zehn Mitarbeitern. Dem Moderator kommt dabei die Aufgabe zu, in der Anfangsphase die Gruppe zu bilden sowie die notwendigen Arbeitstechniken zu vermitteln. Er hat die Funktion des "primus inter pares" wobei den Mitgliedern aber die Entscheidungskompetenz bei der Problemlösung zufällt. Die Mitglieder entscheiden auch darüber, ob sie sich Gäste einladen (wie beispielsweise interne Experten, z. B. Facharbeiter, oder externe Experten, beispielsweise Berater), welche mit ihrem Sachverstand der Meinungsbildung dienen sollen.

In größeren Unternehmen existieren mehrere Qualitätszirkel. Koordinatoren übernehmen hier die Funktion des Bindegliedes zwischen dem Management und dem Qualitätszirkel. Den Koordinatoren übergeordnet wird ein Hauptkoordinator: Er stellt den Kontakt zu den einzelnen Koordinatoren und Qualitätszirkeln her. Dem Ganzen übergeordnet ist ein Steuerungsteam, in dem aus allen relevanten Unternehmensbereichen ein Vertreter sitzen sollte sowie auch Mitglieder der Geschäftsleitung. Dieses Steuerungsteam legt die grundsätzlichen Leitlinien der Qualitätszirkelarbeit im Unternehmen fest.

In mittelständischen Unternehmen kann diese idealtypische Form der Qualitätszirkelorganisation je nach Bedarf vereinfacht umgesetzt werden. Es empfiehlt sich, zuerst nur einen Qualitätszirkel in einer möglichst aufgeschlossenen Abteilung zu bilden. Sind die Erfahrungen damit positiv, können weitere folgen.

Ablauforganisation der Qualitätszirkel

Der Arbeitsablauf in einem Qualitätszirkel erfolgt üblicherweise nach einem einheitlichen Grundschema, welches sich aus folgenden Phasen zusammensetzt:

1. Problemsammlung,
2. Problemanalyse,
3. Erarbeiten von Lösungsalternativen,
4. Bewertung der Lösungsvorschläge,
5. Beschluß über Lösungsvorschläge,
6. Präsentation,
7. Realisation,
8. Kontrolle der eingeführten Lösung.

In diesem Problemlösungsprozeß greifen die Mitglieder des Qualitätszirkels auf methodische Hilfsmittel zurück, welche der Problemlösung dienen. Derartige Werkzeuge können sein: Moderations-, Datensammlungs-, Datenaufbereitungs-, Datenanalyse-, Kontroll-, Kreativitäts- und Präsentationstechniken. Die verschiedenen Instrumente oder Techniken sind zumeist in Handbüchern für die Qualitätszirkelmitarbeiter zusammengestellt und können von den Qualitätszirkelmitgliedern je nach Bedarf eingesetzt werden. Einen kurzen Überblick über die gängigsten Kreativitätstechniken und deren Beschreibung finden Sie in Anlage 1.

Ein den Qualitätszirkeln verwandtes Kleingruppenmodell ist die Lernstatt, welche auf die Bayerischen Motorenwerke (BMW) in München zurückgeht. Lernstätten wurden dabei ursprünglich entwickelt, um Verständigungsprobleme ausländischer Arbeitnehmer in Deutschland zu überwinden. Erst im Laufe der Zeit trat die Sprachvermittlung gegenüber der Fachwissensvermittlung analog dem Qualitätszirkelkonzept in den Hintergrund.

Gegenstand der Qualitätszirkelsitzungen, die in der bezahlten Arbeitszeit oder nach Schichtende gegen Gewährung von Entgelt stattfinden, sind vorwiegend Probleme des engeren und weiteren Arbeitsgebietes, welche der Qualitätszirkel selbständig lösen kann. Derartige Schwierigkeiten im Arbeitsbereich, die die Mitarbeiter bei der täglichen Arbeitsausführung behindern oder stören, werden eigenständig aufgegriffen und gelöst. Hintergrund ist, daß der Mitarbeiter aufgrund seiner täglichen Auseinandersetzung mit den Alltagsproblemen in seinem Arbeitsbereich am besten zur Problemlösung vor Ort geeignet ist.

Die Mitarbeiter der Qualitätszirkel sind die Experten für ihren Verantwortungsbereich.

Professionelle Problemlöser - wie die Planungsabteilungen und Stäbe - sind in der Regel derartig überlastet, daß ihnen für kleinere Probleme, beispielsweise bei der Arbeitsplatzorganisation, die Zeit fehlt. Summiert man derartige Schwachstellen jedoch auf, stellen sie oftmals ein erhebliches Fehler-, Kosten- und Unzufriedenheitspotential dar.

Ziele der Qualitätszirkelarbeit sind damit:

- ⊖ Beteiligung der Mitarbeiter an betrieblichen Problemlösungen,
- ⊖ Förderung des Problembewußtseins,
- ⊖ Steigerung des Verantwortungsbewußtseins für Kosten und Qualität der Produkte,
- ⊖ Nutzen des vorhandenen Kreativitäts- und Problemlösungspotentials,
- ⊖ gemeinsames Bewältigen von Problemen vor Ort und somit Förderung der gegenseitigen Akzeptanz und des Zusammengehörigkeitsgefühls,
- ⊖ Abbau von Ängsten und Unsicherheitsgefühlen im Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten,
- ⊖ Verbesserung des persönlichen Arbeitsstils und Unterstützung des kooperativen Führungsstils,
- ⊖ Optimierung der Arbeitsabläufe.

3.5. Kleingruppenarbeit einführen

Damit die Einführung von Gruppenarbeit in Ihrem Unternehmen erfolgreich verläuft, müssen die Aktivitäten und der Zeitplan im Rahmen der Umsetzung im Vorfeld gut geplant werden. Wichtig ist es, die relevanten Gruppen, die leitenden Angestellten und - falls vorhanden - den Betriebsrat, so früh wie möglich in die Planung einzubeziehen, um Vertrauen und Klarheit über die Ziele des Unternehmens zu schaffen.

Bei der Bildung der ersten Gruppe sollten möglichst engagierte und motivierte Mitarbeiter herangezogen werden. Ist die Arbeit dieser Pilotgruppe erfolgreich, hat dies Signalfunktion für die gesamte Belegschaft. Eine Pilotgruppe mit einer solchen "Eisbrecherfunktion" kann die Popularität von neuen Arbeitsorganisationskonzepten wie der Gruppenarbeit erheblich steigern.

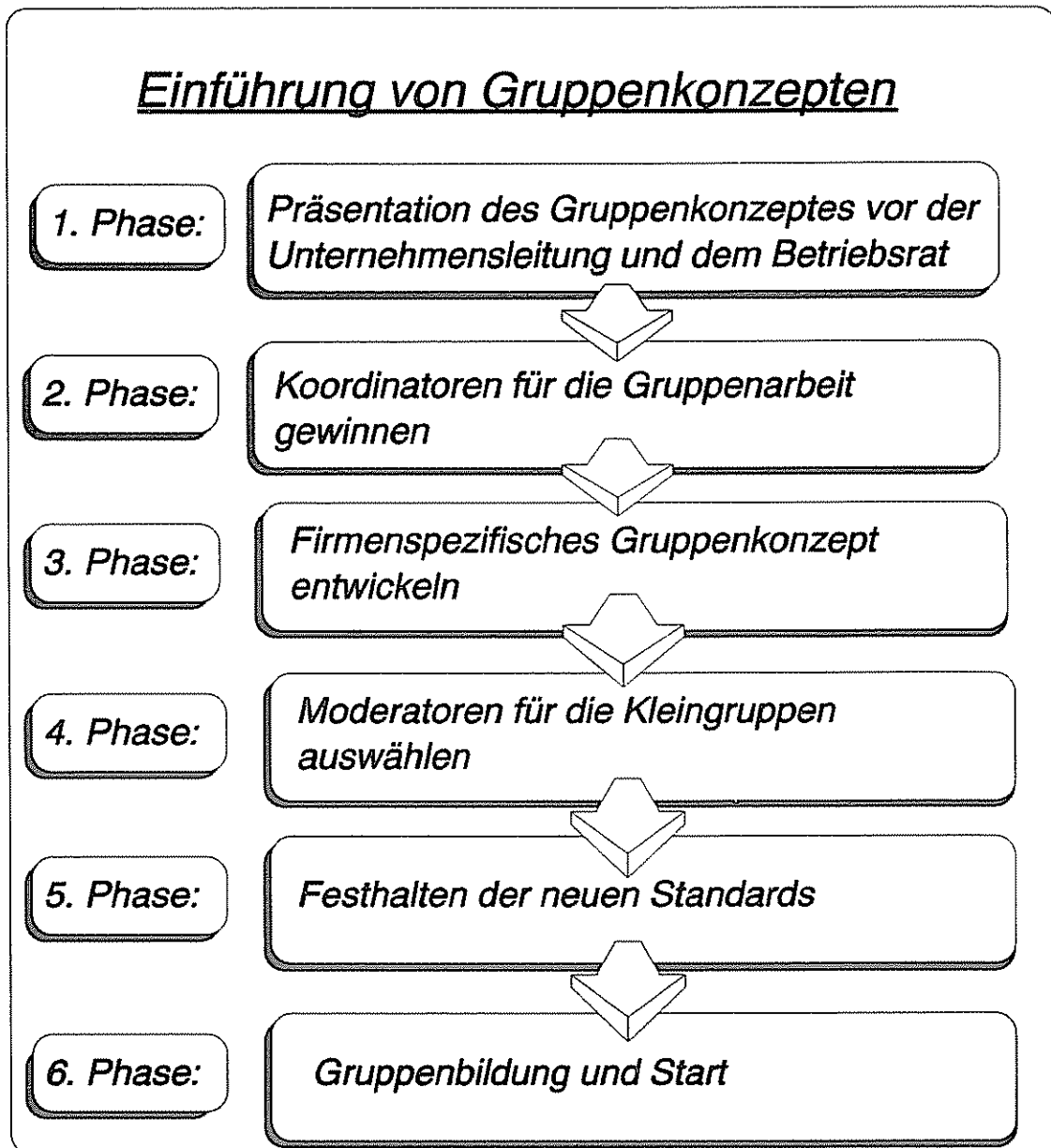


Abb. 8: Ablaufschema für die Einführung von Gruppenarbeit

1. Präsentation des Gruppenkonzeptes vor Unternehmensleitung und Betriebsrat

Nach der Entscheidung für die Einführung von Gruppenarbeit sollte eine Informationspräsentation vor den Führungskräften und dem Betriebsrat stattfinden. Ziel ist es, die getroffene Entscheidung abzusichern, da die Zustimmung des Betriebsrats und der Führungskräfte für den Erfolg der Einführung wesentlich sind.

2. Koordinatoren für die Gruppenarbeit gewinnen

Geeignet hierfür sind Mitarbeiter der mittleren Führungsebene, die diese Aufgabe freiwillig übernehmen.

3. Firmenspezifisches Gruppenkonzept entwickeln (Workshop)

An dem Workshop sollten alle Personen teilnehmen, die für die weitere Einführung der Gruppenarbeit nötig sind. Ziel ist es, das Gruppenkonzept firmenspezifisch umzusetzen. Dazu muß geklärt werden:

- Name der Gruppe.
- Festlegung möglicher Moderatoren.
- Wann erfolgt die Moderatoren- und Koordinatorenschulung?
- Wie werden Verbesserungsvorschläge aus der Gruppe behandelt?
- Welche Räumlichkeiten/Arbeitsmaterialien stehen zur Verfügung?
- Wann soll die Gruppenarbeit starten?

4. Moderatoren für die Kleingruppen auswählen

Auch für die Moderation sollte das Prinzip der Freiwilligkeit gelten. Es kommen sowohl Meister, Vorarbeiter als auch Arbeiter und Angestellte in Frage.

5. Schulung und Training der Koordinatoren und Moderatoren

Neben der Qualifizierung der Koordinatoren und Moderatoren soll auch das Wir-Gefühl zwischen Koordinatoren und Moderatoren gestärkt werden. Inhalte des Trainings sind die Klärung der Aufgaben der Koordinatoren bzw. Moderatoren sowie Methodiktraining (Visualisieren, Präsentieren, Moderieren).

6. Gruppenbildung und Start (Flankierende Schulung u. Weiterbildung)

Zum Start sollte die Gruppe ein möglichst einfaches Problem mit guter Erfolgsaussicht zur Bearbeitung angehen, um so ein direktes Erfolgserlebnis und Motivation für die Weiterarbeit in der Gruppe zu erhalten.

Ist mehr als eine Mitarbeitergruppe eingeführt worden, sollten unmittelbar nach den ersten Gruppensitzungen Moderatorenrunden als Plattform für den Erfahrungsaustausch der Moderatoren eingeführt werden.

Gruppenarbeit fördert die Motivation der Mitarbeiter und bringt Vorteile für die Organisation flexibler Arbeitsformen. Grundvoraussetzung für erfolgreiche Gruppenarbeit in Qualitätszirkeln, Workshops, Arbeitsgruppen oder Problemlösungsgruppen - kurz: Teamarbeit - ist ein stabiles Umfeld und eine intakte Managementstruktur. In der Gruppenarbeit helfen und ergänzen sich die Mitglieder gegenseitig und nutzen ein größeres Feld an Wissen und praktischen Fähigkeiten als der einzelne. Es gilt: Das Team ist stärker als der einzelne.

Damit das Zusammenspiel von Moderator und Gruppenmitgliedern in Kleingruppen und Teams reibungslos funktioniert, sind *bei der Einführung* einige Grundregeln der Gruppen- / Teambildung zu beachten. Da auf die jeweiligen Beteiligten grundsätzlich unterschiedliche Anforderungen zukommen, ist es sinnvoll, Handlungstips und Denkhilfen nach den folgenden drei Gruppen zu differenzieren:

- Unternehmensleitung und Leitende Angestellte,
- Teamleiter, Gruppensprecher und Moderatoren,
- Mitglieder der Kleingruppen.

Checkliste (1) für Unternehmensleitung / Vorgesetzte: Grundregeln der Kleingruppen- / Teambildung

Die Checklisten und Fragenkataloge für die Gruppen- und Teamarbeit sowohl für die Teamleiter als auch für die Gruppenmitglieder sind zur Selbsteinschätzung der Mitarbeiter bei der Firma *Mettler-Toledo* entwickelt worden. Ziel ist es, daß sich der Mitarbeiter im Sinne einer Einzelarbeit kritisch mit den gestellten Fragen auseinandersetzt und diese für sich selber so objektiv wie möglich zu beantworten versucht. Die Unternehmensleitung hat mit den Checklisten und Fragenkatalogen gute Erfahrungen gemacht.

Zweck der nachfolgenden Checkliste: Diese Checkliste richtet sich an Sie als Unternehmer und an die Realisierungsverantwortlichen bei der Planung und Einführung von Kleingruppenkonzepten. Ziel ist die kritische Selbsteinschätzung, das Überdenken der bereits getroffenen oder noch anstehenden Maßnahmen bei der Einführung von Gruppenkonzepten. Gerade bei der Bildung von Gruppen sind verhaltenspsychologische Aspekte von Bedeutung. Nur wenn zwischen den Gruppenmitgliedern untereinander und gegenüber dem Moderator bzw. Leiter der Gruppe die "Chemie stimmt", gilt die Devise "das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile".

1. Stimmt die Struktur der Gruppenmitglieder?

Die Mitglieder eines Teams sollten zueinander passen. Unterschiedliche Wissensbereiche sind von Vorteil. Das Fachwissen einzelner spielt eine untergeordnete Rolle. Das Leistungsgefälle innerhalb der Gruppe sollte jedoch gering gehalten werden, um Konflikte zu vermeiden. Dazu ein Firmenvertreter: "Die Bildung von Kleingruppen und Teams ist eine Kunst. Bis eine Gruppe entsteht, deren Mitglieder wirklich harmonieren und kreativ zusammenarbeiten, müssen in der Regel mehrmals Austauschungen vorgenommen werden."

2. Haben Sie den richtigen Moderator / Gruppenleiter gewählt?

Jede Arbeits- oder, Problemlösungsgruppe benötigt einen Moderator / Gruppenleiter. Dieser muß von den Teammitgliedern anerkannt werden, ist jedoch nicht hierarchisch übergeordnet. Von seiner Geschicklichkeit, seinem Engagement hängt der Erfolg der Gruppe wesentlich ab.

3. Kann sich die Gruppe Arbeits-Informationen frei beschaffen?

Sollen Teams selbstverantwortlich Probleme lösen, benötigt die Gruppe für ihre Arbeit und ihren Erfolg ausreichend Informationen. Die Unternehmensleitung muß gewährleisten, daß die Gruppe die Informationen erhält, die sie für die Durchführung ihrer Arbeit wünscht.

4. Freiwilligkeit der Gruppenbildung?

Technisch-organisatorische Notwendigkeiten engen den Spielraum bei der Gruppenbildung naturgemäß ein. Da die begrenzte Selbstbestimmung in der Gruppe für die effiziente Arbeit jedoch sehr wichtig ist, sollte die Zusammenstellung, die Aufgabenverteilung und der Arbeitsstil weitestgehend den Gruppenmitgliedern überlassen werden. Selbstbestimmung und Selbstverantwortung fördern die Kreativität und das Vertrauen.

5. Läuft die Gruppenarbeit strukturiert ab?

Die Gruppenarbeit muß grundsätzlich in geordneten und logischen Schritten verlaufen. Lockere Diskussionsrunden - ohne straffe Führung durch den Moderator - führen zu chaotischem Wirrwarr und zur Zersetzung der Gruppe. Der Teamleiter, Gruppensprecher oder Moderator muß daher Regie führen, das Vorgehen im Rahmen der Problemlösung ordnen, zur Arbeitsdisziplin aufrufen und Ziele aufzeigen. Im Vergleich zu den Ergebnissen anderer Gruppen läßt sich die Leistung der Gruppe beurteilen. Es gilt: Für die Erfolgskontrolle und die übergeordnete Koordination (Schnittstellen) bleibt die Unternehmensleitung verantwortlich.

6. Paßt sich der unmittelbare Vorgesetzte an seine neue Rolle an?

Im Team spielt der Vorgesetzte (falls Gruppenmitglied) eine untergeordnete Rolle. Da er Teil der Gruppe ist, darf er seine Vorgesetztenaufgaben nicht wahrnehmen. In der Produktion sind es beispielsweise die Meister, welche mit ihrer neuen Aufgabe als Trainer ("Coach") oftmals Schwierigkeiten haben. Die Weisungsbefugnis ist einer Beratungs- und Koordinationsaufgabe gewichen, was viele Meister als "Degradierung" empfinden.

Abb. 9: Checkliste für Unternehmensleitung und Vorgesetzte: Grundregeln der Teambildung

Neben der Beachtung dieser Grundregeln ist es im weiteren sinnvoll, durch gezielte Fragebogen- bzw. Checklistenaktionen von Zeit zu Zeit die Aufmerksamkeit der Teamleiter (bei Projektteams), Gruppensprecher (bei Teilautonomen Gruppen), Moderatoren (bei Qualitätszirkeln und KVP-Gruppen) auf die kritische Betrachtung ihres eigenen Tuns zu richten.

Im Vordergrund stehen für die Leiter von Mitarbeitergruppen die Fragen, ob die Gruppenmitglieder durch das Führungsverhalten des Leiters zur aktiven Mitarbeit motiviert werden, ob in der Gruppe ein offenes Informations- und Kommunikationsklima gefördert wird und ob Probleme in der Zusammenarbeit sowie Meinungsverschiedenheiten zwischen Leiter und Gruppe bzw. zwischen einzelnen Gruppenmitgliedern schnell ausgeräumt werden können. Die Fragen dienen dabei der besseren Selbsteinschätzung und decken Verbesserungsmöglichkeiten im Umgang mit den Team-/Gruppenmitgliedern auf.

Die praktischen Erfahrungen bei der Einführung von Kleingruppenarbeit haben gezeigt, daß auch die beste Schulung der Kleingruppenleiter nichts nützt, wenn die Mitarbeiter in den Gruppen unzureichend aufgeklärt sind, der Kleingruppenarbeit skeptisch gegenüberstehen und daher nicht mitziehen. Deshalb ist es für die erfolgreiche Kleingruppenarbeit notwendig, auch die positive Einstellung der Mitarbeiter zur Gruppen- / Teamarbeit immer wieder zu fördern und weiterzuentwickeln.

Die nachfolgenden Checklisten können Gruppenleitern und Teammitarbeitern in Ihrem Unternehmen zur kritischen Selbsteinschätzung dienen. Ziel der nachfolgenden Checkliste ist es, die Aufmerksamkeit von Teamleitern auf die wesentlichen Faktoren erfolgreicher Gruppenleitung zu fördern. Welche Einstellung die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen zur Kleingruppenarbeit haben, kann ermittelt werden mit der im Anschluß folgenden Checkliste.

Tip: Bei der Verteilung der Checklisten sollten Sie Ihre Mitarbeiter deutlich darauf hinweisen, daß die Fragebogen anonym sind und nicht zum Zwecke der Personalbeurteilung dienen - sonst wäre eine solche Mitarbeiterbefragung mitbestimmungspflichtig!

Checkliste für Teamleiter und Moderatoren: Führe ich die Gruppe richtig?

Zweck der Checkliste:

Überprüfen Sie Ihre Führungsqualitäten als Leiter einer Mitarbeitergruppe! Um in der Gruppenarbeit ein optimales Zusammenspiel der Mitarbeiter zu gewährleisten, bedarf es besonderer Fähigkeiten auf die Mitarbeiter einzugehen, Konflikte zu bereinigen, unterschiedliche Meinungen zu kanalisieren und kontinuierlich die Gruppenmitglieder zur Kreativität zu motivieren. Stichpunktartig gibt die folgende Checkliste Denkanstöße, welche Aspekte der Personalführung im Rahmen der Gruppenarbeit berücksichtigt werden sollten:

A. Führung und Motivation der Gruppenmitglieder

1. Fördere ich die Entfaltung der individuellen Persönlichkeit und Kreativität?
2. Erkenne ich die Leistung meiner Gruppen- / Teammitglieder an und gehe ich richtig mit "Lob und Tadel" um?
3. Trägt zum Erfolg meiner Gruppe / Team jeder gleich viel bei, arbeiten wir alle gemeinsam oder jeder für sich auf Einzelerfolge ausgerichtet?
4. Beteilige ich jedes meiner Gruppen- / Teammitglieder aktiv am Geschehen und nutze sein Potential voll aus?
5. Gibt es nicht engagierte Mitglieder die zu wenig unterstützt werden?
6. Werde ich als Teamleiter / Moderator wirklich anerkannt?
7. Habe ich das Vertrauen meiner Mitarbeiter?. Gebe ich jedem Mitarbeiter genügend Sicherheit und Vertrauen?
8. Akzeptiere ich die Meinung des einzelnen bzw. der Gruppe?
9. Behandle ich die Gruppen- / Teammitglieder alle gleich oder zeige ich Sympathien / Antipathien?
10. Wie werden die Entscheidungen in meiner Gruppe / meinem Team gefällt? Als Einzelentscheidung meinerseits, mit einigen wenigen oder im Team insgesamt?

B. Kommunikation / Information

1. Sind die Gruppen- / Teammitglieder in der Kommunikation untereinander und mir gegenüber offen oder gibt es geheime Absprachen / Koalitionen?
2. Sind allen meinen Teammitgliedern die Ziele der Firma, des Bereiches und des Teams bekannt? Behält das Unternehmen dem Team gegenüber oder ich dem Team gegenüber Informationen zurück?

C. Konfrontation / Problembewältigung

1. Werden schwierige und unbequeme Fragen im Team gemeinsam erörtert und Konflikte offen ausgetragen?
2. Können sich die Teammitglieder Meinungsverschiedenheiten mit mir ohne mein Nachtragen leisten?
3. Wagen es die Mitglieder auch Neues auszuprobieren und Fehlschläge zu riskieren oder scheuen sie das Risiko?
4. Habe ich als Moderator die volle Unterstützung meines Vorgesetzten und der Unternehmensleitung?
5. Gebe ich den Teammitgliedern genügend Rückhalt und stütze sie, auch wenn Fehler gemacht worden sind?

Abb. 10: Checkliste für Teamleiter und Moderatoren: Führe ich die Gruppe richtig?

- Checkliste für Kleingruppenmitglieder: Was erwarte ich von der Gruppenarbeit?**

Zweck des Fragebogens:

Liebe Kollegen, seit einiger Zeit haben wir in unserem Unternehmen die Gruppenarbeit eingeführt. Der Erfolg der Gruppenarbeit hängt dabei auch von Ihrem konstruktiven Beitrag ab. Durch gemeinsame Leistungserstellung sollen unsere Arbeitsabläufe effizienter werden; durch eine verbesserte Wirtschaftlichkeit sollen Kosten reduziert werden. Dadurch steigern wir unsere Wettbewerbsfähigkeit und sichern den Fortbestand unserer Arbeitsplätze. Um zu ermitteln, wie hoch die Akzeptanz der Gruppenarbeit in unserem Unternehmen ist, bitten wir Sie, den nachfolgenden Fragebogen auszufüllen. Die Befragung ist anonym.

Wie beurteilen Sie die folgenden Aussagen?:

1. **Gruppen behindern die Entfaltung der individuellen Persönlichkeit.**
zutreffend 1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 ---- 6 ---- 7 weniger zutreffend
2. **Komplizierte Aufgaben erledigt ein einzelner besser als das Team.**
zutreffend 1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 ---- 6 ---- 7 weniger zutreffend
3. **Teamarbeit verringert die Leistungsfähigkeit des einzelnen weil gute Ideen im Team häufiger untergehen.**
zutreffend 1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 ---- 6 ---- 7 weniger zutreffend
4. **Der Entschluß des Teams ist mehr Wert als der des einzelnen, da ein Team bessere Einfälle als der einzelne hat.**
weniger zutreffend 1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 ---- 6 ---- 7 zutreffend
5. **In einem Team ist jeder gleichberechtigt.**
weniger zutreffend 1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 ---- 6 ---- 7 zutreffend
6. **In einem Team hat jeder die Möglichkeit sich selber optimal zu entfalten.**
weniger zutreffend 1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 ---- 6 ---- 7 zutreffend
7. **Egoisten und Eigenbrötler sind in jedem Team vorhanden.**
zutreffend 1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 ---- 6 ---- 7 weniger zutreffend
8. **In einem Team zählt das gemeinsam erreichte Ergebnis. Daher muß jeder jedem helfen.**
weniger zutreffend 1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 ---- 6 ---- 7 zutreffend

B.) Wie beurteilen Sie das Arbeitsklima in Ihrer Gruppe/Team?

1. Offenheit:
Verhalten sich die Teammitglieder offen zueinander? Gibt es geheime "Absprachen"?

Die Mitglieder sind sehr offen zueinander 1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 ---- 6 ---- 7 Die Mitglieder sind eher zurückhaltend

2. Loyalität:
Ziehen die Mitglieder an einem Strang und sind allen Mitgliedern die Ziele des Teams bekannt? Kümmern sich die stärkeren Mitglieder um diejenigen, die weniger Erfahrung, Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft haben?

Hohes Maß an Loyalität im Team 1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 ---- 6 ---- 7 Wenig gegenseitige Unterstützung im Team

3. Konfrontationsverhalten:
Werden Konflikte ausgetragen und können sich die Teammitglieder Meinungsverschiedenheiten mit dem Teamleiter leisten?

Probleme werden offen und ohne Umschweife angepackt 1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 ---- 6 ---- 7 Probleme werden vermieden

4. Risikobereitschaft:
Können die Mitglieder Neues ausprobieren und Fehlschläge riskieren, ohne daß sie die Loyalität verlieren?

Experimentieren und eigenes Nachprüfen sind selbstverständlich 1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 ---- 6 ---- 7 Risikobereitschaft ist nicht gefragt

5. Engagement:
Nutzt jedes Mitglied sein persönliches Potential voll aus? Engagieren wir uns um den gemeinsamen Erfolg des Teams?

Nur einzelne sind voll engagiert für alle Tätigkeiten 1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 ---- 6 ---- 7 Jeder im Team engagiert sich für alle Tätigkeiten

6. Erfolg:
Werden Erfolge als Teamerfolge verstanden oder als Einzelerfolge?

Erfolge können nur gemeinsam im Team erzielt werden 1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 ---- 6 ---- 7 Erfolge sind immer Einzelerfolge

7. Entscheidungsfindung:
Welche Form der Entscheidungsfindung herrscht in Ihrem Team vor:

Überwiegend:
 - Mehrheitsentscheidungen
 - Kompromißentscheidungen 1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 ---- 6 ---- 7 Überwiegend:
 - Einzelentscheidungen
 - Einstimmigkeit

8. Wie schätzen Sie Ihren persönlichen Einfluß auf die Meinungsbildung im Team ein?

Sehr hoher Einfluß 1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 ---- 6 ---- 7 Sehr geringer Einfluß

Abb. 11: Checkliste für Kleingruppenmitglieder: Was erwarte ich von der Gruppenarbeit?

Zusatz-Checkliste für die Mitarbeiter Teilautonomer Gruppen in der Fertigung

Zweck der Checkliste:

Sehr geehrte MitarbeiterInnen! In unserem Unternehmen ist die Gruppenarbeit im Rahmen der Fertigung zu einem festen Bestandteil geworden. Durch prompte und gewissenhafte Aufgabenbewältigung trägt jeder von uns zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit unseres Unternehmens und damit des eigenen Arbeitsplatzes bei. Die Gruppenarbeit soll ebenfalls diesem Ziel dienen. Von der Einstellung und Motivation jedes einzelnen hängt es ab, ob die Teamarbeit in jeder Gruppe in unserem Unternehmen erfolgreich ist. Die Geschäftsleitung bittet Sie daher, den nachfolgenden Fragebogen auszufüllen. *Die Checkliste soll für Sie selbst eine Orientierung und Gedankenstütze darstellen.* Er ist nicht zur Abgabe bestimmt, dient also nicht der Personalbeurteilung.

Zutreffendes bitte ankreuzen

	Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu
1. Nur wenn die Gruppe eine hohe Verantwortung trägt, eigene Entscheidungsspielräume für ihren Arbeitsbereich hat und die Schnittstellen zu vor- und nachgelagerten Bereichen beeinflussen kann, erreicht unser Team eine positive Leistungsbilanz.	<input type="checkbox"/> (3)	<input type="checkbox"/> (2)	<input type="checkbox"/> (1)
2. Ist Ihre Fertigungsgruppe besser als die Summe einer gleichen Anzahl an Einzelarbeitsplätzen?	<input type="checkbox"/> (3)	<input type="checkbox"/> (2)	<input type="checkbox"/> (1)
3. Glauben Sie, daß Ihre Gruppe unabhängig von der Unternehmenskultur ist, oder daß sie ein Teil des Unternehmens ist und sich in Abhängigkeit davon entwickelt?	<input type="checkbox"/> (3)	<input type="checkbox"/> (2)	<input type="checkbox"/> (1)
4. Ihre Gruppe ist nur so gut, wie ihr bestes Mitglied.	<input type="checkbox"/> (3)	<input type="checkbox"/> (2)	<input type="checkbox"/> (1)
5. Teilautonome Arbeitsgruppen steigern die Leistungserstellung in ihrem Arbeitsbereich durch kontinuierliche Verbesserung.	<input type="checkbox"/> (3)	<input type="checkbox"/> (2)	<input type="checkbox"/> (1)
6. Als Teilautonome Arbeitsgruppe benötigen Sie externe Zielvorgaben durch die Unternehmensleitung und müssen durch Erfolgskontrollen kontrolliert werden.	<input type="checkbox"/> (3)	<input type="checkbox"/> (2)	<input type="checkbox"/> (1)
7. Zu Ihren Aufgaben in der Gruppe gehört neben der Ausführung der Arbeiten des Arbeitsbereichs auch die Einarbeitung und Weiterbildung der Mitglieder, die Organisationsentwicklung, Problemlösungen und die Arbeitsplatzgestaltung.	<input type="checkbox"/> (3)	<input type="checkbox"/> (2)	<input type="checkbox"/> (1)
8. Sie sind in der Gruppen nur dann erfolgreich, wenn die Gegensätze einzelner Mitarbeiter in einem Gruppenkonsens aufgehoben werden können.	<input type="checkbox"/> (3)	<input type="checkbox"/> (2)	<input type="checkbox"/> (1)

Gesamtpunktzahl: _____

Auswertung:

Zählen Sie nun Ihre Punkte zusammen. Je näher Sie der Gesamtpunktzahl von 24 Punkten kommen, desto stärker haben Sie bereits die Zielsetzung der Gruppenarbeit verinnerlicht und verstehen sich als Teil Ihres Teams. Teamgeist ist die wichtigste Grundlage für erfolgreiche Gruppenarbeit. Denken Sie einmal darüber nach!

Abb. 12: Zusatz-Checkliste für Mitarbeiter Teilautonomer Gruppen in der Fertigung

Gruppen- und Teamkonzepte

Jedes einzelne Teammitglied trägt zum Erfolg der Gruppe bei und muß der Teamarbeit gegenüber offen und positiv eingestellt sein. Daher ist auch die einzelne Befragung der Mitarbeiter sinnvoll. Aufgedeckte Willensbarrieren gegenüber der Tätigkeit in der Gruppe sollten durch Schulung und Training abgebaut werden. Für den Mitarbeiter besteht der Vorteil darin, daß er sich selber und seine Leistungen besser einschätzen und seine Arbeit so verbessern kann. Letztendlich hängt der Erfolg der Teamarbeit davon ab, welche Einstellung die einzelnen Mitarbeiter zu der Gruppe und ihrem Moderator haben.

Das gesamte Lean-Management konzentriert sich stark auf eine Unternehmensorganisation mit Teamarbeit. Wo Unternehmensleitung oder das mittlere Management entschlackt werden, muß in zunehmendem Maße auf das Know-how der Mitarbeiter zugegriffen werden können. Konzentrieren Sie sich als Kopf Ihres Unternehmens auf die wesentlichen Führungsaufgaben. Hier kommen Ihnen Kleingruppenkonzepte entgegen. Der Grundgedanke der Gruppenkonzepte besteht darin, durch Motivations- und Synergieeffekte innerhalb der Gruppen Vorteile in Form von rationellerer Arbeitsweise und Leistungssteigerung gegenüber klassischen Arbeitsorganisationen zu erhalten. Schließlich wissen die Mitarbeitergruppen und Teams am besten, wie sie ihren Aufgabenbereich rationeller gestalten können.

MODUL 4: Das Vorschlagswesen

4.1. Grundlagen des Vorschlagswesens

Neben dem kontinuierlichen Verbesserungsprozeß und den Gruppen- / Teamkonzepten hat das Ideenmanagement mit dem Betrieblichen Vorschlagswesen ein weiteres Standbein. Das Betriebliche Vorschlagswesen (BVW) ermöglicht es auch den Mitarbeitern, die nicht in den KVP-Teams engagiert sind, am unternehmensweiten Verbesserungsprozeß zu partizipieren. So können auch Mitarbeiter, in deren Organisationsbereichen (noch) keine Gruppenkonzepte realisiert worden sind, nützliche Ideen weiterreichen.

Auch im japanischen Kaizen hat das Betriebliche Vorschlagswesen als *Kaizen teian* seine feste Stellung. Im Unterschied zum Betrieblichen Vorschlagswesen in der Bundesrepublik hat das Vorschlagswesen in Japan jedoch wegen der herausragenden Bedeutung des Qualitätsmanagements, dem Total Quality Management, nur noch marginale Verbesserungen zum Gegenstand. Da Kaizen jedoch der Weg der kleinen Schritte ist, in dem durch kontinuierliche Verbesserungen die Qualität laufend erhöht wird, werden auch derartig geringfügige Verbesserungen durch das Management honoriert. Dies erklärt, warum im japanischen Verbesserungsvorschlagswesen eine enorm hohe Anzahl von Vorschlägen eingeht, die mit geringen Prämierungshöhen von nur durchschnittlich 5,60 DM Prämien honoriert werden. Die Unternehmen zahlen nur für kleinere Verbesserungen innerhalb des Aufgabenbereiches. Größere Verbesserungen im Aufgabenbereich fallen bereits unter das Total Quality Management.

In den meisten deutschen Unternehmen werden im Rahmen des Betrieblichen Vorschlagswesens nur Prämien für Verbesserungsvorschläge vergeben, die außerhalb des eigentlichen Aufgabenbereiches und der sogenannten Sperrfrist bei Innovationen liegen. Da geringfügige Verbesserungen innerhalb des Aufgabenbereiches nicht prämiert werden, besteht für die Mitarbeiter kaum ein Anreiz, derartige Verbesserungsvorschläge einzureichen.

Bei der Berücksichtigung und Anerkennung von innovativen Ideen der Mitarbeiter gibt es in deutschen Unternehmen noch Verbesserungspotentiale. So wird nach einer Untersuchung der Arbeitsmotivation von Arbeitern und Angestellten der deutschen Wirtschaft von 7,7 Prozent der Mitarbeiter konstatiert, daß sich ihre Vorgesetzten Vorschläge "nur anhören". 34,6 Prozent waren der Meinung, daß der Vorgesetzte nur "selten auf sie einginge". Besonders eklatant war die Negativquote bei den Berufsanfängern: 26,7 Prozent der Befragten waren der Meinung, der Vorgesetzte "hört sich die Vorschläge nur an" und 46 Prozent stellten fest: „Der Vorgesetzte geht nur selten auf uns ein“.

Natürlich kann nicht jeder Vorschlag in die Praxis umgesetzt werden. Vielen Vorschlägen, gerade von Berufsanfängern, mag zudem die "Praxisreife" fehlen. Der Vorgesetzte

sollte jedoch auf jeden Fall auf die Vorschläge eingehen. Sie nur anzuhören, ohne auf sie einzugehen, kann schnell dazu führen, daß der Mitarbeiter demotiviert wird und in Zukunft seine Vorschläge eben nicht mehr macht. Damit verwehrt sich der Vorgesetzte den Zugriff auf „das Gold in den Köpfen der Mitarbeiter“ (Zitat Piech, Vorstandsvorsitzender von VW).

Eine Grundvoraussetzung dafür, daß Verbesserungsvorschläge gemacht werden, ist die Motivation der Mitarbeiter. Nur von dem Mitarbeiter, welcher sich mit seinem arbeitgebenden Unternehmen, seiner Arbeitsaufgabe und seiner täglichen Arbeit identifiziert, kann erwartet werden, daß er seine Kreativität und seine Ideen aktiv einbringt. Der wesentliche Faktor im Engagement und der Motivation der Mitarbeiter ist das Bedürfnis anerkannt zu werden. Dazu muß dem Arbeitnehmer das Gefühl vermittelt werden, daß seine Belange im Unternehmen Berücksichtigung finden, und daß man sich "um ihn kümmert". Konkret muß gelten, daß sich Leistung für den Mitarbeiter in Form von Anerkennung ausdrücklich lohnen muß.

Die Aufgabe der Motivation der Mitarbeiter fällt dabei unmittelbar dem direkten Vorgesetzten zu. An ihm liegt es, ob die Mitarbeiter lediglich Vollstrecker von Anordnungen sind oder sich zu selbständig mitdenkenden "Unternehmern im Unternehmen" entwickeln.

4.2. Renaissance des Betrieblichen Vorschlagswesens

Das Betriebliche Vorschlagswesen erfreut sich in letzter Zeit infolge des massiven Zwanges zur Steigerung der Kostenproduktivität wieder zunehmender Beliebtheit. Analog dem Trend zur schlanken Organisation wurden auch im Betrieblichen Vorschlagswesen vieler Unternehmen schlankere Strukturen eingeführt. Formalismen wurden abgebaut, Kompetenzen an dezentrale Stellen verlagert.

Wurden die Verbesserungsvorschläge früher grundsätzlich bei einem haupt- oder nebenamtlichen zentralen BVW-Beauftragten eingereicht, werden Verbesserungsvorschläge bis zu einer bestimmten Prämienhöhe nun rein dezentral erfaßt, beurteilt und prämiert. Das nunmehr über einhundert Jahre alte Vorschlagswesen hat in den letzten Jahren einen strukturellen Anpassungsprozeß vollzogen und ist zu einem schlagkräftigen Führungsinstrument geworden. Die ausschließliche Bewertung von Verbesserungsvorschläge durch einen Gutachter gehört ebenso der Vergangenheit an, wie die zentrale abschließende Beurteilung durch die Bewertungskommission, welche alle Vorschläge und die dazugehörigen Gutachterstellungnahmen vorgelegt bekam.

Das moderne Vorschlagswesen ist mit dezentralen Kompetenzen ausgestattet worden und ist nun wesentlich flexibler. Die Bewertungskommission - paritätisch aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern zusammengesetzt - befand über jeden Verbesserungsvorschlag aufgrund gesetzlicher Auflagen. Nach dem Wegfall der steuerlichen Förderung von Verbesserungsvorschlägen fiel der Zwang zur Bildung der Bewertungskommission im Rahmen des BVW weg. Damit konnte das BVW entschlackt werden und unbürokratischer - und damit auch flexibler und kostengünstiger - gestaltet werden. Außerdem

findet das Vorschlagswesen - früher eine Domäne von Industriebetrieben - zunehmend Verbreitung in Dienstleistungsunternehmen und Verwaltungen.

Im Rahmen der dezentralen Behandlung von Verbesserungsvorschlägen hat sich in der Praxis das "Patenmodell" und das "Vorgesetztenmodell" durchgesetzt. Vorschlagseinreicher können Einzeleinreicher, informelle und formelle Gruppen sein. Informelle Gruppen sind z.B. die sogenannten Einreichergemeinschaften, welche außerhalb der betrieblichen Arbeitszeit an Problemlösungen beschäftigt sind und diese als Verbesserungsidee gemeinsam einreichen. Bei den formellen Gruppen kann es sich um KVP-Teams, Qualitätszirkel, Teilautonome Gruppen und Projektgruppen handeln.

Für die Bewertung der Qualität und der Umsetzungsfähigkeit des Verbesserungsvorschlages existieren eine Reihe verschiedener Varianten. Unterschieden wird danach, ob der Nutzen des Verbesserungsvorschlages quantifizierbar ist, wie beispielsweise bei Kosteneinsparungsvorschlägen, oder ob er nicht quantifizierbar ist, wie bei Vorschlägen zur Verbesserung der Arbeitssicherheit. Wird der Vorschlag umgesetzt, erhält der Vorschlagende eine anteilige Prämie. Wird der Vorschlag nicht umgesetzt, besteht die Möglichkeit zur Berufung. Die modernen BVW-Varianten haben sich aus den Schwächen des klassischen BVW entwickelt. Kritikpunkte waren:

- Überlastung des Gutachters. Während der BVW-Beauftragte oftmals hauptamtlich für das Vorschlagswesen zuständig ist, sind die Gutachter nebenamtlich tätig. Es gibt keinen Mechanismus bei dem "die Spreu vom Weizen getrennt" wurde, so daß der Gutachter einen Großteil seiner Zeit mit der Beurteilung von Verbesserungsvorschlägen verbrachte, welche keine Chance auf Umsetzung hatten.
- Die Überlastung der Gutachter äußerte sich in zu langen Durchlaufzeiten. Für den Vorschlagseinreicher ist es demotivierend, bis zu zwölf Monate auf die Beurteilung seines Vorschlages warten zu müssen. Ferner wurde wiederholt ein herablassender Gutachterstil bei der Begründung der Ablehnung des Vorschlages bemängelt.
- Das zentral organisierte Vorschlagswesen trug dem Trend zur Dezentralisierung und der zunehmenden Entscheidungsdelegation keine Rechnung.
- Bei der Intensivierung der Nutzung des Führungsinstrumentes BVW bildete die zentrale BVW-Stelle einen Engpaß, der die effiziente Abwicklung verhinderte.

4.3. Ein modernes BVW: "Das Vorgesetztenmodell"

Beim Vorgesetztenmodell wird der Dezentralisierung der Unternehmen Rechnung getragen und die Entscheidungskompetenz bezüglich der Verbesserungsvorschläge auf die unmittelbaren Vorgesetzten verlagert. Der Vorgesetzte übernimmt die Funktion eines "gatekeepers" (Torwächter) indem Vorschläge, die nur den eigenen Bereich betreffen und eine von der Unternehmensleitung festgelegte, bestimmte Prämienhöhe nicht über

steigen, ausselektiert, beurteilt und prämiert werden. Dadurch werden der BVW-Beauftragte, die Bewertungskommission und die Gutachter entlastet.

Im Vorgesetztenmodell fungiert der Vorgesetzte als Promotor der Ideen seiner Mitarbeiter und als Erstgutachter. Ihm obliegt auch die Verantwortung für die Umsetzung angenommener Vorschläge. Dem Mitarbeiter wird so die Entschlossenheit der Geschäftsleitung, das BVW zu unterstützen, über die Führungskräfte unmittelbar deutlich gemacht. Das Einreichen von Vorschlägen soll so zu einer Selbstverständlichkeit für jeden Mitarbeiter avancieren. Das Vorgesetztenmodell bietet die Möglichkeit einer intensiveren Nutzung der Mitarbeiterideen.

Dem unmittelbaren Vorgesetzten fällt die zentrale Rolle zu. Er muß...

- ständig gegenüber den Mitarbeitern seines Zuständigkeitsbereichs für das BVW Werbung betreiben,
- sicherstellen, daß die Mitarbeiter dem BVW gegenüber positiv eingestellt sind und Ideen einreichen,
- auf mögliche Themen aufmerksam machen und bereit sein, mit den Mitarbeitern zu diskutieren,
- bei der Problemlösung und der Formulierung der Ideen behilflich sein und sich für die Umsetzung von Vorschlägen einsetzen
- abgegebene Verbesserungsvorschläge fair bewerten und die Prämien verteilen.

Mit dem Vorgesetztenmodell sind allerdings auch organisatorische Probleme und Risiken verknüpft, die bei der Umsetzung überwunden werden müssen. Die Implementierung des Vorgesetztenmodells stellt einen tiefgreifenden Einschnitt in die Organisationsstruktur dar. Hierarchieebenen müssen abgebaut werden und Schulungen durchgeführt werden, welche den Vorgesetzten vermitteln, wie sie ihre Mitarbeiter zu Vorschlägen motivieren, deren Ideen unterstützend aufgreifen und so begutachten, daß einerseits für das Unternehmen die vorgeschlagenen Problemlösungen optimal ausgewertet werden und andererseits Ablehnungen nicht zu Enttäuschung und damit Demotivation bei den Einreichern der abgelehnten Verbesserungsvorschläge führen.

Beispiel:

Erfahrungen bei der Umsetzung des Vorgesetztenmodells in die Praxis

Die Firma Andreas Stihl in Waiblingen hat das Vorgesetztenmodell bei sich umgesetzt. Größte Hürde waren die Vorgesetzten selbst, weil

- *die Vorgesetzten primär den Bearbeitungsaufwand, nicht jedoch die Motivations-, Verbesserungs- und Einsparungsmöglichkeiten gesehen haben,*

- die Vorgesetzten die meisten Ideen als Selbstverständlichkeit, die stillschweigend erwartet werden kann, gesehen haben ("Dafür wird man schließlich bezahlt").

Daher wurden die Vorgesetzten vor der Einführung des neuen BVW-Systems eintägig informiert und geschult. Neben der Vorstellung des Vorgesetztenmodells wurden auch speziell auf den jeweiligen Teilnehmerkreis abgestimmte Übungen durchgeführt. Darüber hinaus wurde den Teilnehmern genügend Zeit für eine ausgiebige Meinungsabfrage und anschließende Diskussion gegeben. Um die Bedeutung der Veranstaltung zu unterstreichen, war ein Vertreter der Geschäftsleitung anwesend.

Trotz der umfangreichen Schulungsmaßnahmen und der eindeutigen Unterstützung des BVW-Vorgesetztenmodells durch die Geschäftsführung kam es in der Folgezeit, hauptsächlich bei bereichsübergreifenden Ideen (z.B. Produktion - Entwicklung), vereinzelt zu Meinungsverschiedenheiten und Problemen. Daher mußte die Geschäftsleitung und das BVW die Vorgesetzten in der Einführungsphase immer wieder auf die neuen Kompetenzen und Pflichten aufmerksam machen, um so zu erreichen, daß den Beteiligten Mitarbeitern die erfolgreiche Handhabung des reorganisierten Verbesserungsvorschlagswesens in „Fleisch und Blut“ über ging. Inzwischen ist das Vorgesetztenmodell bei der Firma Stihl nicht mehr wegzudenken. Die Anzahl und Qualität der eingereichten Verbesserungsvorschläge konnte entscheidend gesteigert werden.

Auch im dezentralisierten Verbesserungsvorschlagswesen kann es immer wieder zu Defiziten kommen. Das BVW muß ständig überwacht und gefördert werden. Einige der häufigsten Fehlerquellen, die oft zu einem "Einschlafen" des BVW - dem kontinuierlichen Absinken der Einreicherquoten - führen, sind in Abb. 13) dargestellt.

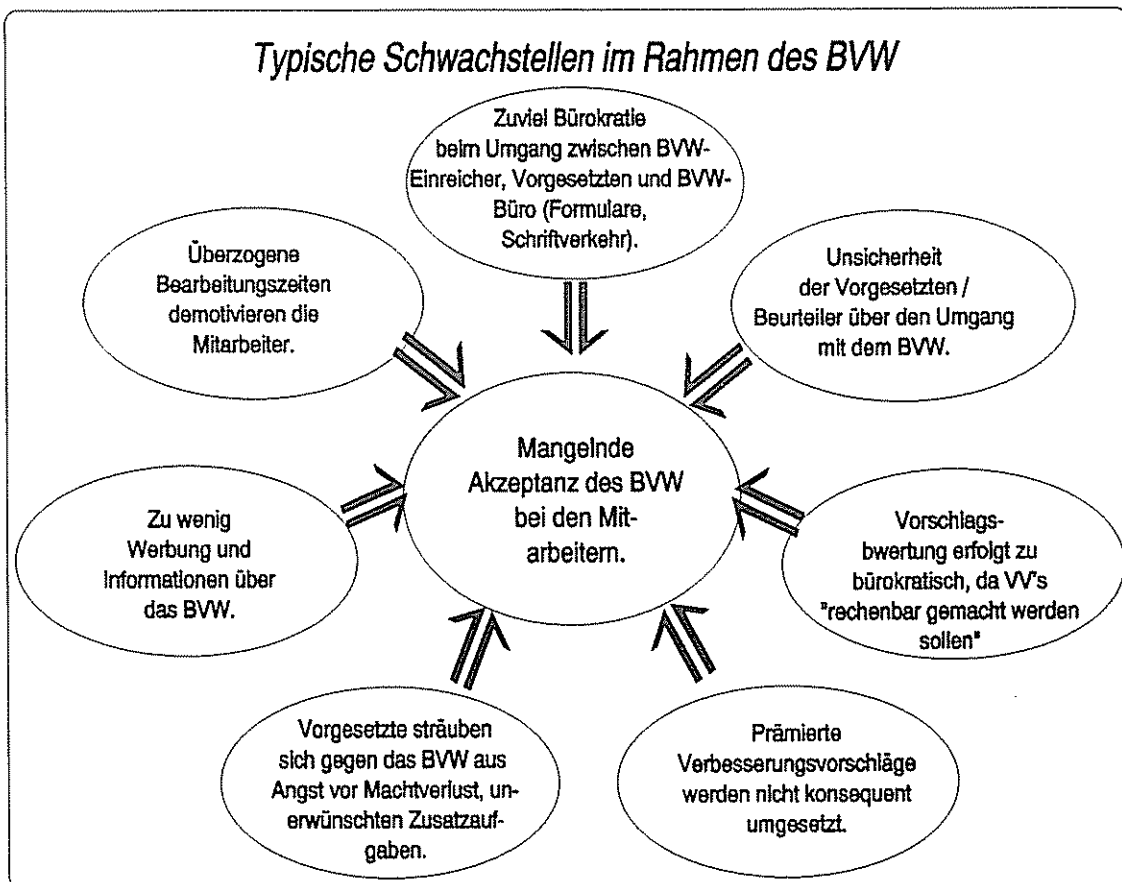


Abb. 13: Schwachstellen beim Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesen

Im dezentralisierten Verbesserungsvorschlagswesen kommt dem Vorgesetzten die zentrale Rolle bei der Motivation und Betreuung der Mitarbeiter zu. Ob das Führungsverhalten des Vorgesetzten die Teilnahme der Mitarbeiter am BVW fördert, kann der jeweilige Vorgesetzte anhand der folgenden Checkliste für sich selbst kritisch überprüfen:

Checkliste für Vorgesetzte: Fördert mein Führungsverhalten das BVW?

Zweck der Checkliste

Langfristigen Erfolg im Wettbewerb kann unser Unternehmen nur haben, wenn alle Mitarbeiter aktiv mitdenken und mithandeln. Nachdenken ist nicht nur Chefsache. Jeder muß sich für das Ganze verantwortlich fühlen, denn alle Mitarbeiter sehen mehr als einige wenige. Weil die Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz am besten kennen und Fehler, Verschwendung, Doppelarbeit und Qualitätsmängel zuerst bemerken, sind wir auf die Mitarbeit jedes Einzelnen angewiesen. Ob Ihre Mitarbeiter ihre Ideen einbringen oder nicht, hängt zum Größten Teil von Ihrem Führungsverhalten ab:

1. Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter ihre Ideen einzubringen?
2. Erkennen Sie gute Leistungen durch explizites Lob an?
3. Achten Sie darauf, daß die Ideen Ihrer Mitarbeiter auch tatsächlich als deren Vorschläge bekannt werden und weitergeleitet werden?
4. Wenn Ihre Mitarbeiter Verbesserungsvorschläge machen, gehen Sie auf diese Vorschläge ein?
5. Sind Sie bereit, auf Kritik und Anregungen Ihrer Mitarbeiter zu reagieren, sich mit diesen auseinanderzusetzen, oder betrachten Sie Verbesserungsvorschläge als Besserwisserei?
6. Regen Sie Ihre Mitarbeiter zum Einbringen von Verbesserungsvorschlägen an, indem Sie Tips geben, in welchem Bereich im Verantwortungsbereich Ihrer Mitarbeiter die Arbeitsplatzorganisation, die Arbeitsabläufe, etc. verbessert werden könnten?
7. Bieten Sie Ihren Mitarbeitern aktiv an, bei der Ausarbeitung eines Verbesserungsvorschlages behilflich zu sein, Formulierungen auszuarbeiten und den Mitarbeiter beim Einreichen des Vorschlages zu unterstützen?
8. Bemühen Sie sich, Frustrationen und Konflikte Ihrer Mitarbeiter abzubauen und so zu erreichen, daß Ihren Mitarbeitern die Arbeit im Unternehmen auch Spaß macht?
9. Wie verhalten Sie sich, wenn einem Untergebenen ein Fehler unterläuft? Kritisieren Sie ihn, oder motivieren Sie ihn zum Bessermachen?

Abb. 14: Checkliste für Vorgesetzte: Fördert mein Verhalten das BVW?

4.4. Darstellung des BVW-Patenmodells der Firma Löhr & Bromkamp

Beispiel:

Die Firma Löhr & Bromkamp GmbH (Löbro) stellt Gleichlaufgelenke und -gelenkwellen für Personenwagen her. Das Unternehmen, das bei einer Arbeitnehmerzahl von 1.840 einen Umsatz 1994 von 565 Mio. DM erwirtschaftete, zeichnet sich durch ein besonders durchdachtes Betriebliches Vorschlagswesen aus. In der Statistik des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft e.V. ist Löbro in der Gruppe der Unternehmen zwischen 1.000 und 5.000 Beschäftigten hinter Opel Eisenach und der Schlafhorst AG & Co. auf Platz drei.

Löbro hat das sogenannte Patenmodell des Betrieblichen Vorschlagswesens eingeführt. In den dezentralen Einheiten des Unternehmens ist der BVW-Koordinator bzw. BVW-Pate die Vertrauensperson für seine jeweiligen Mitarbeiter und Vorgesetzten. Zusammen mit den Vertrauenspersonen des Betriebsrates bilden die BVW-Koordinatoren die dezentralen BVW-Stellen und Prüfungsausschüsse vor Ort. Diese Teams können Prämien bis zu einer Höhe von 800 DM in dem Fachbereich bzw. dem sogenannten Unit vergeben. Die Prämien müssen von dem jeweiligen Fachbereichs- bzw. Unit-Leiter genehmigt werden. Prämien, die über diesen Betrag hinausgehen, werden vom zentralen Prüfungsausschuß bearbeitet. Erst bei einer Prämienhöhe von über 5.000 DM wird die Geschäftsleitung eingeschaltet.

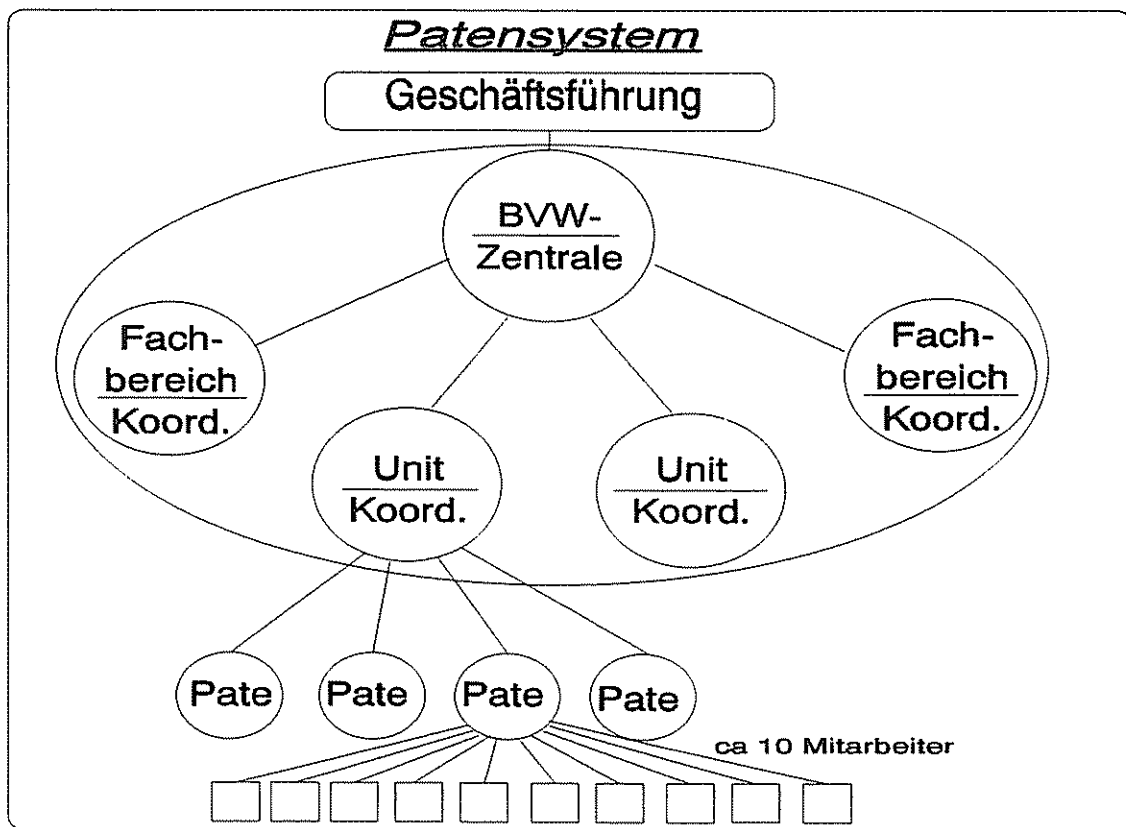


Abb. 15: Darstellung des Patensystems bei Löhr & Bromkamp

Mit der Einführung des Patenmodells konnten die Schwächen des klassischen BVW überwunden werden und die Beteiligung am Vorschlagswesen enorm erhöht werden. Wurden 1990 nur 340 Verbesserungsvorschläge eingereicht, so waren es 1993 nach der Neuorganisation des BVW bereits 9077. Im Jahre 1994 konnten stattliche 8490 Vorschläge registriert werden. Mit

Das Vorschlagswesen

der Zunahme der Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge ist auch deren Qualität erheblich angestiegen. Während es früher lediglich 50 Prozent der Verbesserungsvorschläge waren, die angenommen werden konnten, liegt die Annahmquote inzwischen bei über 70 Prozent.

Die Steigerung der Vorschlagsqualität bei Löbro ist darauf zurückzuführen, daß die Mitarbeiter auch bei der Entwicklung, Erarbeitung und Einreichung von Verbesserungsvorschlägen einer Lernkurve unterliegen. Mit zunehmender Erfahrung im Einreichen von Verbesserungsvorschlägen steigt das Gespür dafür, welche Vorschläge realisierungsfähig sind und welche nicht. Reibungsloser läuft auch die Betreuung durch die Paten, die Beurteilung durch die Gutachter und die Arbeit der BVW-Koordinatoren ab. Durch bessere Gutachten und eine intensivere, schnellere Bearbeitung wiederum können mehr zufriedene Einreicher verzeichnet werden.

Der BVW-Koordinator und BVW-Pate als Vertrauensperson hat im wesentlichen zwei Aufgaben:

1. Beraten der Mitarbeiter.

Er ist die Kontaktperson zu den Vorgesetzten und zum Betrieblichen Vorschlagswesen. Ihm obliegt es, die Mitarbeiter in geeigneter Form zu motivieren, BVW-Formulare in ausreichender Menge zur Verfügung zu stellen und Hilfestellung bei der Umsetzung / Formulierung von Ideen durch die Mitarbeiter zu leisten.

2. Entgegennahme aller Verbesserungsvorschläge aus dem eigenen Fachbereich.

Der BVW-Koordinator veranlaßt die sofortige Begutachtung durch den Sachbearbeiter und gegebenenfalls die Durchführung des Verbesserungsvorschlages sowie die Prämierung bis zu einer Höhe von 800 DM. Verbesserungsvorschläge, die nicht die eigene Organisationseinheit betreffen oder die bereichsübergreifende Bedeutung haben, reicht er an die BVW-Zentrale oder die betreffende Organisationseinheit weiter. In der Hauptverwaltung sowie in den 2 anderen Werken finden jeweils zentrale Koordinierungssitzungen statt. Nicht errechenbare Verbesserungsvorschläge ab 100,-- DM werden geprüft, um in den zentralen Bereichen auf einer Linie zu bleiben. Er sorgt ferner dafür, daß eine Kopie vom Ergebnis an die BVW-Zentrale geleitet wird.

Das Patensystem bei Löbro hat eindeutige Vorteile:

- ① Es basiert auf der Grundlage der Philosophie des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, d.h. Bewährtes wird übernommen und stetig verbessert.
- ② Beteiligung aller Mitarbeiter wird dadurch erreicht, daß das BVW dezentralisiert mit konkreten Ansprechpartnern vor Ort ist. Die Einreicher werden bei der Beurteilung der eingereichten Verbesserungsvorschläge miteinbezogen.
- ③ Dadurch, daß die Bearbeitungszeiten verkürzt werden und der aktuelle Stand der Bearbeitung allen Beteiligten permanent bekannt ist, steigt die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Vorschlagswesen und die Bereitschaft, verstärkt teilzunehmen am Prozeß der Kontinuierlichen Leistungsverbesserung.

- ④ Ist die Vorschlagsidee in der dargelegten Form nicht durchführbar, können vermittels Absprache andere Lösungswege erarbeitet werden.
- ⑤ Verbesserungsvorschläge können mit geringem Aufwand schnellstmöglich bearbeitet werden, wobei der Bearbeitungsaufwand in proportionalem Verhältnis zum geschätzten Wert eines Verbesserungsvorschlages liegt (Weiterleitung an BVW-Zentrale / Vorlage bei Geschäftsleitung).

4.5. Werbung für das Betriebliche Vorschlagswesen

Durch kontinuierliche Werbung für das Betriebliche Vorschlagswesen sollen alle Mitarbeiter über die Funktionsweise, Sinn, Zweck und Ansprechpartner im Rahmen des BVW informiert werden. Außerdem müssen die Teilnahmeberechtigten laufend zur Einreichung von Verbesserungsvorschlägen motiviert werden. Der Phantasie des BVW-Beauftragten ist dabei neben den finanziellen Restriktionen kaum Grenzen gesetzt.

Sinnvolle Maßnahmen können beispielsweise sein:

- ① Kontinuierliche Erläuterung der Spielregeln, Ergebnisse, Aufgabenstellungen, Verantwortungsträger, Adressaten des BVW gegenüber den Mitarbeitern in:
 - Werkszeitung,
 - Schwarzes Brett,
 - Werksfernsehen (falls vorhanden, beispielsweise bei Porsche, SAP AG und Löbro üblich),
 - Regionalzeitung (bei Sonderaktionen, besonderem BVW-Jahreserfolg, BVW-Jubiläum, 1000ster eingereichter Verbesserungsvorschlag, etc.).
- ② Ständige Kontaktsuche mit den Führungskräften und dem Betriebsrat, da diese "erfolgskritische" Schlüsselpersonen für das BVW sind.
- ③ Den Mitarbeitern die BVW-Richtlinie / Betriebsvereinbarung zugänglich und vertraut machen sowie den Entscheidungsprozeß bezüglich der eingegangenen Vorschläge so transparent und zügig wie möglich zu gestalten.
- ④ Regelmäßige Ankündigung von Sonderaktionen, z.B. Aktion „Arbeitssicherheit“ oder „Umweltschutz“, mit besonderen Preisen.
- ⑤ BVW-Ereignisse so gut wie möglich "vermarkten". Prämienvergabe möglichst in der (Unternehmens-) Öffentlichkeit, Bekanntmachung mittels Plakat, Werkszeitung oder Flugblatt. Berichterstattung an die Unternehmensleitung und die Abteilungsleiter.

Bei der Firma Löhr und Bromkamp (Löbro) wird zwölfmal im Jahr der Gewinner des Monats ermittelt. Per Plakat, mit Fotografien von der Verlosung sowie der Gewinnübergabe, wird dies allen Mitarbeitern am 1. Tag des Folgemonats sofort bekanntgegeben. Weiterhin wird im Werksfernsehen und in der Werkszeitung darauf hingewiesen.

4.6. Controlling des Ideenmanagements

Die Aufgaben des Zentralen BVW haben sich stark geändert. Die Begutachtung der Verbesserungsvorschläge findet weitreichend in den Fachbereichen durch die unmittelbaren Vorgesetzten statt. Der BVW-Beauftragte übernimmt primär steuernde und beratende Tätigkeiten. Kernaufgaben sind neben der Werbungsfunktion die Controlling- und Beraterfunktion. In dieser Funktion ist der BVW-Beauftragte auch für die Berechnung der Wirtschaftlichkeit einzelner Verbesserungsvorschläge und des gesamten Betrieblichen Vorschlagswesens zuständig.

Eine Hauptaufgabe des BVW ist die Steigerung der Kostenproduktivität. Daher muß auch das BVW in regelmäßigen Abständen einer Kosten-Nutzen-Analyse unterworfen werden. Die BVW-Ziele müssen für jedes Jahr gemeinsam mit der Unternehmensleitung festgelegt werden. An diesen Sollvorgaben läßt sich dann mittels Soll-Ist-Vergleich der Grad der Zielerreichung des BVW ablesen. Kennzahlen hierfür sind:

- **Beteiligungsquote:**
Beteiligungsquote in Verbesserungsvorschlägen pro Mitarbeiter. Üblicherweise wird der Anteil an Verbesserungsvorschlägen pro 100 Teilnehmerebene ermittelt. Selbstverständlich kann die Beteiligungsquote aber auch bei einer geringeren Personenzahl ermittelt werden. Eine Hochrechnung auf die Beteiligungsquote auf der Basis von 100 Personen ist dann sinnvoll, wenn auf nationale und internationale Vergleichszahlen (vgl. Benchmarking) zurückgegriffen werden soll. Ein geringer Beteiligungsgrad deutet auf Widerstand der Belegschaft gegen das BVW oder darauf, daß das Instrument BVW in Ihrem Unternehmen relativ unbekannt ist.
- **Durchführungsquote:**
Die Durchführungsquote stellt den Prozentsatz der realisierten Verbesserungsvorschläge (VV's) im Verhältnis zu den eingereichten VV's dar. Die Durchführungsquote zeigt zum einen den Rationalisierungs- und Neuerungsumfang auf. Zum anderen demonstriert sie die Qualität der eingereichten VV's. Je höher die Quote, je ausgereifter sind die Verbesserungsvorschläge im Durchschnitt.
- **Einsparquote**
Die Höhe der Einsparquote in TDM / Mitarbeiter ist abhängig von dem bezahlten Prämienatz, von den in die Kostenvergleichsrechnung einbezogenen Kostenelementen und von der Berücksichtigung der Investitionen.
- **Kosten-Nutzen-Verhältnis**
Differenzbetrag zwischen Kosten und ermitteltem Ersparnis. Mit Hilfe dieser Kennzahl können die Kosten des BVW - ausgezahlte Prämien, Verwaltungs- und

Personalaufwand und getätigte Investitionen - in ein Verhältnis zum Gesamtnutzen gesetzt werden.

- **Durchschnittliche Bearbeitungskosten pro eingereichtem Verbesserungsvorschlag**

Diesen Wert zu ermitteln ist schwierig, wenn der BVW-Beauftragte - und das dürfte die Regel in mittelständischen Unternehmen sein - die Funktion neben seiner eigentlichen Tätigkeit wahrnimmt. Ferner erfordern Verbesserungsvorschläge nicht immer den gleichen Bearbeitungsaufwand. Je mehr Routine ein Bearbeiter bzw. Begutachter von Verbesserungsvorschlägen hat, desto geringer wird der notwendige Zeitaufwand und damit die Kosten der Bearbeitung sein. Ferner sind manchmal erhebliche Nachfragen / Tests / Nachforschungen oder gar Versuchsreihen nötig, um die Brauchbarkeit eines Vorschlages beurteilen zu können.

- **Werbungskosten / angestrebte Anzahl an Verbesserungsvorschlägen**

Das Deutsche Institut für Betriebswirtschaft - welches über das BVW in Deutschland umfangreiche Statistiken führt - geht als Durchschnittsgröße von Werbungskosten in Höhe von 15 bis 30 DM pro im Vorjahr eingereichtem Verbesserungsvorschlag aus.

Aus den Bearbeitungskosten, den BVW-Werbekosten und der Höhe der Prämien für umgesetzte Verbesserungsvorschläge lassen sich die Gesamtkosten des BVW ermitteln. Werden diese von der Summe der im gleichen Zeitraum erreichten Einsparungen abgezogen, erhält man den Reingewinn des BVW vor Steuern. Damit läßt sich die Wirtschaftlichkeit des BVW überprüfen.

Im Rahmen des Kosten-Controllings im Ideenmanagement muß ermittelt werden, welcher Aufwand welchem Ertrag gegenübersteht. *Kosten* fallen an:

- **Im Rahmen der Ideenfindung.**

Qualitätszirkel, KVP-Teams, Projektgruppen treffen sich während der regulären Arbeitszeit. Daher müssen die Arbeitskosten (Bruttolöhne und -gehälter einschließlich Urlaubsgeld, Sonderzahlung, Vermögenswirksame Leistungen, zuzüglich Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung sowie Betrieblicher Altersversorgung), die Materialkosten (Schreibmaterialien, Tageslichtprojektor etc.), die Kosten für Mitarbeiter-, Moderatoren- und Führungskräfte-schulung (Begutachter) und die BVW-Werbungskosten ermittelt werden.

- **Im Rahmen der Ideen-Beurteilung und -annahme**

Kosten für BVW/KVP-Beauftragte, Gutachterkosten, Bürokratiekosten (Formulare, Verwaltung) und die Kosten für die Prämierung in Form von Geld- oder Sachprämien.

- **Im Rahmen der Realisierung des Verbesserungsvorschlages**
Unter Umständen müssen Investitionen getätigt werden oder noch Versuche gemacht werden. Derartige Zusatzkosten vor Umsetzung des Verbesserungsvorschlages müssen quantifiziert und in der Kosten-/Nutzenkalkulation berücksichtigt werden.

Auf der anderen Seite bringen die realisierten Ideen einen (quantifizierbaren) *Nutzen*. Dieser fällt an in Form von Jahreseinsparungen durch VV, Gesamteinsparungen und nicht quantifizierbarem Nutzen (z.B. Verbesserungen im Arbeits- und Unfallschutz, Umweltschutz, Datenschutz, etc.).

Ideenmanagement-Controlling: Ermittlung der Kosten:

- Welche Kosten können dem BVW direkt oder indirekt zugerechnet werden?
- Zu welchem Anteil arbeiten die Mitarbeiter für das Ideenmanagement?
- Mit welchem Anteil werden die Personalzusatzkosten angerechnet?
- Was wird mit Vollkosten-, was mit Teilkostenansatz berücksichtigt?
- Wie erfolgt die Aufschlüsselung der Gemeinkosten?
- Personalkosten: In welcher Höhe werden Gehälter oder Löhne gezahlt (BVW-Beauftragter, Gutachter, Sekretärin)? Ohne EDV-gestützte Administration des Verbesserungsvorschlagswesens fallen pro Verbesserungsvorschlag etwa vier bis sechs Stunden pro VV für Sachbearbeitung und Administration, ein bis zwei Stunden für die Begutachtung, also fünf bis acht Stunden pro VV insgesamt an.

Bei einem Gehaltsstundensatz von durchschnittlich 50 DM (inkl. 30 Prozent Lohnnebenkosten) und einem Gemeinkostenzuschlag von 100 Prozent für Raumkosten, Büromaterial, Umlagen betragen die Kosten pro VV zwischen 300 und 800 DM, je nach Routine der Bearbeiter. Bei 1.717 Stunden jährlich verfügbare Arbeitszeit im Großhandel - abzüglich 20 Krankheitstage - könnte ein Sachbearbeiter bei zwei Stunden Aufwand pro VV im Jahr immerhin 849 VV beurteilen, eine Sachbearbeiterin bei sechs Stunden Aufwand pro VV noch 283.

- Werbekosten fallen im Rahmen des BVW mit ca. 15 bis 30 DM pro Jahr und als Ziel beabsichtigten VV an.
- Prämien für die angenommenen Verbesserungsvorschläge.

Fallbeispiel: Wirtschaftlichkeitsrechnung für das Ideenmanagement

Geplante VV / Jahr		250 VV
Erhoffte Einsparung:	(1200 DM pro VV / Durchschnitt)	300.000 DM
	(=erreichbare Einsparung der Ford-Werke AG pro VV im Jahre 1995)	
Bearbeitungskosten:	Ideenmanagement Büro:	
	250 VV * 6 Std. * 50 DM/Std.	= 75.000 DM
	BVW-Begutachtung:	
	250 VV * 2 Std. * 50 DM/Std.	= 25.000 DM
	Gehaltskosten	=100.000 DM
	zuzügl. Gemeinkosten (100 %)	=100.000 DM
		=200.000 DM
Prämien (20 % d. Einsp.)		= 60.000 DM
Werbungskosten	15 DM pro VV	= 3.750 DM
Kosten für das Ideenmanagement insgesamt		=263.750 DM
Reingewinn aus dem Ideenmanagement:		= 36.250 DM

Abb.: 16: Wirtschaftlichkeitsrechnung für das Ideenmanagement

4.7. BVW einführen und optimieren

Die wesentlichen organisatorischen Schritte bei der Einführung bzw. Reaktivierung des Betrieblichen Vorschlagswesens lassen sich in vier Phasen darstellen:

1. Phase: Führungskräfte und Betriebsrat informieren, Rückhalt sichern

In dieser Phase werden die für das BVW sehr bedeutenden Schlüsselpersonen - Führungskräfte und Betriebsrat - über das Vorhaben informiert. Ziel ist die Schaffung günstiger Rahmenbedingungen. Das BVW muß gerade von der Unternehmensführung mitgetragen und voll unterstützt werden. Es gilt: BVW ist eine Führungsaufgabe.

2. Phase: BVW-Verantwortliche auswählen und schulen

Die für die Aufbauorganisation vorgesehenen Mitarbeiter müssen informiert werden über ihre zukünftigen Aufgaben und Pflichten. Dies geschieht am besten im Rahmen einer (1- bis 2-tägigen) Schulung. Je nachdem für welche Variante des BVW Sie sich entschließen,

nehmen an der Schulung die Vorgesetzten, BVW-Paten / BVW-Koordinatoren und der BVW-Beauftragte teil.

3. Phase: Information der Mitarbeiter und kontinuierliche Werbung für das BVW

Die Einführung eines aktiven BVW ist nicht mit der Anbringung eines Briefkastens für Verbesserungsvorschläge in der Eingangshalle zu bewerkstelligen. Das BVW verlangt die Entwicklung sinnvoller Anreizsysteme (Prämierung, Anerkennung der Mitarbeiterleistungen durch die Unternehmensleitung, Einbindung erfolgreicher Einreicher / Einreichergruppen in die Personalentwicklung), eine umfassende Werbung und - wo möglich - die Verknüpfung mit Konzepten der Kleingruppenarbeit.

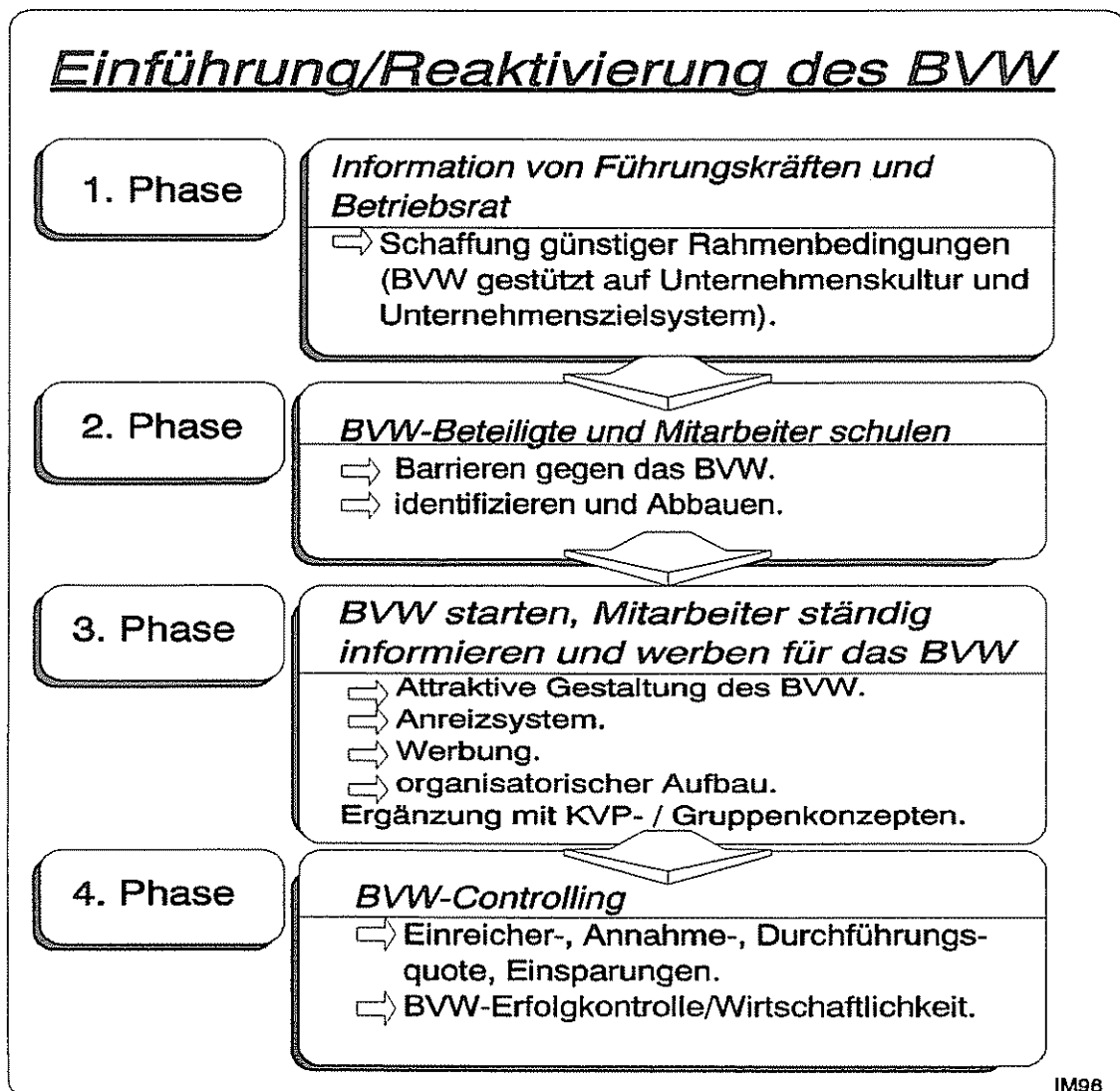


Abb.17: Phasenschema der Einführung des Betrieblichen Vorschlagswesens.

4. Phase: BVW-Controlling / Kontinuierliche Verbesserung

Das BVW ist kein Selbstläufer. Anhand seines Kosten- Nutzen-Verhältnisses muß es laufend überprüft werden. Genauso wie die Unternehmensorganisation unterliegt das BVW einem dauernden Druck zur Anpassung an sich ändernde Rahmenbedin-

Fallbeispiel: Einführung des Ideenmanagements bei PHOENIX Pharmahandel AG&Co.

gungen. Die Forderung nach "Kontinuierlicher Verbesserung" gilt also auch für das BVW.

Dezentralisierte Varianten des BVW setzen sich nicht nur in Großunternehmen, sondern auch in kleinen und mittleren Unternehmen immer mehr durch. Deshalb sollen ergänzend noch einige Praxistips zur Einführung und zum Betreiben eines effektiven Patensystems gegeben werden:

- Führen Sie bei der Einführung des Patensystems eine Schulung für alle Paten durch. Erläutern Sie Ziel und Aufbau des BVW-Patensystems, die Rolle des Paten und des Koordinators und die Anforderungen an deren Tätigkeit und Ihre Mitarbeiter.
- Schaffen Sie den Paten die notwendigen Arbeitsbedingungen, um ihre Tätigkeit durchzuführen. Dies reicht vom Zurverfügungstellen der Räumlichkeiten bis zur Materialausstattung wie dem notwendigen Papier, Akten usw. Räumen Sie den Paten Zeitfonds in der Normalarbeitszeit oder auf Überstundenbasis ein als Kompensation für die BVW-Arbeit.
- Demonstrieren Sie dem Paten die Aufmerksamkeit und klare Unterstützung durch die Unternehmensleitung durch monatliche Gruppengespräche bei den Bereichsleitern. Damit wird den Paten Autorität verliehen, offene Probleme und Informationen können ausgetauscht sowie Rationalisierungsschwerpunkte festgelegt werden.
- Übermitteln Sie den Paten auf Monatsbasis die aktuellen BVW-Ergebnisse, damit sie mit diesen gegenüber ihren Mitarbeitern werben können.
- Überlegenswert ist auch, die Paten finanziell für ihre Tätigkeit zu fördern, indem sie in die Prämienvergabe für realisierte Verbesserungsvorschläge einbezogen werden.

4.8. Fallbeispiel: Einführung des Ideenmanagements bei PHOENIX Pharmahandel Aktiengesellschaft & Co.

Die PHOENIX Pharmahandel Aktiengesellschaft & Co in Mannheim ist ein Zusammenschluß mehrerer vormals rechtlich selbständiger Pharmagroßhändler. Das Unternehmen beschäftigt 5800 Mitarbeiter und erwirtschaftete 1994 einen Umsatz von DM 7,2 Mrd. DM. Zu dem Unternehmen gehören zahlreiche Service- und Dienstleistungsgesellschaften, wie die Apotheken-Dienstleistungsgesellschaft mbH (ADG), die PHOENIX Pharma Einkauf GmbH, die transmed GmbH als Transport- und Logistikfirma und die PHOENIX Pharma-Rechenzentrum GmbH (PRZ). Das Unternehmen führt ein Vollsortiment von fast 95.000 Produkten, welche bundesweit distribuiert werden. Vor dem Zusammenschluß hatte lediglich die in das Unternehmen PHOENIX eingegangene Ferd. Schulze GmbH seit 1987 eine Betriebsvereinbarung zum BVW abgeschlossen. Da für das BVW kaum Werbung betrieben wurde, war die Mitarbeiterbeteiligung allerdings gering.

Mit einem Wechsel in der Unternehmensführung im Jahr 1994 reifte der Entschluß, zur Erreichung von Synergieeffekten, ein unternehmensweites Ideenmanagement einzuführen. Das Vorhaben erhielt die volle Unterstützung der Unternehmensleitung. Erklärtes Ziel war es, bei allen Betriebsstätten der Firma PHOENIX ein Ideenmanagement mit den drei Säulen klassisches BVW, Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß und Qualitätszirkelarbeit einzuführen.

Nach Erstellen des Konzeptes wurde das Modell im Herbst 1995 den Betriebsleitungen und dem Gesamtbetriebsrat vorgestellt. Anschließend ging man in die Verhandlungen zur Ausarbeitung einer Gesamtbetriebsvereinbarung zum Ideenmanagement. Im Rahmen der Verhandlungen entschloß man sich zu einem stufenweisen Vorgehen, in dem die Einführung der Qualitätszirkelarbeit als zweiter Schritt später erfolgen sollte. Im Rahmen der Verhandlungen war der Arbeitnehmervertretung insbesondere an arbeitsrechtlichen Schutzvorschriften gelegen, welche eine Schlechterstellung der Mitarbeiter, welche Verbesserungsvorschläge einreichen, durch die Umsetzung ihrer Vorschläge ausschließen sollte. Festgelegt wurde schließlich der Schutz des Einreichers nicht aber der anderen Betriebsmitarbeiter.

Nach sorgfältiger Beurteilung möglicher Umsetzungsvarianten des Ideenmanagements entschied man sich für ein dezentral organisiertes Ideenmanagement. Vorschläge im Rahmen des BVW oder des KVP bis zu einer Prämienhöhe von DM 250,- werden dezentral von einer Bewertungskommission aus Betriebsleiter, Betriebsratsmitglied und BVW-Berater nach fachlicher Begutachtung bewertet. Der Grenzprämienatz von derzeit DM 250,- soll sukzessive angehoben werden. Geht ein Verbesserungsvorschlag über ein Vertriebszentrum bzw. einen Bereich hinaus, oder übersteigt er den Grenzprämienatz, nimmt sich eine zentrale Kommission aus Zentralbereichsleiter, Gesamtbetriebsratsmitglied und BVW-Leiter des Vorschlages an.

Das neu erarbeitete Prämiensystem sieht eine Grundprämie von 20 Prozent der Erstjahreseinsparung (netto) vor. Mittels individueller Bewertungsfaktoren kann die Prämie auf bis zu 27 Prozent steigen. Einbezogen in diese Bewertung wurden Kriterien wie die Stellung des Mitarbeiters im Betrieb, Kreativität, Vollständigkeit des Vorschlages etc - wobei die Teilnahme von Abteilungsleitern ausdrücklich erwünscht ist. Gruppenvorschläge werden gegenüber Einzelschlägen mit einem Faktor von 1,2 ausdrücklich besser bewertet. Vorschläge zur Unfallverhütung zum Arbeits- und Gesundheits-, sowie zum Umweltschutz werden mit einem Faktor von 1,3 gefördert. Prämiiert werden auch BVW / KVP-Vorschläge, die aus dem unmittelbaren Arbeitsbereich des Einreichers, aber nicht aus seinem dienstlichen Pflichtbereich kommen. Für Verbesserungsvorschläge von geringem Wert erfolgt die Vergütung in Form von Sachprämien. Einzelne Wertpunkte in Höhe von DM 15,- können angesammelt werden. Die einzelnen Sachpreise sind in einem Katalog, welcher jedem Mitarbeiter ausgehändigt wurde, anschaulich dargestellt. Jeder Mitarbeiter kann sich die Sachprämien in Ruhe betrachten und sich auf der Basis der von ihm angesammelten Wertpunkte eine Sachprämie aussuchen.

Wesentliche Bedeutung wurde auch der Einführung eines Datenverarbeitungsprogramms zur Entgegennahme, Begutachtung und Bewertung der Verbesserungsvorschläge beigemessen. Die Durchlaufzeiten der Bearbeitung von eingereichten Verbesserungsvorschlägen konnten durch die rationellere Verwaltung gegenüber dem traditionellen BVW entscheidend verringert werden. Waren vorher Bearbeitungszeiten von 16 Monaten möglich, so werden durch die neue Organisation des BVW alle Verbesserungsvorschläge innerhalb von weniger als zwei Monaten beurteilt sein.

Für die einzelnen BVW-Beauftragten aber auch die Mitarbeiter von PHOENIX ist das firmeneigene DV-Programm eine unerlässliche Hilfe, wenn es um die Frage geht, ob ein bestimmter Vorschlag bereits andernorts gemacht wurde und in welchem Stadium der Beurteilung er sich gerade befindet. Daher ist das DV-Programm (bald auch mit einer Windows-Benutzeroberfläche) sehr anwenderfreundlich gestaltet und ermöglicht aufgrund unterschiedlicher Hierarchieebenen unter Berücksichtigung des Datenschutzes, flexibel die Bereitstellung von Informationen rund um das Ideenmanagement.

Fallbeispiel: Einführung des Ideenmanagements bei PHOENIX Pharmahandel AG&Co.

Im Frühjahr 1996 erfolgte die Schulung der BVW-Beauftragten der Vertriebszentren. Die Einführung des Ideenmanagements zum 15.4.1996 wurde durch zahlreiche Marketingmaßnahmen vorbereitet. Ziel war es, möglichst frühzeitig den Kreis der Führungskräfte und leitenden Angestellten einzuweihen und zur Unterstützung zu gewinnen. Der Betriebsrat wurde in die Konzepterstellung von Anfang an mit einbezogen, um Unsicherheiten in den Reihen der Arbeitnehmervertretung entgegenzuwirken.

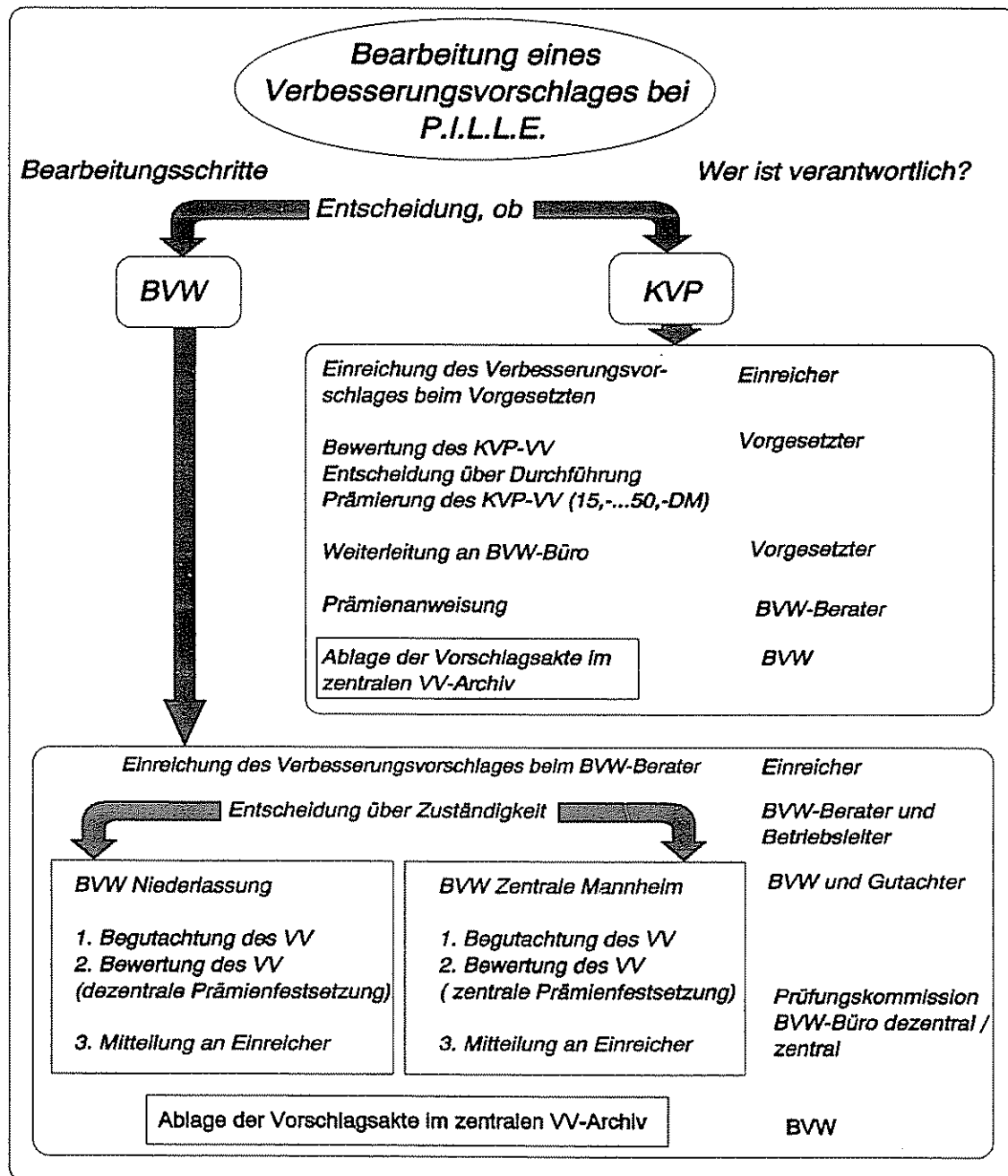


Abb. 18: Ablaufschema des Ideenmanagements bei der PHOENIX Pharmahandel AG & Co

Die Vorstellungen der Mitarbeiter wurden bereits im Herbst 1995 in Form einer Fragebogenaktion "Wie stellen Sie sich ein Betrieblichen Vorschlagswesen bei PHOENIX vor" abgefragt. In mehreren Artikeln in der Firmenzeitschrift wurde um Mitarbeit bei der Vorbereitung der Einführung des Ideenmanagements gebeten. Als wesentlich wurde dabei empfunden, die Führungskräfte, Mitarbeiter und Betriebsratsmitglieder frühzeitig in die Prozesse im Rahmen des Ideen-

managements einzubeziehen und damit die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Ideenmanagement zu fördern. Dem Ideenmanagement bei PHOENIX wurde der Namen PILLE (Probleme, Ideen, Lösungen, Leute, Erfolge) gegeben. Um nach Anlaufen des Ideenmanagements eine rege Teilnahme zu ermöglichen, wurde die Popularität des Ideenmanagements systematisch aufgebaut:

1. An jeden Mitarbeiter wurden Prospekte und Kugelschreiber mit dem Logo des Ideenmanagements bei PHOENIX verteilt.
2. Die Mitarbeiter wurden in die Werbung für das Ideenmanagement eingebunden. So erstellten Auszubildende des Vertriebszentrums Mannheim Plakatentwürfe für die Einführung des Ideenmanagement bei PHOENIX.
3. Am schwarzen Brett wurden in regelmäßigen Abständen Werbepлакate aufgehängt. In der Firmenzeitung machten wiederholt Beiträge auf die bevorstehende Einführung des unternehmensweiten Vorschlagswesens aufmerksam. Der Countdown bis zur Einführung des Ideenmanagements sollte jedem Mitarbeiter bekannt sein.
4. Als Einführungsaktion wurde jeder einhundertste Verbesserungsvorschlag bis zum fünfhundertsten unabhängig von seiner Eignung mit DM 200 und einer Anerkennungsurkunde prämiert.

Durch seine dezentrale Organisation motiviert das Ideenmanagement bei PHOENIX die Mitarbeiter der Vertriebszentren und der Zentrale zur Mitarbeit, fördert das Zusammengehörigkeitsgefühl und regt den Wettbewerb der einzelnen Unternehmensstandorte zur Verbesserung des Gesamtergebnisses an. Das Beispiel PHOENIX verdeutlicht, wie wichtig die nachhaltige Unterstützung durch die Unternehmensleitung wie auch die kontinuierliche Werbung für das Ideenmanagement im Unternehmen ist. Bereits in der Vorbereitungsphase konnte die rege Zunahme des Interesses am Ideenmanagement als Folge der kontinuierlichen Werbung anhand einer zunehmenden Anzahl von Rückfragen der Mitarbeiter bei den BVW-Verantwortlichen verzeichnet werden.

In einem zweiten Schritt beabsichtigt PHOENIX die Einführung von Qualitätszirkelarbeiten in Form einer sogenannten Ideenbörse, der bestimmte Probleme der einzelnen Vertriebszentren gemeldet werden können. Je einhundert Mitarbeitern soll in den Vertriebszentren ein Moderator ausgebildet werden, der für die Lösung eines solchen Problems eine Gruppe von Mitarbeitern um sich scharen kann. Innerhalb der Arbeitszeit sollen fünf bis sieben Stunden pro Monat für die Lösung derartiger Probleme verwandt werden, wobei die Firma PHOENIX die Technik und die Räumlichkeiten zur Verfügung stellt.

Die Qualitätszirkel erklären sich bereit, jeweils ein Thema zu bearbeiten, setzen sich Meilensteine, wann die Gesamtaufgabe abgeschlossen sein sollte und arbeiten eigenständig an der Problemlösung. Verbesserungsvorschläge der Gruppen gehen in das BVW-Prämierungsverfahren ein. Bei wichtigen Themen soll die Vorstellung in Form einer Managementpräsentation erfolgen. Die zukünftige QZ-Arbeit bei PHOENIX soll alle Unternehmensbereiche sowohl innerhalb der Verwaltung als auch der Produktion umfassen.

Da die unternehmensweite Einführung der QZ-Arbeit aufgrund des großen Schulungsaufwandes für die Mitarbeiter nicht auf einen Schlag erfolgen kann, sollen sukzessiv ein

Fallbeispiel: Einführung des Ideenmanagements bei PHOENIX Pharmahandel AG&Co.

zelne Vertriebszentren herausgesucht werden und Projekte installiert werden. Die erfolgreichen Arbeiten einzelner Projektteams sollen als Wellenbrecher für die Bildung weiterer Zirkel dienen. Die von PHOENIX beabsichtigte Variante der Gruppenarbeit sieht vor, daß

- Vorgesetzte verpflichtet sind, in der Gruppe mitzuarbeiten.
- Aufgaben nicht delegiert werden, sondern die Gruppe sich aus der Ideenbörse eigenständig interessante Themen sucht.
- Die Gruppe in ihrer Zusammensetzung sich nach Erfolg der Problemlösung wieder auflöst, also eine natürliche Fluktuation erfolgen kann.
- Die Teilnahme der Mitarbeiter an diesen "Projektteams" freiwillig und befristet ist.

MODUL 5: Anreize zur Förderung der Mitarbeitermotivation

Die aktive Nutzung der Kreativitäts- und Ideenpotentiale der Mitarbeiter ist keine Selbstverständlichkeit. Der Mitarbeiter muß das Gefühl haben, daß seine Bemühungen anerkannt und honoriert werden. Entsprechend der in Westeuropa vorherrschenden individualistischen Sichtweise, muß sich das kreative Engagement der Mitarbeiter auch in geldwerten Vorteilen niederschlagen. Andernfalls entsteht schnell der Eindruck der Ausbeutung, was sich im Aufbau von "Willensbarrieren" äußert. Der Mitarbeiter will nicht mehr an der Verbesserung des Leistungsprozesses partizipieren. Um dies zu vermeiden, braucht man effiziente Anreize zur Förderung der Motivation der Mitarbeiter zur aktiven Teilnahme am Ideenmanagement.

5.1. Materielle Vergütungen: Prämien als Leistungsanreiz

Wenn das Ideenmanagement in Ihrem Unternehmen ein Erfolg werden soll, müssen die Mitarbeiter Vertrauen gegenüber dem Prämierungssystem haben. Die schnelle, wirtschaftliche, einfache und durchschaubare Behandlung der Verbesserungsvorschläge muß gewährleistet sein. So demotivierend eine Verzögerung der Vorschlagsbearbeitung für den Einreicher ist, so schlimm wäre es, wenn das Prämiensystem eine „Geheimsprache“ darstellt, die nur noch für Fachleute nachzuvollziehen ist. Dies erzeugt das Mißtrauen der Mitarbeiter.

Und nun zur Prämierung: Bei der materiellen Vergütung von Verbesserungsvorschlägen ist zu unterscheiden, ob es sich um quantifizierbare oder nicht quantifizierbare Vorschläge handelt. Quantifizierbare Vorschläge können sich an einem Prozentwert des Einsparpotentials orientieren. An der Höhe der erreichten Punktzahl orientiert sich die Prämie. Bei den quantifizierbaren Verbesserungsvorschlägen bilden patentfähige Arbeitnehmererfindungen die Ausnahme. Trotzdem bietet sich die Anlehnung an die Vergütungsrichtlinien für patentfähige Erfindungen an.

Prämienarten

Die Beteiligung des Mitarbeiters am Betrieblichen Vorschlagswesen bzw. in KVP-Teams muß sich für den Mitarbeiter lohnen. Die Prämierung der erbrachten Leistung kann in Form von Geld-, Sach-, Sonderprämien aber auch in besonderer Anerkennung der Verdienste des Einreichers / der Einreichergruppe durch die Geschäftsleitung / Vorgesetzten erfolgen. Am häufigsten ist die Geldprämie. Allerdings sind auch Sachprämien sinnvoll: Zum einen werden sie als Mindest- oder Anerkennungsprämien genutzt, zum anderen als Mittel, Mitarbeiter mit der Prämie individuell anzusprechen. Besonderen Wünschen der Einreicher kann entsprochen werden und die Motivationswirkung einer Paris-Reise - die

der Mitarbeiter schon immer einmal machen wollte - ist nicht zu verachten und von bleibender Erinnerung. Ebenso in Betracht kommt die Teilnahme an Informations- und /oder Fortbildungsveranstaltungen, bezahlter Sonderurlaub, Auswahlmöglichkeit aus einem Katalog von nach Prämienhöhe gestaffelten Sachpreisen (Ansammlung von Wertpunkten, wie beispielsweise bei PHOENIX Pharmahandel AG & Co).

Prämiensysteme:

Bei der Gestaltung des Prämiensystems sind der Phantasie prinzipiell keine Grenzen gesetzt. In der Praxis existiert eine Vielzahl von Modellen. Zu beachten sind bei der Konzeption eines Prämiensystems für das Verbesserungsvorschlagswesen und den KVP insbesondere folgende Punkte:

- Achten Sie bei der Festlegung des Bewertungssystems darauf, daß die VV-Bewertung und die Prämienermittlung leicht verständlich und für den Laien durchschaubar ist. Je klarer ein Bewertungssystem, desto größer ist die Akzeptanz bei der Belegschaft.
- Bedenken Sie, daß komplizierte Berechnungssysteme nicht nur undurchsichtig und aufwendig sind, sondern daß sie i.d.R. eine Genauigkeit vortäuschen, die sie in der Praxis nicht haben.
- Die Bewertung von Verbesserungsvorschlägen muß wirtschaftlich sein. Zwar wird die Bewertung mancher Verbesserungsideen dadurch etwas ungenauer, doch ist dies nicht weiter tragisch, solange die Gerechtigkeit der Beurteilung nicht darunter leidet. Gelten muß immer: Die Prämie sollte dem Nutzen der Idee - insbesondere bei Ideen mit nicht errechenbarem Vorteil - entsprechen.

Bei quantifizierbaren Verbesserungsvorschlägen, d.h. bei Vorschlägen, für die sich die Kosteneinsparung errechnen läßt, hat sich in der Praxis die Prämierung in Prozentsätzen von der errechneten Jahreseinsparung verbreitet.

- ***Bewerten nach Prozentsätzen:***
Die Prämie wird nach der im ersten Jahr nach der Einführung des VV erreichten bzw. für diesen Zeitraum erwarteten Kosteneinsparung ermittelt. Dabei ist zu bedenken, daß Verbesserungen oftmals über mehrere Jahre kostenwirksam sind. In die Nutzenrechnung gehen jedoch nur die ersten zwölf Monate ein. Der Nutzen auf der Basis einer genauen Wirtschaftlichkeitsrechnung läge damit höher. Der Prozentsatz kann zur Kosteneinsparung linear sein, d.h. unabhängig von der absoluten Höhe der Kosteneinsparungen z.B. konstant 20 Prozent betragen.

Da bei besonders guten Verbesserungsvorschlägen auch die anteiligen Prämien ein großes Ausmaß annehmen, besteht auch die Möglichkeit der degressiven Staffelung der Prämienhöhe, so daß der prozentuale Anteil der Prämien an der realisierten Kosteneinsparung mit der absoluten Höhe der Einsparungen relativ abnimmt.

Beispiel für eine Bewertung nach Prozentsätzen:

Die Volkswagen AG hat ein degressiv gestaffeltes prozentuales Bewertungssystem: Vorschläge mit einer Jahreseinsparung bis zu 3000 DM werden mit einer 50%igen Prämie honoriert. Von 3.001 bis 9.000 DM werden 40 Prozent gewährt, von 9.001 bis 15.000 DM 35 Prozent. Ab einer Höhe von 100.001 DM beträgt die Prämie dann nur noch 10 Prozent.

Handelt es sich bei den Einreichungen um nicht quantifizierbare Vorschläge, wird die Prämierung schon schwieriger. Hier bietet sich ein Punktsystem (Scoring) an, welches den Vorschlag anhand von Kriterien wie Originalität, Nutzen, Sicherheit, Arbeitsplatzverbesserung etc. mit Punkten bewertet. Eine andere Möglichkeit ist die Einteilung der Verbesserungsvorschläge in Klassen, je nach Brauchbarkeit und Ausarbeitungsgenauigkeit des Verbesserungsvorschlages. Ferner besteht die Möglichkeit, in das Bewertungssystem verschiedene Kriterien und Merkmale einfließen zu lassen:

- **Bewertung nach Punkten:**

Bei diesem Bewertungssystem wird der Vorschlag anhand von Kriterien wie Qualität des Vorschlages, Originalität, Genauigkeit der Ausarbeitung, Nutzen, Auswirkung auf Arbeitssicherheit, Arbeitsplatzgestaltung, Gesundheits- und Umweltschutz etc. mit Punkten bewertet. Je nach Grad der Zielerreichung bezüglich eines Beurteilungskriteriums werden Wertpunkte vergeben.

Ist eine Idee bezüglich eines Beurteilungskriteriums beispielsweise hervorragend geeignet, können fünf Punkte vergeben werden. Bei sehr guter Eignung gibt es vier Punkte, bei guter Eignung drei, bei befriedigender zwei, bei erkennbarer Eignung einen Punkt und bei Unbrauchbarkeit des Vorschlags schließlich null Punkte. Zusammen mit den bei den anderen Beurteilungskriterien erreichten Punktzahlen ergibt sich die Gesamtpunktzahl, an der sich dann die Höhe der auszahlenden Prämie orientiert.

- **Bewertung nach Klassen:**

Man wählt eine geeignete Klassierung und ordnet den Verbesserungsvorschlag dann, je nach Qualität, zu. Zum Beispiel:

hervorragend	= 1000,- DM
sehr gut	= 500,- DM
gut	= 200,- DM
befriedigend	= 50,- DM
aner kennenswert	= 25,- DM
unbrauchbar	= 0,- DM

- **Kombination von Bewertungsmerkmalen und Teilprämierung:**

Fällt der Verbesserungsvorschlag teilweise oder vollständig in das originäre Aufgabengebiet des Einreichers / der Einreichergruppe, kann die ermittelte Prämienhöhe mit einem Abschlagsfaktor korrigiert werden.

Gerade im Hinblick auf die zunehmende Dezentralisierung des Verbesserungsvorschlagswesens im Rahmen von Vorgesetztenmodellen, Patenmodellen aber auch der Prämierung von Gruppenvorschlägen im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, in denen nicht mehr eine zentrale BVW-Stelle die einheitliche und gerechte

Bewertung der eingegangenen Vorschläge sichert, sind detailliertere, einheitliche Vorgaben für die Beurteilung von Verbesserungsvorschlägen sehr sinnvoll. Sie garantieren, daß, wo immer ein Verbesserungsvorschlag eingeht und von wem er auch beurteilt wird, einheitliche Maßstäbe angewandt werden und es somit zu einer gerechten, fairen Beurteilung kommt.

Selbstverständlich besteht bei der Gestaltung des Formulars für die Bearbeitung von Verbesserungsvorschlägen ein großer Spielraum. So können beispielsweise Bewertungsmerkmale, auf die Sie besonderen Wert legen - wie beispielsweise die Bereiche Arbeitssicherheit, Unfallschutz und Gesundheits- und Umweltschutz, aber auch Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung - pro erreichtem Punkt mit einem höheren DM-Betrag multipliziert und so stärker gewichtet werden als „konventionelle“ Verbesserungsideen.

Der Hinweis auf Schwachstellen, Verbesserungsmöglichkeiten ohne konkretes Aufzeigen eines Lösungsansatzes kann ebenfalls pauschal prämiert werden. Die auszuzahlende Prämie ergibt sich dann als Produkt der insgesamt erreichten Punktzahl des pro Punkt heranzuziehenden DM-Betrages (z.B. 10,- DM) und des Korrekturfaktors bei Überlappen des Verbesserungsvorschlages mit dem eigentlichen Aufgabengebiet des Einreichers bzw. der einreichenden Gruppe.

Nach dem obigen Beispiel würde beispielsweise ein gut ausgearbeiteter Verbesserungsvorschlag (zwei Punkte), welcher zur Qualitätsverbesserung hervorragend geeignet ist (100 Punkte), zu einer Prämie von 1.500,-DM führen (bei 10,-DM pro Punkt), wenn der Verbesserungsvorschlag zwar Bestandteil der Arbeitsaufgabe des Einreichers ist, jedoch größtenteils vom originären Aufgabengebiet abweicht (Korrekturfaktor 0,75).

Auch Verbesserungsvorschläge mit nicht errechenbaren Einsparungen, beispielsweise VV bezüglich Umweltschutz, Arbeitsplatzsicherheit, Organisation, Verbesserung des Arbeitsklimas etc., können durch die Entwicklung geeigneter Bewertungsverfahren beurteilt werden. An die Stelle quantitativ meßbarer Kriterien treten hier qualitative Beurteilungskriterien.

Ein detailliertes Formular zur Prämienbemessung bei Verbesserungsvorschlägen mit nicht errechenbaren Ersparnissen könnte beispielsweise wie folgt aussehen:

Anreize zur Förderung der Mitarbeitermotivation

Bewertung von Verbesserungsvorschlägen		
1. Auswirkungen des Verbesserungsvorschlages		
Bewerten Sie bitte jedes der nachstehend aufgeführten Merkmale je nach Grad der Zielerreichung mit einer der nachfolgenden sechs Punktbewertungsmöglichkeiten:		
hervorragende Eignung	=	100 Punkte
sehr gute Eignung	=	75 Punkte
gute Eignung	=	40 Punkte
mittlere Eignung	=	25 Punkte
geringe Eignung	=	10 Punkte
unbrauchbare Eignung	=	0 Punkte
Merkmal		
A. Einsparung von Material und Zeit		
B. Verbesserung des Arbeitsablaufes		
C. Qualitätsverbesserung		
D. Schonung, Erhaltung, Verbesserung von Anlagen und Betriebsmitteln		
E. Organisation, Verwaltung, Werbung		
F. Gesundheits- und Umweltschutz, Arbeitssicherheit, Unfallschutz		
Zwischensumme Punktzahl:		
2. Qualität der Ausarbeitung des Verbesserungsvorschlages		
Merkmal	Punktzahl	
A Einfache Ausarbeitung ohne besonderen Aufwand	1	
B Gute Ausarbeitung mit durchschnittlichem Aufwand	2	
C Hervorragende Ausarbeitung mit überdurchschnittlichem Aufwand	4	
Multiplizieren Sie nun die Punktzahl aus 1. mit 2.		
Gesamtpunktzahl:		
3. Korrekturfaktor für Verbesserungsvorschläge aus dem originären Aufgabenbereich der Einreicher		
VV ist Bestandteil der Arbeitsaufgabe der Einreicher zu:		Korrekturfaktor
0-10%		
Der Verbesserungsvorschlag grenzt nur geringfügig an das Aufgabengebiet des Einreichers oder der Gruppe oder hat damit nichts gemeinsam		1
11-25%		
Der Verbesserungsvorschlag weicht größtenteils vom originären Aufgabenbereich des Einreichers oder der Gruppe ab		0,75
26-50%		
Der Verbesserungsvorschlag erforderte über den eigenen Aufgabenbereich hinaus ein großes Ausmaß an Eigeninitiative je Einreicher		0,5
51-75%		
Der Verbesserungsvorschlag weicht deutlich vom eigentlichen Aufgabenbereich des Einreichers ab, berührt aber klar direkt nachgeschaltete oder vorgelagerte Tätigkeiten		0,25
76-100%		
Der Verbesserungsvorschlag ist klarer Bestandteil der Aufgaben- und Arbeitsplatzbeschreibung des / der Einreicher bzw. der Verbesserungsvorschlag stammt von Personen, welche speziell mit dieser Aufgabe betraut wurden(Projekt).		0

Abb. 19: Beispiel zur Prämienbemessung bei Verbesserungsvorschlägen

5.2. Nicht-materielle Vergütung: Anerkennung als Leistungsanreiz

Während die hochgradige Identifikation japanische Arbeitnehmer mit ihrem Unternehmen dazu führt, daß die Anerkennung durch die Unternehmensleitung außerordentlich hoch eingeschätzt wird, steht bei europäischen Unternehmen die Prämierung von Verbesserungsvorschlägen im Vordergrund, da aufgrund des vorherrschenden „Individualprinzips“ die Identifikation mit dem arbeitgebenden Unternehmen geringer ist.

Als nicht-materielle Vergütungen/Anerkennung bieten sich an:

- Belobigungen durch die Unternehmensleitung bei offiziellen Anlässen.
- Nennung herausragender Ideen und ihrer Verfasser im Werksfernsehen, Werkszeitung, Schwarzes Brett.
- Identifikation guter Moderatoren, Koordinatoren, BVW-Einreicher, KVP-, Projektteam- und Gruppenmitglieder für die Weiterbildung.
- Verknüpfung von Ideenmanagement und betrieblicher Personalpolitik sowie Personalentwicklung durch die aktive Förderung geeigneter Kandidaten.

Beispiel:

Bei Löhr und Bromkamp (Löbro) war für einige engagierte Gruppenmoderatoren die Tätigkeit in der Gruppe die Eintrittskarte für den beruflichen Aufstieg.

Flankierende Maßnahme ist die kontinuierliche Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter. Hierzu zählt die Vorgesetztenschulung und die Mitarbeiterschulung durch die Personalentwicklung.

Aufgabe der Vorgesetztenschulung:

- Einweisung in die Organisationsstruktur, Vorteile, Ablauf und Aufgabenträger des Ideenmanagements.
- Vermittlung von Führungs- und Kommunikationshilfen; Abbau von Hemmschwellen und Berührungängsten.
- Motivation von Mitarbeitern, Einweisung in Arbeitsmittel des Ideenmanagements, Vermittlung unterstützender Ansprechpartner.

Aufgabe der Mitarbeiterschulung:

- Information der Mitarbeiter über Sinn, Zweck, Organisation und Prämierung von Verbesserungsvorschlägen im Rahmen des Ideenmanagements.

- Einweisung von neuen Mitarbeitern in das Ideenmanagement. Neue Mitarbeiter, Auszubildende und ehemalige Mitarbeiter sind oftmals unbefangener in Bezug auf betriebliche Sachverhalte - sie sind nicht „betriebsblind“. Daher sollten sie nicht vom Ideenmanagement ausgeschlossen werden. Informieren Sie neue Mitarbeiter bei Eintritt in Ihr Unternehmen über die Existenz des Ideenmanagements.

5.3. Mitarbeiterbeteiligung

Mitarbeiterbeteiligung ist der Ausdruck der Partnerschaft von Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Wenn Sie sich als Unternehmer zur Mitarbeiterbeteiligung entschließen, demonstrieren Sie, daß Sie Unternehmensleitung und Belegschaft als gemeinsames Team begreifen, welches an einem Strang in Richtung Wettbewerbserfolg zieht. Die Mitarbeiterbeteiligung ist in verschiedenen Formen möglich: als immaterielle Beteiligung und als materielle Beteiligung in Form von Kapital- und / oder Erfolgsbeteiligung. Festgelegt werden kann sie in Form einer Vereinbarung oder eines Vertrages auf Betriebsebene.

Immaterielle Mitarbeiterbeteiligung

Während die materielle Mitarbeiterbeteiligung in Gestalt von Erfolgs- und / oder Kapitalbeteiligung erfolgt, ist die immaterielle Mitarbeiterbeteiligung die teilweise Teilnahme der Mitarbeiter an unternehmerischen Entscheidungsprozessen. Bei der immateriellen Beteiligung räumen Sie den Mitarbeitern über das gesetzlich geregelte Mitbestimmungsrecht hinaus Funktionen und Mitspracherechte ein, die ein Mitspracherecht begründen bei Entscheidungen, welche die Mitarbeiter betreffen. Ausdrücklich von der Mitsprache ausgeschlossen sind jedoch die aus dem Eigentum und Kapital des arbeitgebenden Unternehmens resultierenden Kapitalstimmrechte.

Bei der immateriellen Mitarbeiterbeteiligung geht es nicht darum, daß die Mitarbeiter der Unternehmensführung die Leitung abspenstig machen sollen, sondern darum, den Mitarbeitern, wenn sie Mitdenken, Mitwissen und Mitentscheiden sollen, die dafür notwendigen Entscheidungs- und Handlungsfreiräume zu schaffen. Daher ist eine immaterielle Mitarbeiterbeteiligung eine notwendige Voraussetzung für die Delegation von Verantwortung. Wenn Sie wollen, daß die Mitarbeiter aktiv mitdenken, sind folgende drei Voraussetzungen zu erfüllen:

- Immaterielle Mitarbeiterbeteiligung erfordert entsprechende organisatorische Strukturen und ist Gegenstand von Organisations- und Personalentwicklung. Sie ist eng verbunden mit neuen Organisationsmodellen und Gruppenbeziehungen und verlangt einen sozial-innovativen Führungsstil. Das für die immaterielle Mitarbeiterbeteiligung notwendige partnerschaftliche Denken muß den Mitarbeitern auch vorgelebt werden.
- Die Mitarbeiter benötigen die für die Übernahme von Verantwortung und Entscheidungsbefugnissen notwendige Qualifikation. Diese muß durch Schulungen und Trai-

"on-the-job" vermittelt werden. Ferner setzt die Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen auch das aktive Interesse der Belegschaft am Unternehmensgeschehen voraus. Nur wer sich als Teil des Unternehmens fühlt, wird sich dafür in die Bresche werfen.

- Benötigt wird ebenfalls ein Informations- und Kommunikationssystem, das allen Beteiligten die relevanten Informationen zum richtigen Zeitpunkt zugänglich macht, informelle Beziehungen fördert und transparent gestaltet ist. Nur Mitarbeiter, die über die aktuellen Geschehnisse, über arbeitsbereichsübergreifende Zusammenhänge und die notwendigen Arbeitstechniken informiert sind, können engagierte unternehmerische Mitverantwortung übernehmen.

Die mit der immateriellen Mitarbeiterbeteiligung demonstrierte Partnerschaft basiert auf der Vorstellung einer Leistungsgemeinschaft aller am Leistungsprozeß im Unternehmen beteiligten Menschen. Die Beteiligung am Entscheidungsprozeß und am Ergebnis der gemeinsamen Arbeit ist somit nur konsequent. Delegation von Verantwortung in dezentral strukturierten Unternehmen, Lean-Management und Business-Reengineering, teilautonome Arbeitsgruppen mit Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung des Arbeitsablaufs und der Aufbauorganisation, benötigt qualifizierte, motivierte, leistungsbereite und verantwortungsbewußt handelnde Mitarbeiter. Wer die traditionelle tayloristische Arbeitsorganisation überwinden und moderne Organisationskonzepte einführen will, kommt um die Mitarbeiterbeteiligung nicht herum.

Alle Gruppenkonzepte leben davon, daß Entscheidungsbefugnisse von der Unternehmensleitung teilweise an die Gruppe delegiert werden. Damit demonstrieren Sie als Unternehmer das Vertrauen in die Fähigkeit Ihrer Mitarbeiter, unternehmerisch zu denken und Mitverantwortung für das Unternehmen zu übernehmen. Partnerschaft und Mitarbeiterbeteiligung sind aber kein "Schönwetterkonzept", sondern ein Daueranspruch!

Materielle Mitarbeiterbeteiligung

„Ohne Preis kein Fleiß“. Leistungs- und erfolgsbezogene Entlohnung sowie die Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer am Unternehmen sind ein wesentliches Instrument zur Motivation der Mitarbeiter. Insbesondere vom Unternehmenserfolg abhängige Entlohnungskomponenten sind daher interessante Elemente künftiger Anreizsysteme.

Materielle Mitarbeiterbeteiligungen sind alle Formen der Teilhabe der Mitarbeiter am Erfolg und am Kapital des arbeitgebenden Unternehmens.

1. Mitarbeitererfolgsbeteiligung

Durch die Erfolgsbeteiligung für die gesamte Belegschaft wird die Motivation, die Kommunikation und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter verbessert. Der Arbeitslohn wird in einen Festlohnanteil und einen ertragsabhängigen Teil aufgliedert. Unterneh-

menserfolg und Mitarbeitererfolg werden unmittelbar aneinander gekoppelt. Die Lohnordnung kann sich so flexibel an gegebene Möglichkeiten anpassen. Der Unternehmenserfolg kommt unmittelbar der gesamten Belegschaft zugute und das partnerschaftliche Zusammenwirken aller Kräfte ist ein nicht zu unterschätzender Erfolgsfaktor. Die Zusammenfassung aller Einzelleistungen im Rahmen einer Gemeinschaftserfolgsrechnung führt allmählich dazu, daß sich innerhalb Ihres Unternehmens ein Netz verbesserter Kontakte entwickelt.

Bei der Erfolgsbeteiligung treffen Arbeitgeber und Arbeitnehmer eine freiwillige Vereinbarung (Betriebsvereinbarung) darüber, daß die Arbeitnehmer zusätzlich zum Lohn einen Anteil am Unternehmenserfolg erhalten, welcher sich an den erzielten Gewinnen, an dem Ertrag oder an der Leistung orientiert.

2. Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter

Bei der Kapitalbeteiligung wird den Mitarbeitern die Möglichkeit eingeräumt, Kapitalanteile am arbeitgebenden Unternehmen zu erwerben. Auf diese Weise entsteht beispielsweise in Form einer „Stillen Teilhaberschaft“ eine Kapitalbeteiligung am arbeitgebenden Unternehmen. Je nachdem, ob die finanziellen Mittel vom Unternehmen, vom Mitarbeiter oder von beiden aufgebracht werden, gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten.

Eine Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter an Ihrem Unternehmen kann auf folgende Weise aufgebaut werden:

- **Laufendes Entgelt:** Zahlung monatlicher Sparraten als Abzug vom Barlohn innerhalb und außerhalb von vermögenswirksamen Leistungen.
- **Einmalzahlungen:** z.B. Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld, Prämien oder Eigenmittel des Mitarbeiters.
- **Investivanlage** vom Unternehmen an die Mitarbeiter ausgeschüttete Erfolgsbeteiligungen. Die Vorbereitung und Einführung eines Beteiligungsmodells erfordert Zeit, gute Planung und umfassende Information von Führungskräften und Mitarbeitern. Insbesondere folgende Punkte sind zu beachten:

□ **Checkliste für die Einführung einer materiellen Mitarbeiterbeteiligung**

- | | |
|---|---|
| • Festlegung der Berechtigten | ✓ |
| • Vorzeitige Rückzahlung | ✓ |
| • Regelungen beim Ausscheiden aus dem Unternehmen | ✓ |
| • Obergrenzen der Mitarbeiterbeteiligung | ✓ |
| • Übertragung von Kapitalanteilen | ✓ |
| • Verhinderung des Kapitalabflusses nach Ablauf der Sperrfrist | ✓ |
| • Immaterielle Beteiligungen | ✓ |
| • Beteiligung am Erfolg und am Verlust? | ✓ |
| • Regelung des Insolvenzrisikos | ✓ |
| • Steuerliche Auswirkung für Mitarbeiter und Unternehmer | ✓ |
| • Klarstellung: Mitarbeiterbeteiligung ist keine Arbeitsplatzgarantie | ✓ |

Abb. 20: Checkliste für die Einführung einer materiellen Mitarbeiterbeteiligung

Die Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer am arbeitgebenden Unternehmen hat für beide Seiten Vorteile:

Vorteile für den Arbeitgeber:

- Das Mitarbeiterkapital ist günstiger als die Kreditaufnahme am Markt. Unternehmen, welche eine Kapitalbeteiligung ihrer Mitarbeiter betreiben, gewähren oft eine marktabhängige Mindestverzinsung, derzeit etwa 4 Prozent p.A.. Diese liegen damit unter den marktüblichen Zinsen für die Aufnahme eines Bankkredites.
- Nach § 19 des Einkommensteuergesetzes sind die Zuwendungen des Unternehmens in Höhe von 300 DM sofort als Betriebsausgabe abzugsfähig und schmälern damit den Unternehmensgewinn. Letzterer wird durchschnittlich mit 70 Prozent besteuert. Bei einer Kapitalanlage in Anlehnung an das 2. Vermögensbildungs-

gesetz für Mitarbeiter erhält das Unternehmen bei Vermögenswirksamen Leistungen von 936 DM und einer steuer- und sozialversicherungsfreien Verbilligung der Vermögensbildung nach § 19 Einkommensteuergesetz von 300 DM Eigenmittel in Höhe von 1.236 DM. Der tatsächliche Verzicht an Eigenmitteln (aus möglicher Gewinnthesaurierung) beläuft sich jedoch auf nur 90 DM, da die Unternehmenszuwendungen in Höhe von 300 DM bei einer 70 prozentigen Steuersparnis um 210 DM reduziert werden.

Vorteile für den Mitarbeiter:

- Auf seine eigene Sparleistung erhält der Mitarbeiter vom Staat eine Arbeitnehmersparzulage in Höhe von zehn Prozent. Somit ergibt sich bei einem Mitarbeiteranteil von beispielsweise 842,40 DM, einer Sparzulage von 10 Prozent (93,60 DM) also ein Beteiligungswert von 936 DM. Mit dem Unternehmensanteil von 300 DM erhält der Arbeitnehmer also eine Vermögensbeteiligung bei seinem arbeitgebenden Unternehmen in Höhe von 1.236 DM, zahlt jedoch nur 842,40 DM ein.
- Als Mitgesellschafter ist der Mitarbeiter am Gewinn beteiligt, der erwirtschaftet wird. Der Gewinnanteil der Mitarbeiter schwankt entsprechend der Gewinnentwicklung. Von einer Verlustbeteiligung sind die Mitarbeiter jedoch meist ausgenommen. Vielmehr wird eine Mindestverzinsung garantiert.
- Die Kapitalbeteiligung fördert das "Wir-Gefühl" im Unternehmen. Durch Beteiligung der Mitarbeiter am Eigenkapital des Unternehmens wird das Streben nach einem gemeinsamen Ziel erreicht, alle ziehen am gleichen Strang zur Sicherung des Unternehmens und der Arbeitsplätze.

5.4. Fallbeispiel: Materielle und immaterielle Mitarbeiterbeteiligung bei drillbox

Die Firma drillbox, Georg Knoblauch GmbH, Giengen, beschäftigt 90 Mitarbeiter und produziert Kunststoff- und Metallkassetten als Zulieferer aller großen Bohrerhersteller und Händler weltweit. drillbox praktiziert sowohl materielle als auch immaterielle Mitarbeiterbeteiligung. Die materielle Mitarbeiterbeteiligung erfolgt in Form von Gewinn- und Kapitalbeteiligungen.

Bei der Firma drillbox kann jeder Beschäftigte, der mindestens ein Jahr beim Unternehmen beschäftigt ist, das 18. Lebensjahr vollendet hat und sich in einem ungekündigten Arbeitsverhältnis befindet, eine Kapitalbeteiligung erwerben. Mit einer Kapitalbeteiligung wird der Mitarbeiter zum stillen Gesellschafter von drillbox. Er hat Informations- und Kontrollrechte, aber kein Mitspracherecht bei der Geschäftsführung. Informations- und Kontrollrechte sind übertragen worden an einen Gesellschafterausschuß, der die Interessen aller Beteiligten vertritt. Das Mitspracherecht bei der Geschäftsführung ist ausgeklammert worden, damit das Unternehmen flexibel, schnell und entscheidungsfähig bleibt.

Fallbeispiel: Materielle und immaterielle Mitarbeiterbeteiligung bei drilbox

Beim Anteilsscheinerwerb wird der Mitarbeiteranteil mit dem Urlaubs- und Weihnachtsgeld verrechnet. Natürlich kann die Kapitalbeteiligung von 936 DM jährlich neu getätigt werden. Bei einer Mindestanlagedauer von sechs Jahren haben die Mitarbeiter damit die Möglichkeit:

1. Sich ihr Geld jährlich auszahlen zu lassen ohne neue Anteile zu erwerben.
2. Sich jedes Jahr den abgelaufenen Anteil auszahlen zu lassen und weiter jedes Jahr einen Anteil zu erwerben, so daß der Anteil ab dem siebten Jahr konstant ist.
3. Die jährlich abgelaufenen Anteile stehenzulassen und weiterhin jedes Jahr einen neuen Anteil zu erwerben. Hier stellt sich dann die Frage der Obergrenze der Beteiligung.

Der jährlich abgerechnete Gewinn wird dem Beteiligungskonto gutgeschrieben und in den folgenden Jahren verzinst. Berechnungsgrundlage für den Gewinnanteil ist die Steuerbilanz im Rahmen des Jahresergebnisses, da hier die ertragsabhängigen Steuern bereits berücksichtigt wurden. Je nach Gewinnsituation beträgt die Verzinsung der stillen Einlagen vier bis acht Prozent. Eine Verlustbeteiligung existiert nicht. Das Unternehmen gewährt eine Mindestverzinsung von 4 Prozent p. A.

Die Firma drilbox beteiligt ihre Mitarbeiter an den Unternehmensgewinnen. Die dahinterstehende Grundidee ist, daß außerordentliche Leistungen sich auch in Form eines außerordentlichen Einkommens und einer Anerkennung niederschlagen müssen. Insofern handelt es sich bei der Gewinnbeteiligung um eine leistungsabhängige Entgeltkomponente. Nach Abzug der fixen und variablen Kosten sowie des für Neuinvestitionen und Rücklagen notwendigen Kapitals wird der verbleibende Gewinn zwischen Mitarbeitern und der Firma drilbox „fifty-fifty“ aufgeteilt.

Die Firma drilbox erstellt zu diesem Zweck monatlich Bilanzen, so daß über den Gewinn des Vormonats Kenntnis herrscht. Der Betrag wird grundsätzlich in bar ausgezahlt und muß im Folgemonat von den Arbeitnehmern versteuert werden. Zur Auszahlung der Gewinnbeteiligung hat drilbox folgende Spielregeln entwickelt:

1. Der Anteil des einzelnen Arbeitnehmers an der Gewinnbeteiligung erfolgt in Abhängigkeit von der im Bezugsmonat geleisteten Arbeitszeit. Wer die Regelarbeitszeit von 37 Wochenstunden geleistet hat, erhält den vollen Anteil, wer Teilzeit gearbeitet hat, dementsprechend weniger.
2. Wer sich im unbezahlten Urlaub befindet oder im Bezugsmonat krank war, erhält keine Gewinnbeteiligung. Bei normalem Urlaub läuft die Gewinnbeteiligung weiter.
3. Die Auszahlung der Gewinnbeteiligung ist eine freiwillige Leistung des Arbeitgebers, deren Gewährung einen Rechtsanspruch auf zukünftige Zahlungen nicht begründet.
4. Für neue Mitarbeiter läuft die Gewinnbeteiligung ab dem ersten vollen Kalendermonat.
5. Der Arbeitnehmer muß zum Zeitpunkt der Auszahlung noch im Betrieb arbeiten.
6. Auszubildende im Betrieb erhalten den halben Anteil sofern sie bei drilbox eingesetzt sind.

5.5. Das Anreizsystem in japanischen Unternehmen

Als Musterbeispiel für ein ausgeprägtes Ideenmanagement wird oft auf japanische Unternehmen verwiesen. Grund genug, sich in diesem Leitfaden mit dem japanischen Anreizsystem zu beschäftigen. Die japanische Wirtschaft demonstriert, was auf dem Gebiet des Ideenmanagements möglich ist. Obwohl japanische Unternehmen aufgrund ihres anders gelagerten Motivations- und Anreizsystems nur bedingt mit deutschen Unternehmen vergleichbar sind, können im Rahmen des Ideenmanagements ermittelte Kennzahlen durchaus für ein Benchmarking - den Vergleich der eigenen Ergebnisse mit denen des Ideenmanagements anderen erfolgreichen Unternehmen (vgl. MODUL 6) - dienen.

Betriebliches Vorschlagswesen: Vergleich Japan - Deutschland		
	Japan	Deutschland
Engereichte Verbesserungsvorschläge je 100 Mitarbeiter pro Jahr.	2210	18
Durchgeführte VV (in Prozent).	89	44
Durchschnittliche Prämie je Verbesserungsvorschlag.	5,00 DM	907 DM

Quelle: DIB 1996

Abb. 20: Betriebliches Vorschlagswesen in Deutschland und Japan

Während nach der Statistik des DIB 1994 in Deutschland pro 100 Mitarbeiter 18 Vorschläge eingereicht wurden, waren es im gleichen Zeitraum in Japan mit 2210 Vorschlägen 123mal so viel. Auch bei der Realisierungsquote sind die Japaner uns voraus: In der Bundesrepublik lag die Quote bei 44 Prozent, in Japan bei 89 Prozent. Daß in Japan eine Vielzahl von „Bagatellvorschlägen“ umgesetzt werden, zeigt die Höhe der Prämien. In Japan wurde der Verbesserungsvorschlag gerade einmal mit 5,00 DM prämiert, in der Bundesrepublik waren es stattliche 907 DM. Dahinter steckt die enorme Bedeutung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) in Japan. Aufgrund der Vielzahl der Verbesserungsvorschläge japanischer Mitarbeiter beträgt die Nettoersparnis pro Mitarbeiter trotzdem 5.882 DM gegenüber nur 208 DM in der Bundesrepublik.

Deutlich besser schneiden jedoch die Unternehmen in der Bundesrepublik ab, die Ideenmanagement als ein wichtiges Führungsinstrument betrachten und aktiv betreiben. Nach der Statistik des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft (DIB) ergeben sich für diese Unternehmen aus errechenbaren VV und aus geschätztem, nicht errechenbaren Nutzen allein im ersten Jahr Einsparungen von durchschnittlich 1.323 DM. Im Jahr 1993 waren es nur 880 DM.

Geht man von 100 TDM Kosten pro Arbeitnehmer aus, schaffen die Japaner durch das aktive Mitdenken ihrer Mitarbeiter jährlich Produktivitätssteigerungen von 5,9 Prozent gegenüber 0,2 Prozent in der Bundesrepublik. Zwar sind 60 Verbesserungsvorschläge pro Jahr pro Mitarbeiter - wie bei Toyota - derzeit in europäischen Unternehmen noch nicht realisiert, doch zeigt beispielsweise das Opelwerk Eisenach mit 18 Verbesserungsvorschlägen, daß die derzeit durchschnittlichen 0,4 - 0,5 Vorschläge pro Mitarbeiter pro Jahr weit übertroffen werden können. Bei Porsche gibt es bereits Unternehmensbereiche - hauptsächlich im produktiven Bereich - in denen 24 Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter erreicht werden. Erklärte Zielmarke ist es, eine ähnliche Mitarbeiterbeteiligung wie bei Toyota zu erreichen.

Die hohe Anzahl von Verbesserungsvorschlägen in japanischen Unternehmen im Vergleich zu ihren europäischen Konkurrenten bietet Anlaß, sich mit dem Anreizsystem in japanischen Unternehmen näher auseinanderzusetzen. Daß beispielsweise in deutschen Unternehmen die aus Japan bekannten Rekordeinreicherquoten nicht erreicht werden, liegt nicht an einer schlechteren Qualifikation der deutschen Mitarbeiter, sondern an einem völlig anderen Anreiz- und Entlohnungssystem in japanischen Unternehmen. Bevor Sie ihren Blick neidisch nach Fernost richten, sollten sie sich diese für die Motivation der Mitarbeiter wesentlichen Unterschiede vor Augen führen.

Der reine Verweis auf kulturelle und soziologische Unterschiede in Form der in Japan stärker verwurzelten „Gruppenorientierung“, in deren Rahmen die Mitglieder aufgrund wechselseitiger Verpflichtung ein hohes Engagement für die Gruppe und deren Ziele entwickeln, wäre zu einfach. Daß japanische Mitarbeiter ihren Entscheidungsspielraum verantwortungsvoll nutzen, Probleme identifizieren und selber lösen bzw. Verbesserungsvorschläge einreichen, sich zu lebenslangem Lernen verpflichten und sich kooperativ verhalten, liegt vielmehr an einem komplexen Anreizsystem, welches systematisch Verantwortungsbereitschaft, betriebliches Lernen und eine kooperative Haltung individuell fördert und belohnt.

Die in Deutschland übliche Bezahlung aufgrund einer Arbeitsplatz- und Tätigkeitsbeschreibung ist in japanischen Unternehmen unbekannt. Von japanischen Mitarbeitern wird erwartet, daß sie, je nach Auftragslage, verschiedene Tätigkeiten ausüben können, was voraussetzt, daß sie möglichst viele Operationen in ihrem Arbeitsbereich beherrschen. Die strenge Trennung zwischen den für die routinemäßige Leistungserstellung zuständigen Mitarbeitern und den für die Aufdeckung, Diagnose und Lösung auftretender Probleme zuständigen Spezialisten existiert in Japan nicht. Der notwendige Weitblick der Mitarbeiter wird durch eine starke Jobrotation ermöglicht, in deren Rahmen praktische Erfahrungen on-the-job erworben werden.

Bei dem kontinuierlichen Training on-the-job werden die Mitarbeiter immer wieder aufgefordert, auftretende Probleme schriftlich zu analysieren und über Lösungsversuche zu berichten. Diese Lösungsversuche werden in KVP-Teams diskutiert und umgesetzt. Das praxisorientierte Training wird flankiert durch Schulungskurse off-the-job. Hier werden insbesondere Problemlösungstechniken und Strategien vermittelt. Die Darstellung macht deutlich, daß der in Japan angestrebte multifunktionelle Einsatz der Mitarbeiter in Form von ständiger Jobrotation die Lohnfindung aufgrund von Arbeitsplatzbeschreibungen unmöglich macht.

Das japanische Anreizsystem setzt sich zusammen aus einem differenzierten System von nach Qualifikationsstufen gegliederten Arbeitsrängen, dem Senioritätsprinzip und einer leistungsabhängigen Entgeltkomponente. Der Arbeitsrang wird nicht anhand der derzeit ausgeübten Tätigkeit, sondern auf der Basis der von den Mitarbeitern beherrschten Tätigkeiten, der Führungsqualitäten, der Fähigkeit zu Problemlösungen und der Arbeitseffizienz - also einem ganzen Paket von Beurteilungskriterien - ermittelt. Je höher der Kenntnisstand eines Mitarbeiters ist, desto höher der Arbeitsrang und damit die Bezahlung. Durch dieses Rangsystem werden die Mitarbeiter zum permanentem Lernen motiviert.

Unter dem „Senioritätsprinzip“ als Einstufungskriterium in japanischen Unternehmen versteht man die jährliche Anhebung des Lohns nach Dauer der Unternehmenszugehörigkeit. Es dient dem Ziel, für die Mitarbeiter eine langfristige Perspektive im Unternehmen und eine starke Mitarbeiterbindung zu entwickeln.

Das Entlohnungssystem enthält eine leistungsabhängige Komponente, in der auch innerhalb der einzelnen Arbeitsränge besondere Bemühungen und Fähigkeiten honoriert werden. Hier zählt sich insbesondere die aktive Beteiligung an KVP und Verbesserungsvorschlagswesen aus.

Abgerundet wird das japanische Anreizsystem durch hohe Abfindungssummen beim Ausscheiden aus den Unternehmen nach langer Firmenzugehörigkeit. Wer vorzeitig wechselt, geht i.d.R. leer aus. Das insbesondere in den USA bekannte „Personalkarussell“ ist daher in Japan weitreichend unbekannt. Die Bestrafung von Arbeitnehmern, welche vorzeitig den Arbeitgeber wechseln, führt zu einer langfristigen - meist lebenslangen - Firmenbindung der japanischen Mitarbeiter.

Die japanische Personalbewertung, welche ein- bis zweimal jährlich vorgenommen wird, berücksichtigt die Arbeitsqualifikation (d. h. Kenntnisse, Problemlösungsfähigkeit, Führungsverhalten), Arbeitsleistung (den Verdienst des Arbeitnehmers in Form von Verbesserungen an Produktionsprozessen und Produkten, also der Qualität und Quantität des Outputs) und der Arbeitseinstellung (Engagement, Motivation, Fleiß).

Obwohl der Leistungserstellungsprozeß durch Teams und Arbeitsgruppen gewährleistet wird, herrscht eine hochdifferenzierte Lohn- und Statushierarchie unter den Arbeitnehmern, welche miteinander um Beförderungschancen konkurrieren. Es wird also keine pauschale Gleichmacherei betrieben. Die systematische Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen verhindert hohe Arbeitnehmerfluktuation, hält somit das Know-how, welches durch umfangreiche Schulungen und Training on-the-job erworben wird, im Unternehmen.

Der Erfolg japanischer Unternehmen im Hinblick auf die Fähigkeit, den kontinuierlichen und variablen Prozeß der Leistungserstellung innerhalb der Firma, aber auch in Koordination mit Zulieferern und Abnehmern, besonders effizient, flexibel und schnell zu organisieren, beruht also im wesentlichen auf der Investition japanischer Unternehmen in die Qualifikation ihrer Arbeitnehmer. Die Darstellung mag auch verdeutlichen, daß das in der Bundesrepublik existierende Tarifmodell mit seinem starren, inflexiblen Entlohnungs-

system in die Jahre gekommen ist. Will man die Flexibilität der Arbeitnehmer bei der Aufgabenerfüllung innerhalb ihres Arbeitsbereiches steigern - Grundvoraussetzung für einen effizienten kontinuierlichen Verbesserungsprozeß und ein funktionierendes unternehmensweites Qualitätsmanagement - ist die arbeitsplatzbezogene Entlohnung in zunehmendem Maße ungeeignet.

Der Trend der Lohnfindung wird sich daher in Richtung eines Grundgehaltes und einer aufgrund von Unternehmenserfolg oder individueller Qualifikation und Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters ermittelten leistungsabhängigen Komponente entwickeln. Materielle und immaterielle Leistungsanreize können sich damit zu einer festen Entgeltkomponente entwickeln.

MODUL 6: Benchmarking - Das Lernen von den Besten

6.1. Ideenmanagement durch Benchmarking verbessern

Alle bisher dargestellten Instrumente des Ideenmanagements dienen dazu, durch die Mobilisierung der Mitarbeiter Ihr eigenes Unternehmen und alle Prozesse bis in das Detail hinein zu kennen und durch tägliches Dazulernen und kontinuierliche Verbesserung der bestehenden Abläufe die Leistungserstellung zu optimieren. Eine Kultur der Lernbereitschaft zum kontinuierlichen Wandel ist ein entscheidender Schritt zur Verbesserung der Wettbewerbssituation Ihres Unternehmens. Doch warum nur auf die Ressourcen der eigenen Mitarbeiter und des eigenen Unternehmens zugreifen?

Das kreative Lösen von Problemen ist auch möglich, indem man über den Tellerrand der eigenen Unternehmensgrenzen hinausschaut und sich daran orientiert, wie beispielsweise die Konkurrenz oder Unternehmen anderer Branchen gleichgelagerte Probleme gelöst haben. Ein Instrument, auf dem kürzesten Wege diesbezüglich neue Erkenntnisse zu erzielen, ist das Benchmarking - das Lernen von den Besten. Durch dieses Werkzeug können schnell und rationell gute Lösungen entdeckt und im eigenen Unternehmen integriert werden.

Benchmarking ist der kontinuierliche Prozeß, Produkte, Dienstleistungen und Verfahren mit denen des härtesten Konkurrenten und den Unternehmen zu vergleichen, die als Branchenführer anerkannt sind.

Das Benchmarking wurde im Jahre 1979 von der Xerox-Corporation in den USA eingeführt. „Benchmarks“ ist dabei eigentlich ein Begriff aus der Topographie und bezeichnet einen Markierungspunkt. Im übertragenen Sinn ist dieser Markierungspunkt die in der jeweiligen Disziplin "beste Kür", das Messen an den Besten. Diese Bestleistungen werden als Eckwerte gesetzt, und es gilt, von diesen erfolgreichsten Marktteilnehmern zu lernen und auf diese Weise systematisch rationale Problemlösungen außerhalb des eigenen Unternehmens und auch der eigenen Branche zu suchen und im eigenen Unternehmen zu implantieren.

Die zentrale Frage hinter dem Benchmarking ist, warum es die anderen besser machen. Benchmarking ist ein Instrument der Unternehmensleitung und erlaubt es, Produkte und Prozesse neu zu gestalten und sich so an veränderte Marktbedingungen schnell anzupassen. Im Rahmen des Vergleichs mit anderen Unternehmen werden die unternehmenseigenen Daten und Prozesse recherchiert und ein Vergleich mit den am Markt erfolgreichsten Unternehmen durchgeführt. Natürlich stellt sich die Frage, warum die erfolgreichen Unternehmen ihre Wettbewerbsvorteile überhaupt herausgeben sollten.

Verschenken Sie nicht wertvolles Terrain, wenn sie andere Unternehmen in ihre „Geheimnisse“ einweihen?

Beim Benchmarking geht es nicht um die Offenbarung von Betriebsgeheimnissen, die den wirtschaftlichen Vorsprung und die Absatzmärkte des Unternehmens gefährden würde. Es gibt zahlreiche Informationen, die man austauschen kann, ohne die „Existenzgefährdung“ des eigenen Unternehmens zu riskieren. Ein Vergleich zweier Benchmarking-Partner muß auch nicht zwischen Unternehmen der gleichen Branche stattfinden. Vielmehr ist der Vergleich über Branchen hinweg möglich, wenn auf einem gewissen Abstraktionsniveau für Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Methoden zweier Unternehmen Ähnlichkeitsmerkmale gefunden werden können.

Was haben ein Unternehmen der Elektronikbranche, welches Leiterplatten herstellt und ein Süßwarenproduzent für Konfekt gemeinsam? Was auf den ersten Blick wenig vergleichbar wirkt, hat eine Reihe von Ähnlichkeitsmerkmalen: Beide Unternehmen stellen große Stückzahlen her, haben eine automatisierte Teilebestückung, arbeiten mit kleinen empfindlichen Einheiten und müssen hohe Anforderungen an Hygiene bzw. Sauberkeit erfüllen. Problemlösungen aus der Lebensmittelindustrie können so auch in der Elektronikindustrie angewandt werden. Die einzige Bedingung: Die Vergleichsobjekte müssen unternehmens- und produktneutral, meßbar, bewertbar und reproduzierbar sein.

Beispiel:

Die US-amerikanische Xerox-Corporation konnte ihren jährlichen Produktivitätszuwachs durch ein Benchmarking-Projekt mit einem Sportartikel-Versender um fünf Prozent pro Jahr steigern. Die interne Schwachstellenanalyse hatte ergeben, daß die Lagermaterialentnahme einen wesentlichen Engpaß darstellte. Das mit Unterstützung von Qualitätszirkeln entwickelte Lager-system des Sportartikel-Versenders L.L. Bean war in puncto bewältigte Aufträge und Stückzahlen weit überlegen und konnte um das dreifache bessere Kennzahlen vorweisen. Hauptursache war der höhere Automatisierungsgrad und ein computergestütztes Lagerhaltungssystem bei dem Sportartikel-Versender. In der Folge hat Xerox auch Benchmarking-Projekte mit Hausgeräteherstellern und Arzneimittelgroßhandelsunternehmen erfolgreich durchgeführt.

Ebenso wie die anderen Führungsinstrumente des Ideenmanagements benötigt auch das Benchmarking das aktive Engagement der Geschäftsleitung. Vor dem Start eines Benchmarking-Projektes müssen Sie sich darüber klar werden, ob der Wandel auch wirklich gewollt ist und Sie die Ergebnisse des Benchmarking-Prozesses auch tatsächlich akzeptieren wollen. Benchmarking ist unbequem, denn es bricht u. U. mit altbekannten Traditionen.

Den mit dem Benchmarking vertrauten Mitarbeitern müssen Sie daher klar machen, daß der durch das Benchmarking initiierte Wandel auch wirklich gewollt ist und dessen Ergebnisse auch tatsächlich konsequent umgesetzt werden sollen. Sinnvoll ist es, ebenso wie bei den Kleingruppenkonzepten, mit einem Pilotprojekt zu beginnen. Die längere aktive Anwendung von Benchmarking führt zu einem Lernprozeß der beteiligten Mitarbeiter, so daß nachfolgende Projekte Benchmarking liefert für die Aktivitäten des Ideenmanagement im eigenen Unternehmen durch den branchenübergreifenden Vergleich mit den „Klassenbesten“ in ihrem Fach die Maßstäbe, an denen Sie sich orientieren können.

6.2. Benchmarking im Unternehmen einführen

Benchmarking lässt sich grundsätzlich für alle Prozesse in Ihrem Unternehmen anwenden. Im Rahmen des Ideenmanagements besteht die Zielsetzung darin, eine Verbesserung der eigenen Problemlösung durch die Orientierung daran zu bewerkstelligen, wie es diejenigen machen, die im Rahmen des Ideenmanagements am erfolgreichsten sind. Dies ist dann der Fall, wenn die Organisation des Ideenmanagements so angelegt wird, daß die Akzeptanz bei Mitarbeitern und Führungskräften am höchstmöglichen ist.

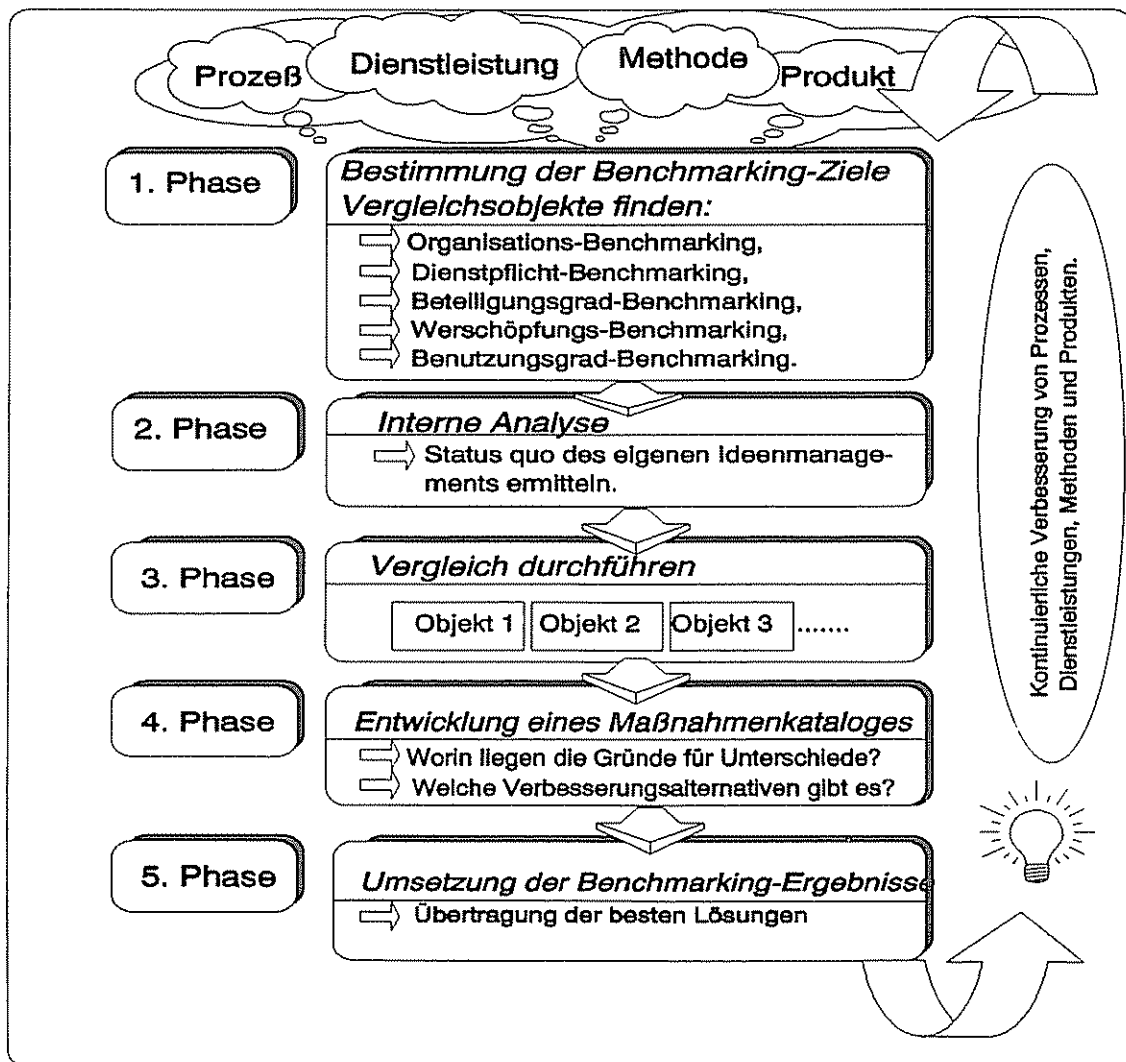


Abb. 21: Phasenschema der Einführung von Benchmarking-Prozessen

1. Phase: Zielsetzung

In den Vergleich einbezogen werden müssen auch Unternehmensziele, die Unternehmenskultur, Unternehmensgrundsätze, die Umsetzung des Ideenmanagements als Führungsinstrument der Unternehmensleitung sowie Organisationsform und Effizienz des

des Ideenmanagements. Verglichen werden können im Rahmen des Benchmarking alle Kennzahlen zum Ideenmanagement. Beim Vergleich mit den Ideenmanagement-Besten stehen folgende Parameter im Vordergrund:

Das Organisations-Benchmarking:

Wie ist die Aufbau- und Ablauforganisation bei den Klassenbesten? Welchen Umfang an Bürokratie bringt das Ideenmanagement mit sich. Wie lang sind die Bearbeitungszeiten für VV's von der Einreichung bis zur Prämierung? Wie sehen die Grundsätze der Bewertung aus? Wer darf bewerten? Wie hoch ist die Prämierung, welche Mindestprämien/Höchstprämien gibt es? Wie macht der Andere Werbung für sein Ideenmanagement? Wie werden die einzelnen Mitarbeiter, KVP-Teams, Projektgruppen, Qualitätszirkel und die jeweiligen Moderatoren / Coachs etc. geschult?

All dies sind Fragen, die beim Organisations-Benchmarking behandelt werden. Im Vordergrund steht dabei, das Ideenmanagement insgesamt schlagkräftiger zu gestalten, die Organisation zu straffen und dezentral zu organisieren. Der Verwaltungsaufwand muß bei Realisierung eines gerechten, effizienten und schnellen (kurze Bearbeitungszeiten) Ideenmanagements so gering wie möglich sein. Beim Verbesserungsvorschlagswesen hat sich daher die Entwicklung vom klassischen, anonymen und zentralen Vorschlagswesen hin zum dezentralen Vorgesetztenmodell entwickelt.

Das Dienstpflicht-Benchmarking:

Wie wird der Ausschluß der im dienstlichen Auftrag erarbeiteten Verbesserungsvorschläge behandelt? Viele Unternehmen sehen die Definition des Aufgabenbereiches zu kleinlich. Fakt ist nun einmal: Seinen eigenen Arbeitsplatz kennt der Mitarbeiter am besten. Hier kann er also auch die besten Verbesserungsvorschläge einbringen. Ist die Abgrenzung zu streng, sinkt die Beteiligungsquote. Es lohnt sich daher, einmal einen Vergleich durchzuführen, wie erfolgreiche „Ideenmanager“ das sogenannte Aufgabengebiet des Mitarbeiters definiert haben und wie Verbesserungsvorschläge behandelt werden, die aus eben diesem Aufgabengebiet des Einreichers stammen. Manche Unternehmen beteiligen auch leitende Angestellte am Ideenmanagement. Jeder Mitarbeiter kann wertvolle Ideen haben - warum also Mitarbeiter ausgrenzen und auf wertvolle Ideen verzichten?

Beteiligungsgrad-Benchmarking:

Wertvolle Informationen darüber, ob das Ideenmanagement in Ihre Unternehmenskultur eingebettet ist und die Mitarbeiter das Instrument annehmen und nutzen, gibt der Beteiligungsgrad. Je höher die Anzahl der Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter ist, je stärker wird das Ideenmanagement von Ihren Mitarbeitern akzeptiert. Der Branchenvergleich zeigt, daß es erhebliche Unterschiede zwischen den Beteiligungsgraden der verschiedenen Branchen gibt:

Beteiligungsgrad-Benchmarking		
<i>Verbesserungsvorschläge je 100 Mitarbeiter in Prozent</i>		
<i>Branche</i>	<i>1995</i>	<i>1994</i>
<i>Gummi</i>	<i>72 %</i>	<i>63 %</i>
<i>Automobil/Zulieferer</i>	<i>61 %</i>	<i>43 %</i>
<i>Elektro</i>	<i>48 %</i>	<i>39 %</i>
<i>Chemie</i>	<i>33 %</i>	<i>21 %</i>
<i>Banken</i>	<i>12 %</i>	<i>11 %</i>
<i>Versicherungen</i>	<i>11 %</i>	<i>7,0 %</i>
<i>Energie/Grundstoffe</i>	<i>10 %</i>	<i>8,0 %</i>
<i>Behörden</i>	<i>0,1 %</i>	<i>0,6 %</i>
<i>Industrie insgesamt</i>	<i>41,6 %</i>	<i>30,3 %</i>
<i>Alle Branchen</i>	<i>24,4 %</i>	<i>17,7 %</i>

Abb. 22: Beteiligungsgrad der Mitarbeiter am Vorschlagswesen nach Branchen

Den Spitzenplatz bei der Anzahl der Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter im Unternehmen belegte 1995 die Opel Eisenach GmbH mit 18 Vorschlägen je Mitarbeiter. Hans Weber Hausbau, Mainburg und die Porsche AG, Stuttgart, brachten es jeweils auf 7 VV / Mitarbeiter. Löhr und Bromkamp in Offenbach schaffte 6 VV / Mitarbeiter, das GKN Gelenkwellenwerk Mosel 5 und Pirelli Reifenwerke GmbH Höchst 2 Vorschläge.

Das Wertschöpfungs-Benchmarking:

Natürlich ist nicht nur der Beteiligungsgrad wichtig, sondern auch, wie hoch die errechenbaren Einsparungen durch das Ideenmanagement umgerechnet auf die Anzahl der Mitarbeiter sind. Im Vergleich zwischen den Besten zeigt sich, daß ein hoher Beteiligungsgrad und hohe errechenbare Einsparungen pro Mitarbeiter oft Hand in Hand gehen:

Beteiligungsgrad-Benchmarking	
<i>Unternehmen</i>	<i>Errechenbare Einsparungen pro Mitarbeiter</i>
<i>Opel Eisenach GmbH</i>	<i>6.041DM</i>
<i>Miele Cie Werk Elektronik Gütersloh</i>	<i>2.354 DM</i>
<i>Schlafhorst AG Mönchengladbach</i>	<i>2.076 DM</i>
<i>Steag AG Essen</i>	<i>1.387 DM</i>
<i>Pirelli Reifenwerke Höchst</i>	<i>1.217 DM</i>
<i>MAN Roland AG Offenbach</i>	<i>1.124 DM</i>
<i>Zahnradfabrik Passau GmbH</i>	<i>1.108 DM</i>
<i>GKN Gelenkwellenwerk Mosel GmbH</i>	<i>1.027 DM</i>
<i>EKO - Stahl AG Eisenhüttenstadt</i>	<i>978 DM</i>

Abb. 23: Jährliche Wertschöpfung pro Mitarbeiter durch Ideenmanagement

Das Benutzungsgrad-Benchmarking:

Der Benutzungsgrad des Ideenmanagements gibt Auskunft darüber, wie hoch der Prozentsatz der Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen ist, die sich am Ideenmanagement beteiligen. Der deutsche Spitzenwert wird derzeit mit 88 Prozent von der Sparkasse Aachen gehalten. Beim GKN Gelenkwellenwerk Mosel liegt der Benutzungsgrad bei 86 Prozent. Die IHK Frankfurt bringt es auf 83 Prozent, Agfa-Gevaert AG Leverkusen auf 82 Prozent, die Porsche AG und Löhr & Bromkamp auf 81 Prozent. Derartig hohe Benutzungsgrade lassen auf eine konsequente Unterstützung des Ideenmanagements durch die Geschäftsleitung schließen.

2. Phase: Interne Analyse

Natürlich ist der Vergleich mit dem Ideenmanagement eines Benchmarking-Partners nur dann möglich, wenn die eigenen Prozesse verstanden und analysiert worden sind. Es empfiehlt sich, einen Fragenkatalog zu formulieren, wie bessere Parameter bei den Benchmarking-Partnern erreicht werden. Die Auswahl des Benchmarking-Partners ist oftmals der schwierigste Teil des Projektes. Das ausgewählte Unternehmen soll die Meßlatte für die Leistungskraft des eigenen Ideenmanagements darstellen. Daher muß der Partner sorgfältig ausgewählt werden. Für den Bereich Ideenmanagement kann das Deutsche Institut für Betriebswirtschaft, welches für die Bundesrepublik die umfangreichste Statistik zum Ideenmanagement führt, weiterhelfen. Ist das Benchmarking-Objekt erfaßt und die eigenen Prozesse analysiert, können Sie mit dem Vergleich beginnen.

3. Phase: Vergleich

Nach der Konzeption des Benchmarking-Projektes, der einleitenden Datensammlung und der Auswahl des Klassenbesten erfolgt nun die Datensammlung bei dem auserkorenen Benchmarking-Partner. Die Vergleichsphase läßt sich in mehrere Teilschritte untergliedern:

- Auswahl eines geeigneten Vergleichsunternehmens
- Untersuchung des Vergleichsunternehmens
- Durchführung des Vergleichs
- Bewertung der Ergebnisse
- Ermittlung der Ursachen der Unterschiede

4. Phase: Entwicklung eines Maßnahmenkataloges

Durch den Benchmarking-Vergleich erhalten Sie für Ihr eigenes Unternehmen neue Ideen und Impulse. Die wichtigsten ermittelten Ursachen für die unterschiedliche Effektivität Ihres Ideenmanagements und Ihres Vergleichsunternehmens werden nun in einem Maßnahmenkatalog zusammengefaßt. Dieser Katalog ist die Soll-Vorgabe für die Organisation des Ideenmanagements in Ihrem Unternehmen. Diese Vorgaben müssen nun als neue Standards in Ihrem eigenen Unternehmen realisiert werden.

5. Phase: Umsetzung der Benchmarking-Ergebnisse

Die besten gefundenen Lösungen aus dem Benchmarking-Vergleich, welche Einzug in den Maßnahmenkatalog gehalten haben, werden nun umgesetzt. Konsequenzen ergeben sich je nach Benchmarking-Objekt für die Organisation, die Regelungen der Dienstpflichten im Rahmen des Benchmarking, das Prämiensystem und die Integration in Unternehmenskultur und -philosophie etc..

Benchmarking hat für Ihr Unternehmen eine Reihe von Vorteilen. Der wichtigste liegt darin, daß Sie „das Rad nicht zum zweiten Mal erfinden müssen“. Die optimalen Problemlösungen von anderen Unternehmen, die ein Ideenmanagement betreiben, können im eigenen Unternehmen umgesetzt werden, wobei auf einen langwierigen und unter Umständen teuren Lernprozeß verzichtet werden kann. Neben dem direkten Nutzen des Benchmarking, der Analyse des eigenen Unternehmens, der Definition der Bestleistungen, der Identifizierung von Leistungsdefiziten und der Bewertung von Lösungsalternativen ergibt sich auch ein indirekter Nutzen: Die eigenen Geschäftsabläufe werden transparent und besser verstanden, die Unternehmensstrategie in Sachen Ideenmanagement wird überprüft, eine Neufestlegung der Unternehmensziele kann erfolgen, und die Wettbewerbsfähigkeit wird dadurch gesteigert, daß der „über die eigene Welt hinausreichende“ kontinuierliche Verbesserungsprozeß anderer Unternehmen entscheidende Impulse für Ihr Unternehmen gibt.

Welche Spielregeln sind beim Benchmarking zu beachten?

Eine der schwersten Aufgaben des Benchmarkings ist es, die Unternehmen zu finden, welche in einer bestimmten Vergleichsdisziplin die Marktführer sind. Benchmarking ist ein Problem der Informationsgewinnung und der Entwicklung meßbarer Vergleichskriterien und -ergebnisse. Oftmals fehlen objektive Vergleichskriterien für die Bestimmung des „Klassenbesten“. Darüber hinaus muß man auch einen Benchmarking-Partner finden, der bereit ist, einen Informationsaustausch zur beiderseitigen Verbesserung der firmeninternen Konzepte und Verfahren durchzuführen. Auch Sie selbst müssen einige wichtige Spielregeln beachten:

1. Dasselbe Maß an Informationen, welches Sie erhalten, sollten Sie auch selbst bereit sein, bei anderen Benchmarkings zur Verfügung zu stellen.
2. Behandeln Sie die erhaltenen Informationen vertraulich und nur zur firmeninternen Verbesserung der Methoden, Prozesse, Dienstleistungen und Produkte.
3. Benchmarking erfordert Offenheit und Vertrauen. Bitten Sie Ihren Benchmarking-Partner nicht um wettbewerbsrelevante, vertrauliche Informationen. Benchmarking dient zur gemeinsamen kontinuierlichen Verbesserung, nicht zum einseitigen Schaffen von Wettbewerbsvorteilen

Wo finde ich Benchmarking-Partner für das Ideenmanagement?

Für den Bereich Ideenmanagement verfügt das Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft (DIB) über zahlreiche potentielle Vergleichspartner aus diversen unterschiedlichen Branchen. Die Statistik des DIB zum Betrieblichen Vorschlagswesen liefert umfangreiches Zahlenmaterial über das Ideenmanagement der teilnehmenden Unternehmen. In letzter

Zeit nimmt auch die Zahl der mittelständischen Unternehmen sowie die der Handels- und Dienstleistungsunternehmen zu, welche sich an der Statistik beteiligen. In den Arbeitskreisen des DIB besteht darüber hinaus genügend Möglichkeit die „Best Practices“ der anderen Unternehmen kennenzulernen.

Kennzahlen zum Ideenmanagement

Parameter	1985	1986	1987	1988	1989	1990
1. Anzahl der Firmen	140	164	175	173	173	202
2. Anzahl der Beschäftigte	2.152.117	3.050.277	2.862.407	2.743.478	2.406.079	2.540.881
3. Teilnehmerechte Mitarbeiter	2.074.771	3.033.341	2.844.478	2.723.874	2.386.562	2.513.858
4. Anzahl der eingereichten Vorschläge	233.273	369.802	381.055	402.904	404.288	423.576
5. Beteiligungsgrad 3 zu 4	11,20%	12,20%	13,40%	14,80%	16,90%	16,90%
6. VV-Einreicher	113.896	-	193.081	201.814	200.547	224.240
7. Einreicher 2.11 zu 1.11	5,50%	-	6,80%	7,40%	8,40%	8,90%
8. VV durchgeführt (in Prozent)	35,30%	40,90%	40,70%	41,30%	40,00%	40,50%
VV durchgeführt (absolut)	82.868	148.260	153.669	164.265	157.820	165.626
9. Summe der Prämien Mio DM	60,6	95,4	98,2	111,0	115,3	129,8
10. Prämierendurchschnitt (Prämie je prämiertem VV in DM)	732	643	638	675	730	783
11. Gezahlte Höchstprämie DM	200.000	210.000	202.951	245.000	200.000	266.520
12. Einsparungen /Jahr Mio DM	186	299	321	396,8	377,3	455,9

Parameter	1991	1992	1993	1994	1995
1. Anzahl der Firmen	216	224	244	266	286
2. Anzahl der Beschäftigte	2.995.251	3.107.751	3.128.227	3.122.772	3.042.658
3. Teilnehmerechte Mitarbeiter	2.964.772	3.079.347	3.090.010	3.066.199	2.988.138
4. Anzahl der eingereichten Vorschläge	421191	453208	480007	543775	729470
5. Beteiligungsgrad 3 zu 4	14,20%	14,70%	15,50%	17,70%	24,40%
6. VV-Einreicher	223.490	237.645	255.799	247.865	298.252
7. Einreicher 2.11 zu 1.11	7,50%	7,70%	8,30%	8,10%	10%
8. VV durchgeführt (in Prozent)	38,70%	37,20%	39,30%	44,40%	49,90%
VV durchgeführt (absolut)	158.595	173.639	192.742	240.614	336.824
9. Summe der Prämien Mio DM	136,7	156,9	179,7	218,2	251,9
10. Prämierendurchschnitt (Prämie je prämiertem VV in DM)	861	903	932	907	747
11. Gezahlte Höchstprämie DM	284.800	461.000	597.200	349.100	412.500
12. Einsparungen /Jahr Mio DM	601,3	711,4	759,2	1004,3	1171,9

Quelle: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft 1996

Abb. 24: Kennzahlen zum Ideenmanagement-Benchmarking

MODUL 7: Rechtliche Regelungen und Vergütungsrichtlinien als Rahmenbedingungen

7.1. Mitbestimmungsrecht und Ideenmanagement

Während Sie als Arbeitgeber in einem Unternehmen ohne Betriebsrat kraft einseitigem Anordnungsrecht über die Durchführung und Organisation des BVW alleine entscheiden können, sind die Grundsätze des BVW dann mitbestimmungspflichtig, wenn in Ihrem Unternehmen eine Mitarbeitervertretung in Form eines Betriebsrates existiert. Für diesen Fall hat das Bundesarbeitsgericht (BAG) in seiner Entscheidung vom 28.4.1981 Sinn und Zweck dieses Mitbestimmungsrechtes klar beschrieben:

"Sinn und Zweck des Mitbestimmungsrechts des Betriebsrates in Bezug auf das BVW ist es, die Behandlung betrieblicher Verbesserungsvorschläge so zu gestalten, daß diese für den Arbeitnehmer durchschaubar wird. Es dient damit der Entfaltung der Persönlichkeit des Arbeitnehmers zum Mitdenken, der damit zur Teilnahme an der Gestaltung der Arbeit und der Entwicklung des Betriebes motiviert wird. Es dient seinem Schutz, indem es die Berücksichtigung seiner Initiative und seiner Leistung ordnet und durchschaubar macht und damit dazu beiträgt, daß die Arbeitnehmer des Betriebes insoweit gleichmäßig und nach den Grundsätzen von Recht und Billigkeit behandelt werden."

Verbrieft wird das Mitbestimmungsrecht bei den Grundsätzen über das BVW in § 87 Abs. 1 Ziff. 12 BetrVG in der Form von 1972. Während patent- und gebrauchsmusterfähige Arbeitnehmererfindungen jedoch gesetzlich detailliert geregelt sind, beschränkt sich der Gesetzgeber für das BVW nur auf pauschale Aussagen, um die Gestaltungsfreiheit beim Ideenmanagement nicht unnötig einzuengen. Als gesetzliche Normen zu nennen sind dabei:

- § 87 Abs. 1 Ziffer 12 des Betriebsverfassungsgesetzes vom 15. Januar 1972. Geregelt werden hier die Grundsätze des BVW. Danach hat der Betriebsrat, sofern gesetzliche oder tarifliche Regelungen nicht bestehen, bei den Grundsätzen des Betrieblichen Vorschlagswesens mitzubestimmen.
- § 75 Abs. 3 Ziffer 12 des Bundespersonalvertretungsgesetzes vom 15.3.1974 nennt Grundsätze über die Bewertung von anerkannten Vorschlägen im Rahmen des BVW.
- §§ 3 und 20 des Gesetzes über Arbeitnehmererfindungen vom 25.7.1957 sowie

- Richtlinie für Vergütungen von Arbeitnehmererfindungen im privaten Dienst vom 20.7.1959. • Richtlinie für Vergütungen im öffentlichen Dienst vom 1.12.1960.
- Richtlinie für das Vorschlagswesen in der Bundesverwaltung in der Fassung vom 21.6.1989 (ohne Bahn und Post).

Der Betriebsrat hat Mitbestimmungsrecht bei "sozialen Angelegenheiten". Darunter wird auch die Gestaltung von Arbeitsbedingungen verstanden. § 87 Abs. 1 Ziffer 12 BetrVG schreibt bezüglich der Gestaltung der "Grundsätze" des BVW ein erzwingbares Mitbestimmungsrecht vor. *Mitbestimmungspflichtig* sind daher:

- Die "Grundsätze des BVW" über den allgemeinen organisatorischen Aufbau des BVW. Falls ein BVW-Beauftragter und ein Bewertungsausschuß eingesetzt werden soll, sind die Voraussetzungen der Ernennung sowie Zusammensetzung des Bewertungsausschusses und die jeweiligen Funktionen mitbestimmungspflichtig.
- Das BVW-Verfahren. Bestimmungen über Bezeichnung und Form der Vorschläge, wie z. B. schriftliches Verfahren, Formularvordruck, Mündliche Erklärung gegenüber der zuständigen Person (Protokollierung!), Sperrfristen, organisatorischer Ablauf der Vorschlagsbehandlung (Anonymität des VV, Verfahren der Beurteilung durch den Ausschuß, Bekanntmachung im Betrieb, Einspruchsbehandlung). Einzelmaßnahmen bleiben ausgenommen.
- Die Festlegung des am BVW teilnahmeberechtigten Personenkreises sowie des Einreichungsverfahrens.
- Die Begriffsbestimmung für Verbesserungsvorschläge (Definition der VV's).
- Prämierungsgrundsätze über Art der Prämie (Geld- Sach- oder sonstige Prämie, Urkunde, Personalförderung), Bemessung der Prämienhöhe (Verteilung der Prämie für Gruppenvorschläge, Prämien für VV's mit nicht errechenbarem Nutzen, Fälligkeit der Prämie) und allgemeine Maßstäbe bezüglich der Bewertung der Verbesserungsvorschläge (Objektive und die Arbeitnehmer gleichbehandelnde Prämienermittlung). Die konkrete (Einzelfall-) Prämienentscheidung ist nicht mitbestimmungspflichtig.

Dagegen ist *mitbestimmungsfrei*:

- Die Entscheidung über den zur Verfügung gestellten Prämienetat, den Prämienprozentsatz, die maximale Prämienhöhe, die Bewertung des Verbesserungsvorschlages und die Gewährung der Prämienhöhe im Einzelfall.
- Die Gewährung einer freiwilligen Anerkennungsprämie für nicht durchgeführte Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter.
- Die Entscheidung über die Annahme / Nichtannahme und Verwertung der eingereichten VV.

Rechtliche Regelungen und Vergütungsrichtlinien als Rahmenbedingungen

- Die Frage, ob für nicht in Anspruch genommene Verbesserungsvorschläge eine Prämie gezahlt werden soll.
- Die freiwillige Schaffung eines BVW für leitende Angestellte trotz Ausklammerung der leitenden Angestellten gemäß § 5 Abs. 3 BetrVG.
- Die personelle Bestellung des Ideenmanagement-Beauftragten und der Mitglieder des Bewertungsausschusses (mit Ausnahme der Regelungstatbestände, die unter § 99 BetrVG fallen).
- Schutzzfähige (patent- / gebrauchsmusterfähige) Erfindungen sind durch das Arbeitnehmererfindungsgesetz geregelt und daher mitbestimmungsfrei. Dies gilt auch für qualifizierte technische Verbesserungsvorschläge im Sinne des § 20 Abs. 1 Arbeitnehmererfindungsgesetz (ArbNErfG).

Die personelle Besetzung ist mitbestimmungspflichtig, wenn ein Arbeitnehmer für die Besetzung der Stelle des BVW-Beauftragten neu eingestellt oder ein bereits im Unternehmen beschäftigter Arbeitnehmer im Wege einer Versetzung diesem Tätigkeitsfeld neu zugewiesen wird. In diesem Falle handelt es sich um eine personelle Einzelmaßnahmen gemäß § 99 BetrVG. Das Mitbestimmungsrecht beschränkt sich allerdings auf die Frage, ob überhaupt ein derartiger Beauftragter innerhalb der Organisation des Ideenmanagements bestellt wird. Nicht mitbestimmungspflichtig ist, durch wen und mit wem die Position besetzt wird.

In welcher Form erfolgt die Mitbestimmung?

Nach § 77 BetrVG wird die Mitbestimmung in Form einer Betriebsvereinbarung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat schriftlich niedergelegt. Die nicht der obligatorischen Mitbestimmung unterliegenden Regelungsgegenstände des BVW können in Form einer freiwilligen Betriebsvereinbarung nach § 88 BetrVG geregelt werden. Die Bestimmungen der Betriebsvereinbarung zwischen den Betriebsparteien wirken normativ auf jedes einzelne Arbeitsverhältnis, soweit dieses in den Geltungsbereich der Betriebsvereinbarung fällt. Falls sich Arbeitgeber und Betriebsrat in einer Frage des obligatorischen Mitbestimmungsrechtes des Betriebsrates nicht einigen können, muß die Einigungsstelle angerufen werden (§ 87 Abs. 2 i.V.m. § 76 BetrVG).

Eine Betriebsvereinbarung ist eine schriftliche privatrechtliche Kollektivvereinbarung zwischen den Betriebspartnern Arbeitgeber und Betriebs- bzw. Personalrat mit dem Zweck, betriebliche Arbeitsbedingungen im Rahmen der Zuständigkeit der Arbeitnehmervertretung zu regeln. Dazu zählt auch das Betriebliche Vorschlagswesen. Es empfiehlt sich, über das BVW eine knappe, klare Betriebsvereinbarung abzuschließen, die die wesentlichen Belange von Arbeitgeber und Betriebs- bzw. Personalrat regelt und welche für jeden Mitarbeiter schnell verständlich ist.

Hinweis: Muster für Betriebsvereinbarungen zum BVW und zum KVP finden Sie im Anhang!

Was passiert bei Mißachtung der Mitbestimmungsrechte?

Wird das Mitbestimmungsrecht durch den Arbeitgeber nicht beachtet, sieht der Gesetzgeber vor, daß dadurch dem Arbeitgeber im Rahmen des Einzelarbeitsverhältnisses kein Rechtsvorteil erwachsen darf, der Arbeitgeber dem Einigungszwang mit dem Betriebsrat also nicht durch Rückgriff auf einzelarbeitsvertragliche Gestaltungen ausweichen kann. Mitbestimmungswidrig durchgeführte und den einzelnen Arbeitnehmern in seinen Rechten beschneidende Maßnahmen des Arbeitgebers sind damit rechtsunwirksam. Stellt eine betriebsverfassungswidrig erfolgte Maßnahme den Arbeitnehmer im Arbeitsverhältnis besser, kann der Begünstigte aus Vertrauensgesichtspunkt nicht zur Herausgabe einer einmal empfangenen Leistung (Prämie) gezwungen werden.

Gelten die Informations- und Kontrollrechte des Betriebsrates auch für das Ideenmanagement?

Auch im Rahmen des Ideenmanagements sind den in § 80 Abs. 1 Ziff. 1 BetrVG verbrieften Informations- und Kontrollrechten des Betriebsrats Genüge zu tun. Das Recht des Betriebsrats, darüber zu wachen, daß die zugunsten der Arbeitnehmer geltenden Gesetze, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen auch eingehalten werden, führt dazu, daß der Betriebsrat rechtzeitig und umfassend unterrichtet werden muß und ihm auf sein Verlangen hin jederzeit die in diesem Zusammenhang erforderlichen Unterlagen wie Akten und Vorgänge zugänglich zu machen sind.

Wie wird eine einmal getroffene Betriebsvereinbarung wieder beendet?

Als Beendigungsgründe für eine Betriebsvereinbarung zum Ideenmanagement kommen Zeitablauf, Zweckerreichung, Aufhebungsvertrag, Betriebsstillegung, Fusion sowie Wegfall der Geschäftsgrundlage und Kündigung in Betracht. Falls in der Betriebsvereinbarung keine Beendigung festgeschrieben ist, kann sie beiderseitig mit der gesetzlichen Regelfrist von drei Monaten gekündigt werden (§ 77 Abs. 5 BetrVG). Handelt es sich bei einzelnen Regelungsgegenständen um erzwingbares Mitbestimmungsrecht, unterliegt dieses, vorbehaltlich einer anderweitigen Regelung in der Betriebsvereinbarung selbst, nach ihrem Ablauf bis zu einer Neuregelung der Nachwirkung.

Die Regelungen des Betrieblichen Vorschlagswesen, sowohl die Aufbau- und Ablauforganisation als auch die des BVW, müssen für die Arbeitnehmer klar, leicht verständlich und durchschaubar sein, sonst stößt das BVW auf Akzeptanzprobleme bei der Belegschaft und wird u. U. gemieden.

Bezüglich der nicht der obligatorischen Mitbestimmung unterliegenden Regelungstatbestände besteht grundsätzlich nach § 88 BetrVG die Möglichkeit einer freiwilligen Betriebsvereinbarung. Dies ist beispielsweise bei der Etablierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) im Unternehmen sinnvoll.

7.2. Die Behandlung von Arbeitnehmererfindungen und qualifizierten technischen Verbesserungsvorschlägen

Bei der Definition, was in Ihrem Unternehmen unter einem Verbesserungsvorschlag verstanden wird, haben Sie viel Spielraum. Eine Grenze wird allerdings da gezogen, wo qualifizierte technische Verbesserungsvorschläge abgegeben werden, deren Ergebnisse als Gebrauchsmuster oder Patent schutzfähig sind. Die von den Mitarbeitern im Rahmen des Ideenmanagements eingereichten technischen Verbesserungsvorschläge müssen daher daraufhin geprüft werden, ob es sich "lediglich" um technische Verbesserungsvorschläge oder bereits um schutzfähige technische Verbesserungen oder Arbeitnehmererfindungen handelt. Für schutzfähige und qualifizierte technische Verbesserungsvorschläge gelten neben den betriebsindividuellen Regelungen oder den Betriebsvereinbarungen auch gesetzliche Normen:

- Gesetz über Arbeitnehmererfindungen (ArbNErfG.) vom 27. 7 1957, Bundesgesetzblatt, Jahrgang 1957, Teil 1, Seite 756 bis 764 vom 30.7.1957.
- Richtlinien für die Vergütung von Arbeitnehmererfindungen im privaten Dienst vom 20.7.1959, Bundesanzeiger 1959, Beilage zu Nr. 156 vom 18.8.1959.

Unterschieden werden muß zwischen technischen Verbesserungsvorschlägen, qualifizierten technischen Verbesserungsvorschlägen und Erfindungen. *Technische Verbesserungsvorschläge* sind dabei solche Vorschläge, die wegen ihres fehlenden oder zu geringen Erfindungsgrades nicht patent- oder gebrauchsmusterfähig sind nach § 3 Arbeitnehmererfindungsgesetz (ArbNErfG). Von einer *qualifizierten technischen Verbesserung* spricht man, wenn durch den technischen Verbesserungsvorschlag dem Arbeitgeber eine ähnliche Vorzugsstellung wie bei einem gewerblichen Schutzrecht gewährt wird und dem Unternehmen hierbei die Möglichkeit eröffnet wird, den Gegenstand des Verbesserungsvorschlages unter Ausschluß der Konkurrenz alleine zu verwerten (§ 20 Abs. 1 ArbNErfG). Bei einer *Arbeitnehmererfindung* handelt es sich um einen schutzfähigen Verbesserungsvorschlag, dessen technische Neuerung entweder in Form eines Patents oder eines Gebrauchsmusters schutzfähig ist.

Die Einstufung eines Verbesserungsvorschlages als Erfindung oder als qualifizierter technischer Verbesserungsvorschlag im Sinne des ArbNErfG führt dazu, daß der betreffende Vorschlag aus dem Rahmen des Betrieblichen Vorschlagswesens (BVW) herausfällt und ausschließlich den Regelungen des ArbNErfG unterliegt.

Liegt eine schutzfähige Arbeitnehmererfindung oder ein qualifizierter technischer Verbesserungsvorschlag vor, muß folgendes beachtet werden:

1. Sie müssen prüfen, ob Ihr Unternehmen die Diensterfindung in Anspruch nehmen möchte oder nicht. Teilen Sie dem Beauftragten für das BVW mit, ob es sich um eine Diensterfindung handelt. Damit wird dieser Verbesserungsvorschlag aus dem BVW ausgeschlossen.

2. Nach § 6 ArbNErfG müssen Sie den einreichenden Arbeitnehmer nach Eingang der ordnungsgemäßen Meldung - dem Eingang des Verbesserungsvorschlages - mitteilen, ob Sie die Dienstleistung in Anspruch nehmen möchten. Falls Sie sich dazu nicht innerhalb von vier Monaten entscheiden, ist die Erfindung frei.
3. Bei Durchführung des Verbesserungsvorschlages im Unternehmen fällt Ihnen die Pflicht zu, Erfindervergütungen zu zahlen und darüber hinaus die Pflicht, dem vorschlagenden Arbeitnehmer bei der Meldung seiner Erfindung und dessen Einstufung mit allen zu Gebote stehenden Mitteln behilflich zu sein.
4. Bei qualifizierten technischen Verbesserungsvorschlägen und bei Dienstleistungserfindungen können im Rahmen des BVW bezahlte Vergütungen nach dem § 12 Abs. 6, § 20 Abs. 1 Satz 2 ArbNErfG nicht von Ihnen, vom Arbeitgeber, zurückgefordert werden. Es besteht lediglich die Möglichkeit, bereits gewährte Vergütungen auf eine etwaige spätere Erfindungsvergütung anzurechnen.

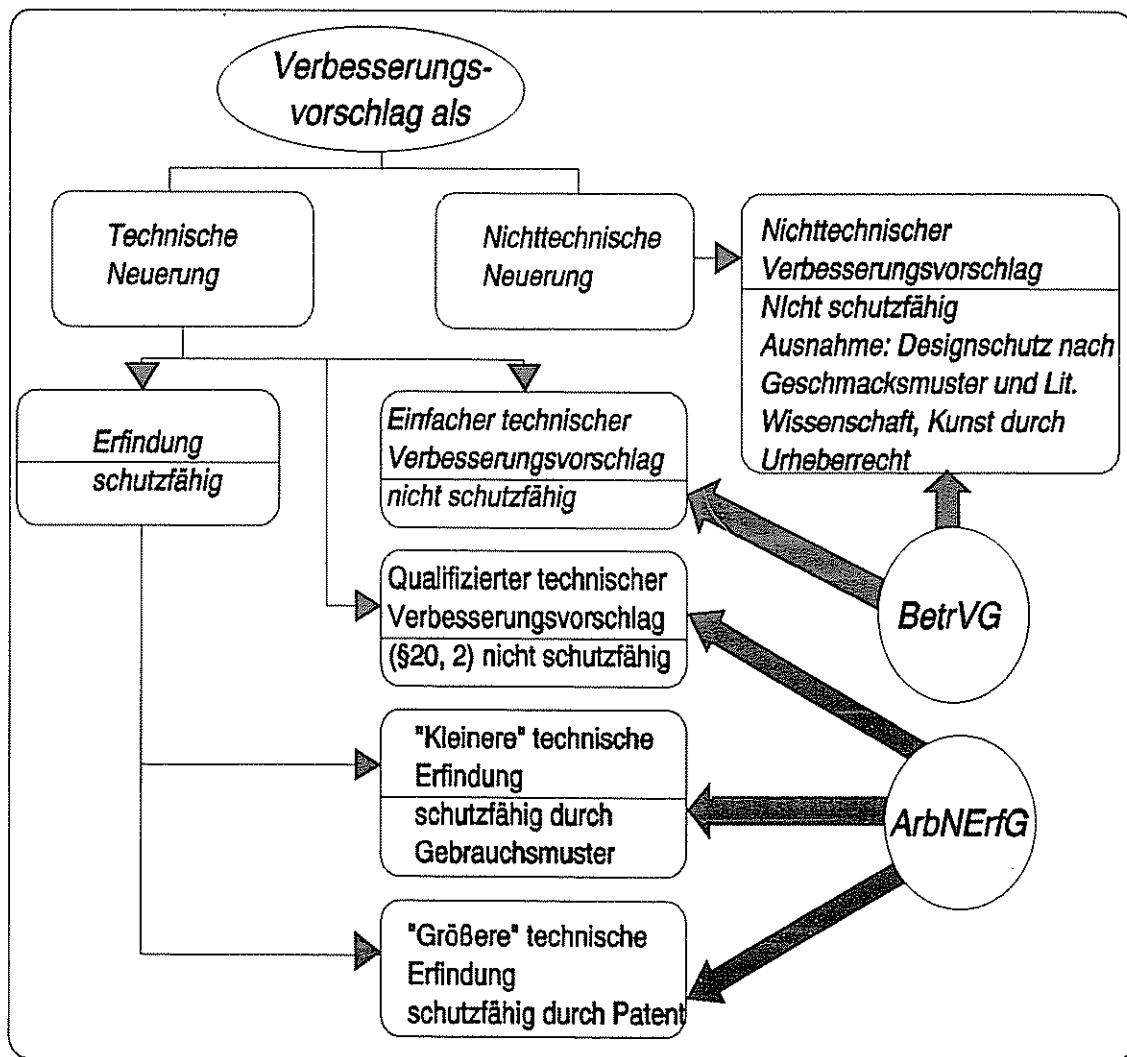


Abb. 25: Behandlung von Arbeitnehmererfindungen und qualifizierten technischen Verbesserungen

7.3. Steuerliche Behandlung von Prämien für Verbesserungsvorschläge

Leider läßt sich der Staat die Kreativität Ihrer Mitarbeiter seit 1989 bezahlen. Alle Prämien für Verbesserungsvorschläge, die nach dem 31.12.1988 an die Arbeitnehmer gezahlt wurden und werden, unterliegen der Lohnsteuerpflicht. Die "Verordnung über die steuerliche Behandlung von Prämien für Verbesserungsvorschläge" vom 18.2.1957, welche nach Art. 3 § 1 Abs. 1 des Steueränderungsgesetzes vom 20. Februar 1969 an Gesetzeskraft hatte, sah eine teilweise Lohnsteuerfreiheit für die Vergabe von Prämien für Verbesserungsvorschläge vor. Durch Artikel 10 des Steuerbereinigungsgesetzes vom 14.12.1984 wurde die alte Regelung außer Kraft gesetzt. Es ist nicht nachvollziehbar, warum große Innovationen mit Subventionen gefördert werden, während kleine Innovationen - insbesondere der KVP - vom Fiskus bestraft werden. Um der demotivierenden Wirkung der „Teilhabe“ des Finanzamtes und der Sozialversicherungsträger an den Prämien der Einreicher zu entgehen, zahlen zahlreiche Unternehmen freiwillig die auf die Prämien fälligen Steuern und Sozialabgaben ihrer Arbeitnehmer.

Prämien für Verbesserungsvorschläge stellen „sonstige Bezüge“ im Sinne des § 39 b Abs. 3 Einkommensteuergesetz dar.

Mit dem Wegfall der teilweisen Lohnsteuerfreiheit von Verbesserungsvorschlägen sind allerdings auch die formalrechtlichen Voraussetzungen, an welche die teilweise Lohnsteuerfreiheit geknüpft war, weggefallen. So ist die nach dem Gesetz vorgeschriebene Bewertungskommission, die über die Prämiengewährung und Prämienhöhe entschied, nicht mehr notwendig.

Steuerliche Behandlung von Prämien

Die zu versteuernden Zuwendungen im Rahmen des BVW sind eine Komponente des Arbeitslohns. Als Arbeitslohn werden grundsätzlich alle Einnahmen in Geld oder Geldwert betrachtet, wobei die Bezeichnung oder Form keine Rolle spielt. Maßgeblich ist, daß die Zuwendungen aus einem individuellen Dienstverhältnis resultieren und im weitesten Sinne eine Gegenleistung für das Zurverfügungstellen der individuellen Arbeitskraft darstellen (BFH-Urteil vom 11.3.1988, BStBl. II Seite 726). Als "sonstige Bezüge" gilt der Arbeitslohn, der nicht regelmäßig fortlaufend zufließt, sondern quasi neben dem laufenden Arbeitslohn in unregelmäßiger Weise gezahlt wird.

Wann ist keine steuerliche Behandlung notwendig?

Kleinere Sachgeschenke als Anerkennung für die Teilnahme am Ideenmanagement, die jeweils nicht mehr als 50 DM je Arbeitnehmer wert sind, werden nicht als Arbeitslohn erfaßt (§ 8 Abs. 2 Satz 2 EStG). Die Freigrenze von 50 DM darf in einem laufenden Monat nicht überschritten werden. Mehrfacherhalt von Sachgeschenken an Mitarbeiter

ist also nicht möglich, da der Gesamtbetrag - nicht die einzelne Sachzuwendung - zu versteuern ist. In vielen Unternehmen werden unter den Teilnehmern des Ideenmanagements Sachgeschenke verlost. Die Gewinne bleiben steuerfrei, wenn für die beteiligten Mitarbeiter die 50 DM-Freibetragsgrenze nicht erreicht wird und der Mitarbeiter nicht noch weitere Sachzuwendungen erhält. Wird der Freibetrag allerdings von einzelnen Mitarbeitern überschritten, müssen alle Gewinne versteuert werden. Kleinere Sachzuwendungen, die keine deutliche Bereicherung des Arbeitnehmers zur Folge haben, wie beispielsweise kleine Werbegeschenke, Notizblöcke, Kugelschreiber etc. müssen bei der Berechnung der Freigrenze allerdings nicht mitgerechnet werden.

Wird aus Gründen der Motivation zur Teilnahme am Ideenmanagement für jeden Verbesserungsvorschlag eine pauschale (Sach-) Prämie gezahlt, muß diese in vollem Umfang versteuert werden. Das Finanzamt begünstigt nur Prämien für Verbesserungsvorschläge, nicht jedoch Anerkennungsprämien für aktive Beteiligung am Innovationsprozeß in Ihrem Unternehmen.

Mit welchem Wert werden Sachgeschenke steuerlich angesetzt?

Sachgeschenke müssen mit dem um übliche Preisnachlässe geminderten Endpreis am Abgabeort angesetzt werden. Der übliche Endpreis ist der Preis, der für gleichartige Waren oder Dienstleistungen inklusive Umsatzsteuer sowie unter Anrechnung von üblichen Preisnachlässen tatsächlich gezahlt wird (Vergleichspreise) (§ 8 Abs. 2 Satz 1 EStG). Üblicherweise werden die Einzelhandelsverkaufspreise als Vergleichsbasis herangezogen. Aus Vereinfachungsgründen können Waren oder Dienstleistungen mit 96 Prozent des Endpreises bewertet werden, zu dem der Abgebende oder sonstige Personen das Produkt im allgemeinen Geschäftsverkehr anbieten.

Sind die Waren oder Dienstleistungen, die der Mitarbeiter aufgrund seines Dienstverhältnisses erhält, nicht überwiegend vom Arbeitgeber für den Bedarf des Arbeitnehmers hergestellt, erfolgt eine Versteuerung nach § 8 Abs. 3 EStG. Eine Ausnahme kann gemacht werden, wenn die ermittelten Sachbezüge pauschal nach § 40 EStG zu Lasten des Arbeitgebers versteuert werden. Die pauschale Versteuerung kann gewählt werden, wenn der Wert der entsprechenden Sachzuwendungen, die die jeweiligen Mitarbeiter für Verbesserungsvorschläge erhalten, durchschnittlich jeweils 150 DM im Kalenderjahr nicht übersteigen. In diesem Fall muß der Arbeitgeber die pauschale Lohnsteuer (§ 40 Abs. 3 EStG) und den Anteil der Sozialversicherungsbeiträge des Arbeitnehmers, welcher auf die zu versteuernde Zuwendung entfällt, für seine Arbeitnehmer übernehmen.

Wie werden Geldzuwendungen behandelt?

Geldzuwendungen gehören nach § 19 EStG grundsätzlich zum steuerpflichtigen Arbeitslohn des Arbeitnehmers. Die Höhe des Geldbetrages ist also nicht ausschlaggebend.

Wie erfolgt die lohnsteuerliche Erfassung der Prämien?

Nach § 39 b Abs. 3 Satz 8 EStG sind "sonstige Bezüge" (Prämien), die innerhalb des Lohnzahlungszeitraums den Betrag von 300 DM nicht übersteigen, als laufender Arbeitslohn zu betrachten. Entsprechend den Lohnsteuermerkmalen des jeweiligen Arbeit-

nehmers muß dann individuell der entsprechende Lohnsteuersatz auf die aus der Prämierung resultierenden sonstigen Bezüge entrichtet werden. Übersteigt der Betrag 300 DM, ist der Bemessungsaufwand größer: Auf der Basis der Jahreslohnsteuertabelle müssen die einzubehaltenden Steuerabzugsbeträge ermittelt werden, wobei die Merkmale des Arbeitnehmers entsprechend der Lohnsteuerkarte wieder einfließen. Die Detailregelungen hierzu enthält § 39 b Abs. 3 EStG. Haben sie mindestens 20 Arbeitnehmer, deren zu versteuernde sonstige Bezüge nicht mehr als 2000 DM pro Kalenderjahr betragen, können Sie bei Ihrem zuständigen Finanzamt einen Antrag auf Lohnsteuerpauschalierung stellen. Auf der Basis des Bruttolohns der betroffenen Arbeitnehmer wird dann ein Pauschalsteuersatz ermittelt

Wenn Sie Ihre Mitarbeiter nicht mit Steuerabzugsbeträgen belasten wollen

Sollen die Mitarbeiter für ihre Leistung im Rahmen des Ideenmanagements Zuwendungen ohne Abzüge erhalten, müssen Sie die auf die sonstigen Bezüge entfallenden Abzugsbeträge übernehmen. Sie zahlen also für den Mitarbeiter die Lohnsteuer, Kirchensteuer, Solidaritätszuschlag, Rentenversicherung, Arbeitslosenversicherung und Krankenversicherung. Da die von Ihnen übernommenen Abzugsbeträge beim Arbeitnehmer wiederum Arbeitslohn darstellen, muß nochmal versteuert werden, so daß die von Ihnen zu tragenden zusätzlichen Kosten die Höhe der eigentlichen Zuwendung oftmals erreichen. Die günstigste Variante stellt daher in der Regel die Pauschalversteuerung dar.

Anhang

Anlage 1: Kreativitätstechniken für das Ideenmanagement

Das Erkennen betrieblicher Zusammenhänge und die Umsetzung von Verbesserungsmöglichkeiten durch die Mitarbeiter ist auch bei hoher Motivation keine Selbstverständlichkeit. Die Kreativität der Mitarbeiter muß systematisch entwickelt und gefördert werden. Dies geschieht durch Mitarbeitertraining und -schulung in Theorie und Praxis im Rahmen der Personalentwicklung. Das Erkennen von Zusammenhängen kann durch teamorientierte "job rotation" erleichtert werden. Das Mitdenken der Mitarbeiter wird angeregt, weil nicht mehr nur der früher sehr enge Tätigkeitsbereich, sondern auch das damit zusammenhängende und beeinflusste Tätigkeitsumfeld kennengelernt wird. Dem Mitarbeiter wird mehr Verantwortung und Entscheidungskompetenz zugestanden.

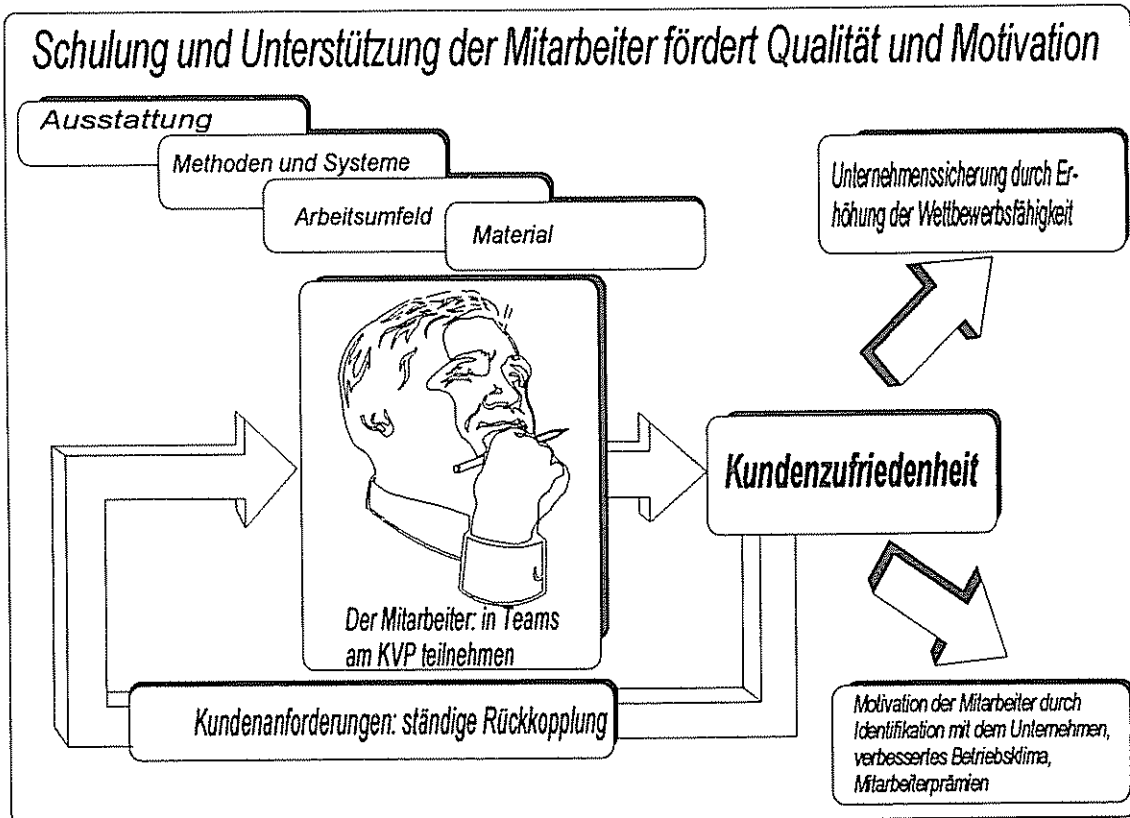


Abb. 26: Notwendigkeit der kontinuierlichen Qualifikationssteigerung

Kreative Ideen und innovative Arbeitsergebnisse werden besonders durch Konzepte der Team- und Gruppenarbeit gefördert. Probleme lassen sich aber nur dann zur Zufriedenheit lösen, wenn die Gruppe über ausreichende Kenntnisse der Problemlösungstechniken verfügt. Oft sind den reinen Individualisten Grenzen gesetzt, die Gruppe ist stärker als der einzelne. Brachliegende Wettbewerbsreserven können durch das Unternehmen nur

dann gefunden und eingesetzt werden, wenn die Mitarbeiter systematisch darin geschult werden, Probleme zu erkennen, zu systematisieren, alternative Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln und die beste Option auszuwählen. Damit die kreativen Potentiale besser geweckt werden können, werden im folgenden die wichtigsten Kreativitätstechniken für die Arbeit in Teams und Kleingruppen aufgeführt.

	Kreativitätstechnik	Teilnehmerzahl	Schwierigkeitsgrad	Anforderung an Moderator	Arbeitsmittel
1.	Brainstorming	5 - 10	mittel	mittel	Schreibmittel, Overhead, Flipchart
2.	Brainwriting/6-3-5-Methode	5 - 10	gering	gering	Schreibmittel
3.	Checkliste	1 - 3	mittel	mittel	Schreibmittel, Flipchart
4.	Fehlerbaum-analyse	1 - 4	hoch	mittel	Schreibmittel, Flipchart
5.	Mind-Mapping	1-10	mittel	mittel	Schreibmittel, Flipchart
6.	Morphologischer Kasten	1 - 4	mittel	mittel	Schreibmittel, Flipchart
7.	PDCA-Zyklus	1-10	mittel	mittel	Schreibmittel
8.	Szenario-Technik	offen	hoch	hoch	Schreibmittel
9.	Ursachen-Wirkungs-Analyse	5 - 10	hoch	hoch	Schreibmittel, Flipchart, Overhead
10.	Warum-Analyse	2 - 4	mittel	mittel	Schreibmittel

Abb. 27: Überblick über die gängigsten Kreativitätstechniken

1. Brainstorming

Das Brainstorming ist ein intuitiv-kreatives Verfahren zur Ideenfindung, welches 1963 von dem Amerikaner A. E. Osborn entwickelt wurde. Der Grundgedanke besteht darin,

alle denkbaren Lösungen eines Problems durch gezielte Ideensuche in einer Arbeitsgruppe zu finden. Dabei ist die Einhaltung folgender Grundregeln zu beachten:

- Kritik ist verboten. Weder eigene noch fremde Ideen sollen durch abwertende Gestik, Mimik oder Äußerungen beurteilt werden.
- Freie Entfaltung der Gedanken. Jede Idee, auch wenn sie zunächst als abwegig erscheint, soll geäußert werden. Nicht die Ausgereiftheit einer Idee ist von Bedeutung, sondern die Vielzahl verschiedener Ideen (Quantität vor Qualität).
- Die Ideen anderer Teilnehmer sollen aufgegriffen und weiterentwickelt werden. Durch die Kombination mit eigenen Ideen entstehen oftmals Neuartige.
- Nach Beendigung der Ideenfindung müssen die protokollierten Ideen bewertet und die Teilnehmer über das Ergebnis informiert werden. Aufgrund der Tatsache, daß neue Ideen durch eine Kette von Assoziationen aufgebaut werden, besteht kein Urheberrecht bezüglich einer geäußerten Idee. Das Ergebnis einer Sitzung ist ein Erfolg der Arbeitsgruppe, nicht eines einzelnen.

Vorteile: Ungewöhnliche Ideen werden freigesetzt, Verkettungen von Einzelideen bringen neue Aspekte.

Nachteile: Das Arbeitsergebnis hängt von der Zusammensetzung der Gruppe und deren Zusammenspiel ab. Es fehlt die Systematik des Vorgehens (Zufälligkeit).

2. Methode 6.3.5. / Brainwriting

Auch das Brainwriting, zu dem die Methode 6.3.5. gehört, ist ein intuitiv-kreatives Verfahren zur Ideenfindung. Es ist die schriftliche Variante des Brainstorming. Bei der 6.3.5.-Methode besteht die Gruppe aus sechs Teilnehmern, welche zu einer konkreten Problemstellung auf je einem Formular ihren Lösungsvorschlag formulieren. Die Formulare werden dann in der Gruppe herumgereicht und ergänzt. Auch hier geht es darum, möglichst viele Ideen zu produzieren und die Ideen anderer Teilnehmer aufzugreifen und weiter zu entwickeln.

Ablauf: Jeder Teilnehmer erhält zu Beginn der Sitzung ein Formular, auf dem er drei Lösungsvorschläge zu dem vorgegebenen Problem formuliert.

- Nach drei bis fünf Minuten werden die Formulare im Uhrzeigersinn an den Nachbarn weitergegeben, welcher die Ideen durch weitere Vorschläge ergänzt. Dabei kann es sich entweder um eine Weiterentwicklung der Idee des Vorgängers oder um einen völlig neuen Vorschlag handeln.
- Nach fünf Minuten erfolgt ein erneuter Austausch der Formulare.
- Wenn jeder wieder sein ursprüngliches Formular in Händen hält, ist das Ideenfindungsverfahren abgeschlossen.

Da bei sechs Gruppenmitgliedern jeweils zuerst drei Vorschläge produziert werden, welche dann jeweils fünf verschiedenen Personen vorgelegt werden, erhielt diese Methode ihren Namen "6.3.5.". Nach Beendigung der Ideenfindung werden die Ideen bewertet und die Informationen an die Teilnehmer weitergegeben.

Vorteile: Freisetzung ungewöhnlicher Ideen, Vermeidung unerwünschter gruppendynamischer Effekte. Das Verfahren kann auch durchgeführt werden, wenn die Teilnehmer sich nicht an dem selben Ort treffen können.

Nachteile: Abhängigkeit der Ergebnisse von der Zusammensetzung der Gruppe. Gefahr der Wiederholung von Ideen.

3. Checklisten

Checken heißt prüfen, und prüfen erfordert Korrekturmaßnahmen bei Abweichungen. Checklisten dürfen keine anonymen Aussagen, z. B. einfaches Abhaken der einzelnen Positionen enthalten, sondern sie müssen zu Aussagen zwingen.

Beispiel: Für die wöchentlichen Wartungsarbeiten des Maschinenparks wird mit dem Ziel der Standardisierung der Wartungsarbeiten ein Checkablauf geplant und in einer Lose-Blatt-Sammlung Checkliste schriftlich fixiert.

4. Fehlerbaumanalyse (FBA)

Die Fehlerbaumanalyse dient der systematischen Beseitigung von Störungen jeder Art und kann vielfach eingesetzt werden. Sie wird überall dort eingesetzt, wo sich wiederholende Fehler durch Erfahrungswerte lösen lassen. Das Vorgehen ist folgendermaßen:

1. Definition des betrachteten Arbeitsablaufs und der Störgröße, welche zu einer Abweichung vom beabsichtigten Arbeitsergebnis führt.
2. Verzweigungen festlegen. Jede Verzweigung stellt einen möglichen Fall des Lösungsbaumes dar.
3. Mögliche Ursachen abfragen. Für jeden möglichen Fall sind im folgenden Ast die möglichen Ursachen aufzuführen und abzufragen.
4. Problemlösungsbaum abschließen. Aus den festgelegten Ursachen läßt sich ein Hinweis auf die Behebung der Störung ziehen. Für den Anwender muß es möglich sein, den Pfad bis zur Lösung zu verfolgen.

Mit modernen Fertigungstechniken sind computergestützte Fehlerbaumanalysen vor Ort im Fertigungsbereich durchführbar. Angelernte Mitarbeiter können so selbständig Störungen im Rahmen ihrer Arbeitsaufgaben beheben.

5. Mind-Mapping

Die Mind-Map-Technik (Gedankenkartentechnik) ist eine bildhafte Darstellung des sprachlichen Denkens, die zur Ideenfindung eingesetzt werden kann. Sie kann sowohl von Einzelpersonen als auch als Arbeitstechnik in der Gruppe praktiziert werden. Gedankenkarten sind eine besondere Form zum sichtbar machen und strukturieren von Ideen bei kreativen Denkprozessen. Gedankensprünge werden dabei eingefangen, ohne daß das Gesamtziel aus den Augen verloren wird.

Beim Mind-Mapping wird die Initialidee bzw. das zu bearbeitende Problem in der Mitte eines Blattes aufgeschrieben. Alle weiteren Gedankengänge werden als Äste dem Problem im Mittelpunkt zugeordnet. Vorschläge, die sich daraus ergeben, werden um das Zentrum herum positioniert.

Vorteile:

- Alle Ideen werden festgehalten, ohne daß auf Reihenfolge und Vollständigkeit geachtet werden muß.
- Ergänzung ist jederzeit möglich, die Übersichtlichkeit der Aufzeichnung bleibt erhalten.
- Es ist nicht notwendig, mehrere Konzeptentwürfe bis zur endgültigen Fassung zu erarbeiten, da ein Mind-Map auch bei verschiedenen Lösungsansätzen übersichtlich bleibt.

6. Morphologische Methode

Bei der 1966 von *Zwicky* entwickelten morphologischen Methode handelt es sich um ein analytisches Ideenfindungsverfahren. Es dient der systematischen Ermittlung aller möglichen Lösungen eines komplexen Problems, indem Lösungen für seine elementaren Teilprobleme ermittelt werden. Dazu werden die einzelnen Elemente eines Problems in einem morphologischen Kasten zueinander in Beziehung gesetzt.

Ablauf: Definition des Problems.

- Bestimmung der Merkmale, Dimensionen, Bestandteile des Problems.
- Aufstellung und Strukturierung des morphologischen Kastens.
- Test auf Vollständigkeit und Plausibilität anhand bekannter Problemlösungen. Fehlen Merkmale des Problems?
- Analyse und Bewertung der Lösungsmöglichkeiten. Neue Problemlösungen sind dabei nicht bekannte oder noch nicht realisierte Kombinationen von Elementen innerhalb des morphologischen Kastens.

- Auswahl der "optimalen" Lösung.

Vorteile: Übersichtliche Darstellung einer Vielzahl von Lösungsmöglichkeiten eines komplexen Problems.

Nachteile: Die Lösungsmöglichkeiten sind durch die Kombinationsmöglichkeiten der Elemente vorgegeben.

7. PDCA-Zyklus

Der PDCA-Zyklus ist eine Abfolge von Aktivitäten mit der Zielsetzung der kontinuierlichen Verbesserung. Am Anfang steht dabei die Sammlung von Daten, die zur Ausarbeitung eines Verbesserungsplanes notwendig sind. Vorliegende Probleme und deren Ursachen müssen erkannt werden. Im Anschluß wird dann eine Lösung entwickelt und deren Realisierbarkeit geprüft. Ist die Entscheidungsfindung abgeschlossen, der Plan also fertig, wird er umgesetzt. Im Anschluß an diese Realisierungsphase wird dann in der Erfolgskontrolle überprüft, ob die Umsetzung zu den erwarteten Verbesserungen geführt hat. Bei einem positiven Ergebnis wird der letzte Schritt eingeleitet, d.h. die neuen Arbeitsmethoden werden standardisiert.

Grundidee des PDCA-Zyklus ist die Vorstellung, daß für eine erfolgreiche Problemlösung eine geplante Problemlösungsfolge, beginnend mit der Fehlerursachenanalyse, notwendig ist. Der PDCA-Zyklus ermöglicht einen systematischen Problemlösungsablauf und fördert so das strukturierte Denken.

PDCA steht für:

P	= <i>Plan</i>	=	einen Vorgang planen,
D	= <i>Do</i>	=	das Vorhaben ausführen,
C	= <i>Check</i>	=	prüfen, ob sich der Erfolg tatsächlich einstellt,
A	= <i>Action</i>	=	Korrekturmaßnahmen bei Abweichungen ansetzen.

8. Szenario-Technik

Die Szenariotechnik beinhaltet eine zukunftsbezogene Analyse und Beschreibung einer bestimmten Entwicklung aus der sich ein Szenario ergibt. Dabei werden unterschiedliche Entwicklungsverläufe angenommen und aufgezeigt, welche auf die Einflüsse anderer Ereignisse und auf unterschiedlich angenommene Maßnahmen zurückgehen. Je nach dem welche Konstellation man annimmt, ergeben sich unterschiedliche Bilder einer denkbaren zukünftigen Situation.

Die Szenariotechnik kann beispielsweise im Rahmen des Marketing eingesetzt werden. Die Arbeitsgruppe sollte dabei möglichst aus interdisziplinär zusammengesetzten Experten bestehen. Beurteilt werden können beispielsweise die Absatzchancen eines neu zu entwickelnden Produktes in Abhängigkeit unterschiedlicher Entwicklungen der Rah-

menbedingungen (z.B. Verhalten der Konkurrenten, Wettbewerbsintensität, wirtschaftliche Rahmenbedingungen).

9. Ursachen-Wirkungs-Analyse

Die Ursachen-Wirkungs-Analyse wurde im Jahre 1950 von Professor Ishikawa an der Universität von Tokio mit dem Ziel der Darstellung von Prozessen mit verschiedenen Einflußfaktoren entwickelt.

Jedes Problem, jeder Störfall hat eine oder mehrere Ursachen. Das Ursachen-Wirkungs-Diagramm ist die bildliche Darstellung dieser Wirkung. Die bekanntesten Einflußgrößen sind dabei der Mensch, die Maschine, die Methode oder das Material.

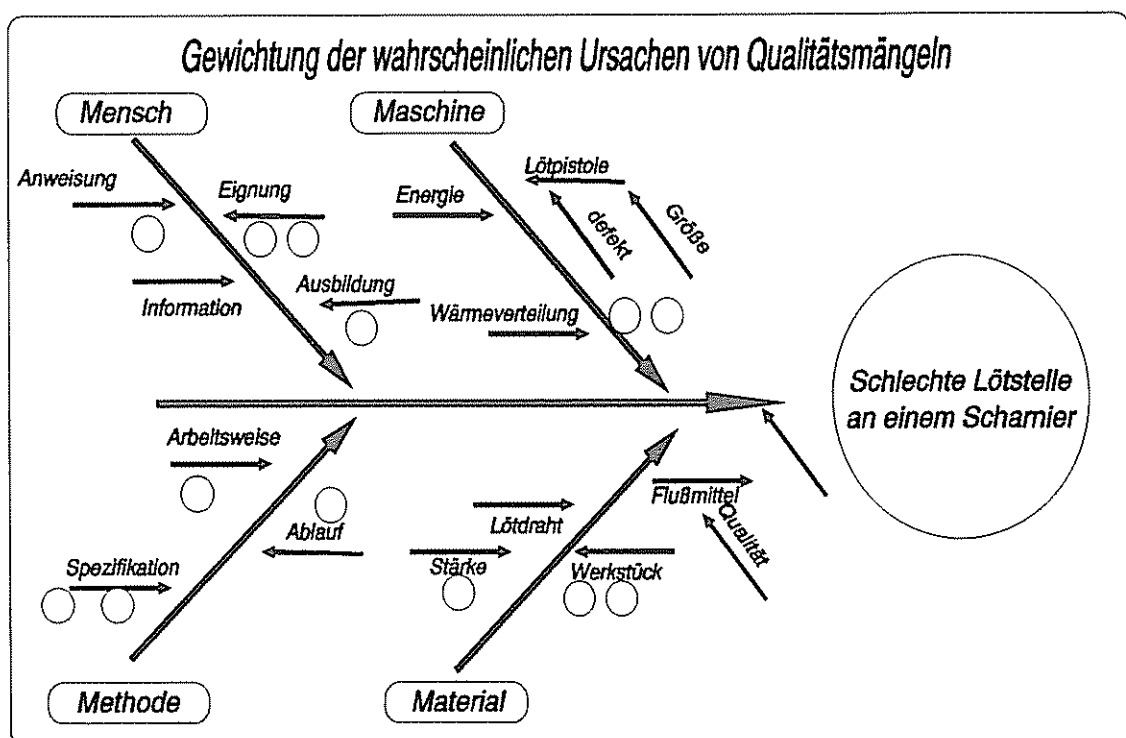


Abb. 28: Ursache-Wirkungs-Analyse

In der Gruppenarbeit sollte das Ursachen-Wirkungs-Diagramm immer auf einer sichtbaren Tafel oder Pinwand aufgezeichnet werden. Das Vorgehen ist folgendermaßen:

1. Problem identifizieren. Zum Beispiel "schlechte Lötstelle an Scharnieren".
2. Ideen sammeln. Was sind die möglichen Ursachen für eine schlechte Lötstelle?
3. Hauptursachen festlegen. Die Hauptursachen sind in Form von Ästen auf dem großen Ursachenpfeil festzulegen. (Mensch, Maschine, Methode, Material).

4. Mögliche Ursachen eintragen. Die möglichen Ursachen und alle zusätzlichen Ideen werden in Form einer Verästelung den Pfeilen der Haupteinflußgrößen zugeordnet. Ursache für eine schlechte Lötstelle, die auf den Mensch zurückgeht, kann beispielsweise sein: mangelnde Eignung, schlechte Ausbildung, schlechte Einweisung, schlechte Information.
5. Wahrscheinliche Ursachen suchen. Aus ihren persönlichen Erfahrungen ermitteln die Gruppenmitglieder, was die möglichen Ursachen sein können.
6. Bewerten. Liegen unterschiedliche Meinungen darüber vor, was die wahrscheinliche Ursache ist, kann eine Punktbewertung eine Mehrheit schaffen. Dazu erhält jeder Teilnehmer vier Klebepunkte, mit denen er seine Gewichtung angibt.

10. Die Warum-Analyse

Die Problemanalyse mit den fünf "Warum" ist erstmals ausführlich im Toyota-Produktionssystem erwähnt worden. Die Analyse beruht auf der Aussage, daß Prozesse kontinuierlich optimiert werden müssen, damit Probleme nicht ständig neu auftreten. Das wiederholte "Warum" soll dazu führen, daß nicht nur die eigentliche Ursache eines Problems gefunden wird, sondern auch Ansätze für eine Lösung entwickelt werden. Ziel ist es bei dieser Analyse, spätestens nach der fünften Frage "Warum?" die eigentliche Ursache für ein Problem zu kennen.

Anlage 2: Glossar: Die wichtigsten Begriffe rund um das Ideenmanagement

Anreizsystem: Die Summe aller bewußt gestalteten Arbeitsbedingungen, die bestimmte gewollte Verhaltensweisen fördern (durch materielle, immaterielle Anreize; "Belohnung / Anerkennung") und die Wahrscheinlichkeit des Auftretens ungewollter Verhaltensweisen mindern (mittels Sanktionsmöglichkeiten). Im engeren Sinn sind darunter Anreize im Rahmen des Entgelt-, Beförderungs- und Statussystems des Unternehmens zu verstehen.

Arbeitnehmererfindung: Schutzzfähiger Verbesserungsvorschlag, dessen technische Neuerung entweder in Form eines Patents oder eines Gebrauchsmusters schutzzfähig ist. Für Arbeitnehmererfindungen und qualifizierte technische Verbesserungen gilt das Arbeitnehmererfindungsrecht, nicht die Regelungen für das Betriebliche Vorschlagswesen.

Benchmarking: Der kontinuierliche Prozeß, Produkte, Dienstleistungen und Verfahren mit denen des härtesten Konkurrenten und den Unternehmen zu vergleichen, die als Branchenführer anerkannt sind.

Betriebliches Vorschlagswesen: Führungsinstrument, mit dessen Hilfe die Unternehmensleitung das Ideen- und Kreativitätspotential ihrer Mitarbeiter nutzen kann zur Verbesserung der unternehmerischen Leistungserstellung. Verbesserungsvorschläge der Belegschaft werden aufgezeichnet, weitergeleitet, bewertet und umgesetzt, wenn sie erfolgversprechend sind. Die Einreicher umgesetzter Verbesserungsvorschläge erhalten eine Prämie.

Fachkompetenz: Fachliches Wissen und fachspezifische Fähigkeiten der Mitarbeiter / Führungskräfte.

Gruppenarbeit: Eine Gruppe ist aus üblicherweise fünf bis zehn Mitarbeitern zusammengesetzt und wählt einen Gruppensprecher aus ihrer Mitte. Es handelt sich um eine dauerhafte Organisationseinheit, die gemeinsame Problemlösungen in einem Teilbereich der Leistungserstellung bewirken. Mittels Delegationen werden Entscheidungsbefugnisse für einen streng definierten Aufgabenbereich an die Gruppe geleitet. Innerhalb dieses Aufgabenbereiches wird die Leistungserstellung, die Arbeitsorganisation, die Urlaubsplanung und die personelle Entwicklung selbständig gelöst. Einflußmöglichkeiten auf die Schnittstellen zu vor- und nachgelagerten Bereichen müssen der Gruppe gegeben werden.

Ideenmanagement: Systematische Förderung und Nutzung von Erfahrungswerten und Kreativitätspotentialen aller Mitarbeiter eines Unternehmens / einer

Organisation. Ziel ist es, durch Problemlösungen die Leistungserstellung kontinuierlich zu verbessern und damit dem Wohl des Unternehmens und seiner Mitarbeiter zu dienen.

Innovation: Grundlegend neue Problemlösung in Bezug auf vom Unternehmen erstellte Produkte bzw. zur Herstellung verwandte Produktionsprozesse. Technologische Errungenschaft, die die Verarbeitung neuer Erfindungen, neuer Theorien erfordert.

KAIZEN: Kontinuierliche Veränderung zum Besseren, um den sich ständig verändernden Erfordernissen der Umwelt zu entsprechen. Im deutschen Sprachgebrauch wird KAIZEN mit "Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß" (KVP) übersetzt.

Kooperative Selbstqualifikation: Lernprozeß des einzelnen Mitarbeiters in der Gruppenarbeit. Der einzelne profitiert von dem weitergegebenen Wissen und der Erfahrung der anderen sowie durch die Tätigkeit "on-the-Job". Das neu gewonnene Wissen kann mit den eigenen Erfahrungswerten kombiniert werden, Arbeit und Lernen in der Gruppe führen dabei zu Synergieeffekten im Hinblick auf eine verbesserte Leistungserstellung durch die Gruppe.

Projektteam: Gruppe aus fünf bis zehn Mitarbeitern sowie einem Gruppenleiter, die in der Regel abteilungsübergreifend zusammengesetzt ist. Themenvorgabe und die Gruppenzusammenstellung erfolgt durch die Vorgesetzten. Das Projektteam löst sich nach der Aufgabenerfüllung wieder auf, ist also zeitlich befristet.

Qualitätszirkel: Auf Dauer angelegte Kleingruppen, in denen Mitarbeiter einer hierarchischen Ebene mit einer gemeinsamen Erfahrungsgrundlage in regelmäßigen Abständen auf freiwilliger Basis zusammenkommen, um Themen des eigenen Arbeitsbereichs zu analysieren und unter Anleitung eines geschulten Moderators mit Hilfe spezieller, erlernter Problemlösungs- und Kreativitätstechniken Lösungsvorschläge zu erarbeiten und zu präsentieren. Die Gruppe wählt ihre Arbeitsthemen selber aus. Erarbeitete Lösungen werden selbständig umgesetzt, bei komplexen Problemen können externe Spezialisten hinzugezogen werden.

Lean-Management: Marktgestaltung, schnelle und flexible Produktion / Leistungserstellung durch Entflechtung und Straffung der Wertschöpfungskette. Im Unternehmen erfolgt eine Konzentration auf die direkte Wertschöpfung. Tätigkeiten und Prozesse, welche keinen unmittelbaren Nutzen in Bezug auf die Wertschöpfungsaktivität des Unternehmens haben, werden systematisch abgebaut bzw. ausgelagert. Betroffen ist nicht nur die Produktion, sondern auch die Beschaffung, Finanzierung, Verwaltung und der Vertrieb.

Methodenkompetenz: Die Fähigkeit, Probleme zu erkennen, zu strukturieren, zu hinterfragen und Vermittlung systematischer Lösungsansätze zu bewältigen.

Mitarbeiterbeteiligung: Freiwillige, in Vereinbarung oder Vertrag (auch Tarifvertrag) geregelte Zusammenarbeit von Kapitalgebern, Unternehmensleitung und Mitarbeitern innerhalb des Unternehmens.

Mitarbeiterbeteiligung, immaterielle: Funktionen und Rechte der Mitarbeiter, welche über die rechtlich geregelte Mitbestimmung hinausgehen. Mitspracherecht an den die Mitarbeiter betreffende Entscheidungen, abzielend auf eine partizipative Gestaltung der sozialen Beziehungen im Unternehmen. Immaterielle Beteiligung begründet keine aus dem Eigentum an Kapital des arbeitgebenden Unternehmens resultierenden Kapitalstimmrechte.

Mitarbeiterbeteiligung, materielle: Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter am arbeitgebenden Unternehmen.

Patenmodell: Bei der Firma Löhr & Bromkamp eingeführte Variante des Betrieblichen Vorschlagswesens, in der der BVW-Pate als dezentrale Kontaktperson für das Betriebliche Vorschlagswesen dient. Immer beliebt ist, Mitarbeiter zu motivieren, Verbesserungsvorschläge aus dem eigenen Fachbereich entgegenzunehmen, zur beurteilen oder, wenn es sich um über die Organisationseinheit hinausgehende oder gar unternehmensweit nutzbare Vorschläge handelt, sie an die BVW-Zentrale weiterzuleiten.

Persönlichkeitskompetenz: Bereitschaft zur Übernahme sozialer Verantwortung.

Prozeß: Zusammenwirken von Menschen, Material, Maschinen und Verfahren. Ziel ist es, eine bestimmte Dienstleistung / Endprodukt hervorzubringen.

Qualität: Übereinstimmung der unternehmerischen Leistungserstellung mit den Anforderungen des Kunden. Erfüllt werden müssen die Anforderungen bezüglich Funktion, Preis, Kosten, Lieferzeit, Beratung, Service. Abwendung von der Produkt- zur Kundenorientierung. Basis ist die permanente Verbesserung der Abläufe im Unternehmen.

Reengineering: Grundsätzliche Überprüfung vorhandener Unternehmensprozesse im Hinblick auf ihren Nutzen für die Wertschöpfung. Grundidee des Reengineering ist, daß die traditionelle tayloristische Arbeitsteilung den heutigen Kundenanforderungen im gestiegenen Wettbewerb sowie im beschleunigten Wandel der Umwelt nicht mehr entspricht. Neuere, effizientere Organisationsformen sind notwendig.

Sozialkompetenz: Die Fähigkeit, sich situations- und personenbezogen zu verständigen, auf Gedanken, Gefühle und Einstellungen anderer adäquat einzugehen und Kompromißfähigkeit zu demonstrieren.

Teilautonome Gruppe (TAG): Gruppenkonzept, in dem die Gruppe einen Teil des unternehmerischen Leistungserstellungsprozesses selbständig organisiert und bewältigt. Der Gruppe werden für ihren Arbeitsbereich die notwendi

gen Handlungs- und Entscheidungsspielräume zur Verfügung gestellt, Aufbau- und Ablauforganisation innerhalb des Aufgabenbereiches der Gruppe werden bis zu einem gewissen Grade selbst erledigt. Die übergeordnete Zielsetzung erfolgt durch die Unternehmensleitung, ebenso wie die Erfolgskontrolle. Tätigkeiten wie Instandhaltung, Qualitätssicherung, Logistik, Urlaubsplanung, Mitarbeiterausbildung und Personalentwicklung werden innerhalb des zugewiesenen Aufgabenbereiches selbständig erledigt.

Total-Quality-Management: Unternehmensweites Qualitätsmanagement mit dem Ziel, Zeit- und Kostenersparnisse durch eine höhere Qualität in allen Geschäftsprozessen zu erhalten. Damit soll den sich ändernden Kundenwünschen Rechnung getragen werden und somit die Wettbewerbsfähigkeit erhalten bleiben. Die DIN ISO-Normen 9000 bis 9004 bieten für das Total-Quality-Management Rahmenempfehlungen zur Ausgestaltung.

Verbesserungsvorschlag: Eine realisierbare und betriebswirtschaftlich tragbare Anregung, die auf der Basis einer freiwillig erbrachten Sonderleistung eine Neuerung bzw. eine Veränderung bewirkt. Der Verbesserungsvorschlag muß einen Nutzen erbringen, der jedoch nicht-materieller Art sein muß. Verbesserungsvorschläge können alle Bereiche des Unternehmens betreffen und beispielsweise abzielen auf:

- Einsparung von Material, Energie und Zeit,
- Beseitigung bzw. Einschränkung von Unfallgefahren,
- Reduzierung gesundheitsgefährdender Tatbestände,
- Verbesserung in Aufbau- oder Ablauforganisation,
- Erhöhung der Leistungsfähigkeit und Kundenorientierung,
- Gestaltung von Arbeitssystemen, Methoden, Verfahren,
- Nachhaltige Verbesserung des Betriebsklimas und der Zusammengehörigkeit,
- Produkt- / Prozeßinnovationen etc.

Verbesserungsvorschlag, qualifizierter technischer: Von einer qualifizierten technischen Verbesserung spricht man, wenn durch den technischen Verbesserungsvorschlag dem Arbeitgeber eine ähnliche Vorzugsstellung wie bei einem gewerblichen Schutzrecht gewährt wird und dem Unternehmen hierbei die Möglichkeit eröffnet wird, den Gegenstand des Verbesserungsvorschlages unter Ausschluß der Konkurrenz alleine zu verwerten (§ 20 Abs. 1 ArbNErfG).

Verbesserungsvorschlag, technischer: Vorschlag, der wegen seines fehlenden oder zu geringen Erfindungsgrades nicht patent- oder gebrauchsmusterfähig ist nach § 3 Arbeitnehmererfindungsgesetz (ArbNErfG).

Vorgesetztenmodell: Variante der Aufbauorganisation des Betrieblichen Vorschlagswesens, bei der der unmittelbare Vorgesetzte des Einreichers als Ideenpromoter und Erstgutachter fungiert. Vorschläge bis zu einer gewissen Höhe werden dezentral bearbeitet und prämiert, wodurch das zentrale BVW entlastet wird und die Effizienz und Schnelligkeit des BVW erhöht wird.

Anlage 3: Materialiensammlung

Formulare und Vordrucke für das Ideenmanagement

Natürlich soll das Ideenmanagement nicht dazu beitragen, die alltägliche Papierflut, unter der wir alle leiden, noch zu vergrößern. Auch für das Ideenmanagement gilt der Grundsatz: So wenig Bürokratie wie möglich, so viel Bürokratie wie nötig. Um eine effiziente und reibungslose Gestaltung des Ideenmanagements zu ermöglichen, sind einige Formulare und Vordrucke unerlässlich. Es sind Arbeitsmittel, die die Vorgänge im Rahmen des Ideenmanagements vereinfachen und für die Mitarbeiter verständlich machen. Jedes institutionalisierte Ideenmanagement benötigt daher:

- Formulare für die Einreicher von Verbesserungsvorschlägen,
- Formulare zur Abgabe von Gutachten und
- Formulare für die Bewertung von Verbesserungsvorschlägen.

Die Formulare und Vordrucke enthalten alle für die Bearbeitung der Verbesserungsvorschläge notwendigen Kriterien und ihre checklistenartige Abarbeitung verhindert, daß wichtige Informationen übersehen oder vergessen werden. Sie sind daher auch ein wichtiger Beitrag zur schnellen und gerechten Bewertung der Verbesserungsvorschläge.

Damit das Rad nicht neu erfunden werden muß, finden Sie in der Anlage einige Formulare und Vordrucke, auf deren Basis Sie Ihre eigenen Konzeptionen aufbauen können.

Musterbeispiele für eine Betriebsvereinbarung zum Ideenmanagement

Zwischen der *Innova GmbH* und dem Betriebsrat wird gemäß § 88 BetrVerfG folgende Vereinbarung über das Ideenmanagement getroffen:

§ 1 Geltungsbereich

1. Räumlicher Geltungsbereich
Die Vereinbarung gilt für alle Betriebstätten der *Innova GmbH*
- 1.2. Persönlicher Geltungsbereich
Die Vereinbarung gilt für alle im Unternehmen der *Innova GmbH* beschäftigten Angestellten, Arbeiter und Auszubildende mit Ausnahme von Vorstand, Geschäftsführung und Prokura.

§ 2 Zielsetzung

Ziel ist die Nutzung aller Kreativitätspotentiale der Mitarbeiter zu ihrem Vorteil und dem des ganzen Unternehmens. Das Ideenmanagement ist auf Dauer ausgerichtet und erstreckt sich auf alle Aufgaben und Dienstleistungen des Unternehmens. Gefördert werden soll die Eigeninitiative jedes einzelnen Mitarbeiters und der Team- und Gruppenarbeiter zur effektiveren Erfüllung der Aufgaben, zur Arbeitserleichterung für die Mitarbeiter, Erhöhung der Arbeitssicherheit und Verbesserung des Umweltschutzes.

§ 3 Was sind Verbesserungsvorschläge?

Ein Verbesserungsvorschlag ist eine realisierbare und betriebswirtschaftlich tragbare Anregung, die auf der Basis einer freiwillig erbrachten Sonderleistung eine Neuerung bzw. eine Veränderung bewirkt. Der Verbesserungsvorschlag muß einen Nutzen erbringen, der jedoch nicht materieller Art sein muß. Verbesserungsvorschläge können alle Bereiche des Unternehmens betreffen und beispielsweise abzielen auf:

- Einsparung von Material, Energie und Zeit,
- Beseitigung bzw. Einschränkung von Unfallgefahren,
- Reduzierung gesundheitsgefährdender Tatbestände,
- Verbesserung in Aufbau- oder Ablauforganisation,
- Erhöhung der Leistungsfähigkeit und Kundenorientierung,
- Gestaltung von Arbeitssystemen, Methoden, Verfahren,
- Nachhaltige Verbesserung des Betriebsklimas und der Zusammengehörigkeit,
- Produkt- / Prozeßinnovationen, etc.

§ 4 Was ist kein Verbesserungsvorschlag?

Vorschläge, die sich auf Werbung, PR, Verkaufspolitik, Geschäftspolitik, gesetzliche Bestimmungen, mitbestimmungspflichtige Tatbestände, Tarifverträge und / oder Betriebsvereinbarungen beziehen, desweiteren Verbesserungsvorschläge, die zwar Kritik an einem Zustand üben, jedoch keinen nachvollziehbaren Lösungsweg bzw. eine Umsetzungsmöglichkeit beinhalten.

§ 5 Wie erfolgt die Einreichung von BVV?

Einreichungsstelle ist der unmittelbare Vorgesetzte bzw. ggf. sein Vertreter. Verbesserungsvorschläge sollten schriftlich, nach Möglichkeit auf dem dafür vorgesehenen Vordrucken eingereicht werden. Das mündliche Vortragen eines Verbesserungsvorschlages ist ebenfalls möglich. Der Vorgesetzte übernimmt dann die Niederschrift, welche vom Einreicher zu unterschreiben ist.

Ein Verbesserungsvorschlag kann auch von mehreren Mitarbeitern als Gruppenvorschlag eingereicht werden. In diesem Fall ist er von allen Einreichern zu unterschreiben.

§ 6 Wie erfolgt die Bearbeitung Ihres Vorschlages?

6.1 Der Vorgesetzte

Der Vorgesetzte bearbeitet alle Vorschläge, welche in sein Aufgabengebiet bzw. seinen Verantwortungsbereich fallen. Er entscheidet über die Ablehnung bzw. Annahme und Prämierung bis zu einer Höhe von DM. Vorschläge, die diese Höhe überschreiten bzw. die er nicht bearbeiten kann, leitet er unter Angabe des verantwortlichen Bereiches an den Ideenmanagement-Beauftragten weiter.

6.2 Die Gutachter

Gutachter sind die Personen, die vom Ideenmanagement-Beauftragten mit der Bearbeitung von Vorschlägen betraut worden sind. Der Gutachter bewertet die Vorschläge nach sachlichen Kriterien und schlägt entweder vor, den Vorschlag durchzuführen oder ihn abzulehnen. Weiterhin bewertet er den Verbesserungsvorschlag nach Höhe der Einsparung und ggf. nach der Prämienhöhe.

6.3 Die Bearbeitungszeit

Die Bearbeitungszeit sollte im Durchschnitt je Verbesserungsvorschlag nicht mehr als vier Wochen betragen.

§ 7 Wie erfolgt die Prämierung?

Die Prämierung von Verbesserungsvorschlägen richtet sich nach der aufgrund der Bewertungskriterien erreichten Punktzahl. Prämiiert werden Vorschläge, die

- angenommen und ausgeführt werden,
- entweder einen berechenbaren oder nicht-berechenbaren Nutzen erbringen,
- nicht ausschließlich in den Aufgaben- und Verantwortungsbereich des Einreichers fallen und
- keinen unternehmens- oder personalpolitischen Charakter haben.

Stammt der Vorschlag aus dem Aufgabebereich des Einreichers, so wird nur ein Anteil der Prämie ausgezahlt. Die Bewertung erfolgt hier in Abhängigkeit zur Abgrenzung des Aufgabengebietes. Die Festlegung des Prämienanteils auf der Basis der Abgrenzung des Aufgabengebietes erfolgt durch den unmittelbaren Vorgesetzten. In Zweifelsfällen entscheidet die Ideenmanagement-Kommission. Bei Vorschlägen, die auf weitere im Rahmen des Vorschlages nicht aufgeführte Verbesserungsmöglichkeiten schließen lassen und bei Vorschlägen, die zwar originell sind, einen größeren Erstellungsaufwand verursachen, jedoch nicht umgesetzt werden können, können Anerkennungs- bzw. Sachprämien gewährt werden.

§ 8 Ideenmanagement-Kommission

Die Ideenmanagement-Kommission ist das oberste Entscheidungsorgan des Ideenmanagements. Sie setzt sich zusammen aus einem Vertreter der Geschäftsleitung, einem Arbeiter- und Angestelltenbetriebsrat und dem Ideenmanagement-Beauftragten. Eine Entscheidung wird mit einfacher Mehrheit der Stimmen getroffen. Die Ideenmanagement-Kommission entscheidet über:

- alle Vorschläge über 250 DM,
- Einsprüche bei der Abgrenzung des Aufgabengebietes,
- Einsprüche nach Ablehnung von Verbesserungsvorschlägen oder zu geringer Prämierung.

§ 9 Steuerliche Behandlung der Prämien

Die Auszahlung der Prämien erfolgt monatlich. Die Steuer wird bis zur Höhe von DM vom Arbeitgeber getragen. Die Höhe richtet sich nach den jeweils gültigen Steuersätzen gemäß Lohn- und Einkommensteuergesetz. Für über DM hinausgehende Prämierungen zahlt der Arbeitnehmer die Steuern.

§ 10 Wie erfolgt der Einspruch?

Der oder die Einreicher von Verbesserungsvorschlägen können gegen die Prämienhöhe bzw. die Ablehnung bis maximal acht Wochen nach Erhalt schriftlich Einspruch erheben. Über Einsprüche entscheidet die Ideenmanagement-Kommission mit einfacher Stimmenmehrheit endgültig.

§ 11 Registrierung der Verbesserungsvorschläge

Die Vorschläge werden in der EDV erfaßt. Den Auflagen des Datenschutzes wird dabei Rechnung getragen.

Geschäftsführung

Betriebsratsvorsitzender



Betriebsvereinbarung

Nr. 1/93

Vorschlagwesen der VW AG

Gültig ab: 01.03.1993

Zwischen Vorstand und dem Gesamtbetriebsrat der VolkswagenAG wird vereinbart:

Präambel

Zur Verbesserung der Produktivität, Qualität und Arbeitszufriedenheit sowie zur Standort- und Beschäftigungssicherung soll die Kreativität und das Ideenpotential der Beschäftigten weiter gefördert und genutzt werden.

Mit dem gemeinsamen Rahmen der vorliegenden Betriebsvereinbarung, der dazugehörigen Protokollnotiz Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß und der Betriebsvereinbarung VW-Zirkel ist die personalpolitische sowie arbeitsorganisatorische Voraussetzung gegeben, an beteiligungsorientierten Maßnahmen und Prozessen teilzunehmen.

Fachbereiche und Controlling sind dafür verantwortlich, daß die erzielten Einsparungen aus Verbesserungsvorschlägen grundsätzlich budgetwirksam werden.

Die Zielsetzungen dieser Vereinbarungen zu unterstützen, ist Aufgabe und Verpflichtung aller Führungskräfte.

1 Geltungsbereich

Diese Betriebsvereinbarung gilt für alle Werksangehörigen der Volkswagen AG, auf die das Betriebsverfassungsgesetz Anwendung findet.

2 Allgemeines

2.1 Grundsätze

Aufgabe des Vorschlagwesens ist es, das vorhandene Ideenpotential auf allen Gebieten, zum Beispiel zur

- Produktivitätssteigerung
- Verbesserung der Arbeitssicherheit und der Arbeitsbedingungen einschließlich Erhöhung des Gesundheitsschutzes am Arbeitsplatz sowie Wirksamkeit sozialer Einrichtungen,
- Kosteneinsparung,
- Verbesserung der Produktqualität,
- Verbesserung von internen Abläufen,
- Verbesserung des Umweltschutzes

zum Nutzen des Unternehmens und seiner Belegschaft zu aktivieren. Insbesondere soll das Vorschlagwesen zur Verbesserung der fachlichen und menschlichen Beziehungen zwischen allen Werksangehörigen beitragen. Zur Unterstützung des Vorschlagwesens sind alle Vorgesetzten und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der zuständigen Fachabteilungen verpflichtet.

Keinem Werksangehörigen dürfen wegen seines Vorschlages irgendwelche Nachteile entstehen.

2.2 Verbesserungsvorschläge (VV) - Begriffsbestimmung -

VV sind grundsätzlich alle dem VORSCHLAGWESEN eingereichten schriftlichen Anregungen zu Änderungen, die eine Verbesserung des bisherigen Zustandes beabsichtigen.

VV müssen eine Lösung für das angesprochene Problem enthalten; diese darf für den vorgeschlagenen Verwendungszweck oder -ort noch nicht angewendet sein.

Keine VV im Sinne dieser Betriebsvereinbarung sind Anregungen, zu deren Realisierung geltende gesetzliche Bestimmungen, Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen oder freiwillige soziale Leistungen geändert oder geschaffen werden müssten.

Das gleiche gilt für Anregungen, die strategische Unternehmensentscheidungen betreffen, z. B.

- Strukturierung des Unternehmens, dazu gehören auch die Wahl von Produktionsstandorten oder Verlagerung von Produktionsanlagen, die einen Beschäftigungsausgleich zwischen den Werken erforderlich machen.
- Strukturorganisation, das sind Anregungen, die ausschließlich das Auflösen oder Zusammenfügen kompletter organisatorischer Einheiten betreffen.
- Marketingstrategie
Qualifizierte Anregungen werden jedoch als VV angenommen und abschließend von der Zentralkommission behandelt

Die Zentralkommission entwickelt einen Kriterienkatalog zur Anerkennung von Anregungen im Rahmen der Marketingstrategie als VV. VV zu Ausstattungsänderungen und Werbemaßnahmen müssen insbesondere eine kurz- bis mittelfristig positive Ergebnis-, Volumen-, Qualitäts- oder Imagewirkung haben.

Des weiteren sind ausgenommen Hinweise auf allgemeine Mißstände oder notwendig werdende Reparaturen. (Wiederherstellung des alten Zustandes.)

2.3 Zuständigkeit

Für die Bearbeitung der VV im Sinne der Grundsätze ist das VORSCHLAGWESEN zuständig.

3 Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß

Vorschläge, Anregungen sowie Hinweise auf Probleme, Mißstände und Hemmnisse können im Rahmen des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses beim jeweiligen Vorgesetzten/ bei der jeweiligen Vorgesetzten eingereicht werden. Vereinbarungen für Rahmenbedingungen und Umsetzung des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses werden in einer Protokollnotiz zu dieser Betriebsvereinbarung festgelegt.

4 Einsendung

Die VV sollen auf dem Formular "Verbesserungsvorschlag" eingereicht, können aber auch formlos bzw. mittels Bürokommunikationssystemen niedergeschrieben oder mündlich zu Protokoll bei dem VORSCHLAGWESEN vorgetragen werden.

Sie können von einzelnen Einsendern/EinsenderInnen oder als Gemeinschaftsarbeit von einer Gruppe eingereicht werden.

VV sind dem VORSCHLAGWESEN grundsätzlich über die aufgestellten VV-Briefkästen zuzuleiten. Die VV-Briefkästen werden täglich (Montag - Freitag) durch den Werkschutz geleert. Die VV werden am folgenden Arbeitstag dem VORSCHLAGWESEN zugeleitet.

Bei Bedarf unterstützt das VORSCHLAGWESEN den Einsender/die Einsenderin bei der Darstellung oder Formulierung seines VV.

Jeder Einsender/jede Einsenderin reicht seinen/ihren VV mit Namensnennung ein. Bei der Bearbeitung sind die Grundsätze des Datenschutzes zu beachten (Bundesdatenschutzgesetz, Betriebsvereinbarung Personenbezogener Datenschutz).

5 Erfassung

VV, die über die VV-Briefkästen eingereicht werden, sind vom VORSCHLAGWESEN mit dem Eingangsdatum des vorangegangenen Arbeitstages zu versehen.

VV, die auf anderen Wegen das VORSCHLAGWESEN erreichen, z. B. durch die Werkpost, Bürokommunikationssysteme oder Abgabe, erhalten das Datum des Eingangstages. Die VV werden auf ihre Vollständigkeit hin geprüft sowie betitelt und numeriert.

VV zur Unfallverhütung sind als "Sicherheitsvorschlag" zu kennzeichnen und vorrangig zu bearbeiten.

Dem Einsender bzw. Gruppensprecher/der Einsenderin bzw. Gruppensprecherin ist unverzüglich der Eingang seines/ihres VV schriftlich vom VORSCHLAGWESEN zu bestätigen.

Sofern das eingereichte Schriftstück kein VV im Sinne dieser Betriebsvereinbarung ist, wird es urschriftlich mit einer Begründung an den Einsender/die Einsenderin zurückgeschickt.

Dem Einsender/der Einsenderin wird so schnell wie möglich vom Gutachter bzw. vom Vorschlagwesen das Prüfungsergebnis oder ein Zwischenbescheid mitgeteilt. Im Falle eines Zwischenbescheids wird danach über den jeweils aktuellen Bearbeitungsstand inhaltlich informiert.

6 Sperrfristen

Produktbezogene VV können für Produkt- bzw. Entwicklungsvorhaben ab Genehmigung (Projektfreigabe) eingereicht werden.

Für VV, die Platinenzuschnitte betreffen, gilt eine Sperrfrist von 2 Monaten ab Serieneinsatz.

7 Prüfung

7.1 VORSCHLAGWESEN

Das VORSCHLAGWESEN hat zu prüfen, ob VV gleichen Inhalts bereits bearbeitet wurden oder noch bearbeitet werden. Ist dies der Fall, so kann das VORSCHLAGWESEN den VV ablehnen.

Wird bei der Prüfung eines VV die Schutzrechtsfähigkeit vermutet, hat das VORSCHLAGWESEN unverzüglich das PATENTWESEN zu unterrichten, das den Einsender/die Einsenderin darüber schriftlich informiert.

Diese VV sind vom PATENTWESEN gemäß ORL 701, Erfindungen von Werksangehörigen, zusätzlich zu bearbeiten.

Erfindervergütungen und Vorschlagprämien sind gegeneinander aufzurechnen.

Das VORSCHLAGWESEN prüft in begründeten Fällen, ob der VV an anderen Stellen des VW-Konzerns angewendet werden kann.

Unklarheiten sind durch das VORSCHLAGWESEN mit dem Einsender/der Einsenderin und den beurteilenden Stellen zu beseitigen.

7.2 Fachabteilungen

Das VORSCHLAGWESEN leitet die VV zur fachlichen Beurteilung den zuständigen Fachabteilungen zu.

Die Beurteilung hat sich insbesondere auf

- gesetzliche Zulässigkeit
- Durchführbarkeit
- Zweckmäßigkeit
- Wirtschaftlichkeit

zu erstrecken, nicht dagegen auf Art oder Höhe der Prämie oder die betriebliche Stellung des Einsenders/der Einsenderin.

Vor-Ort-Entscheidung

VV werden von dem zugeordneten Mitarbeiter/der zugeordneten Mitarbeiterin des Vorschlagwesens gemeinsam mit dem Gutachter beurteilt. Der Betriebsrat kann jederzeit an diesen Gesprächen teilnehmen. Der Einsender/die Einsenderin wird ggf. hinzugezogen.

Gutachtergremium

Zur Beschleunigung des Bearbeitungsverfahrens sind bereichsübergreifende und höherwertige VV zur Beurteilung an ein Gutachtergremium weiterzuleiten, das auch die Umsetzung kontrolliert.

Ein Gutachtergremium setzt sich grundsätzlich wie folgt zusammen:

- Vorschlagwesen
- Fachbereiche
- Controlling
- Betriebsrat
- ggf. Einsender/Einsenderin.

Die Fachabteilungen/Gutachtergremien geben in begründeten Fällen Hinweise an das VORSCHLAGWESEN, an welchen anderen Stellen der VV noch angewendet werden könnte.

Wird bei der Prüfung eines VV eine vom Inhalt abweichende Verbesserungsmöglichkeit erkannt, ist das in der Beurteilung zu erwähnen und als unmittelbare Folge des VV zu berücksichtigen, falls sie eingeführt wird.

Die zuständigen Fachabteilungen haben die VV unverzüglich zu bearbeiten und das Ergebnis der Prüfung grundsätzlich innerhalb von 6 Wochen dem VORSCHLAGWESEN schriftlich bekanntzugeben.

Diese Stellungnahmen können auch zu Auskünften an den Einsender/die Einsenderin dienen.

8 Nachweis der Urheberschaft

Bei VV mit gleichem Inhalt ist grundsätzlich das Eingangsdatum beim VORSCHLAGWESEN für den Prioritätsanspruch entscheidend.

Für VV, die aus dem KVP resultieren, gilt das schriftliche Aufzeigen der Anregung beim Vorgesetzten/ bei der Vorgesetzten.

Wird das Urheberrecht am Inhalt eines VV vom Unternehmen beansprucht, ist dieser Anspruch durch entsprechende/offizielle Unterlagen, z. B. Skizzen, Zeichnungen, Besprechungsnotizen, Auftragsformulare, zu belegen.

Diese Unterlagen müssen grundsätzlich innerhalb der letzten zwölf Monate vor Eingang des VV erstellt oder weiter verfolgt sein. Die 12-Monatsfrist bleibt außer Betracht, wenn eine Absichtserklärung seitens des Unternehmens vor Eingang des VV vorliegt, derzufolge die vorgeschlagene Maßnahme innerhalb einer bestimmten Frist oder unter einer vorher bestimmten Bedingung durchgeführt werden soll.

Verbesserungen, die bereits verwirklicht sind, können grundsätzlich nur dann nachträglich anerkannt werden, wenn der Einsender/die Einsenderin seine/ihre Urheberschaft bis spätestens 3 Monate nach Einführung der Verbesserung geltend gemacht hat.

In begründeten Ausnahmefällen entscheidet die Zentralkommission.

9 Einführung

Die Einführung des VV wird von der zuständigen Fachabteilung veranlaßt und der Einsatz sofort dem VORSCHLAGWESEN bekanntgegeben.

10 Ablehnung

Die Ablehnung des VV wird vom VORSCHLAGWESEN mit den Stellungnahmen der Fachabteilungen bzw. des Gutachtergremiums (entsprechend Ziffer 7.2) dem Einsender/der Einsenderin schriftlich bekanntgegeben. Auf Wunsch wird diese mündlich erläutert. Die Ablehnung einer Eingabe (Ziff. 17) ist mündlich zu erläutern.

11 Schutzfrist

Der Inhalt eines VV bleibt dem Einsender/der Einsenderin urheberrechtlich geschützt, solange der VV bearbeitet wird, bei Ablehnung für die Dauer von 5 Jahren, gerechnet vom Eingangsdatum des VV an. Das Ende der Schutzfrist wird dem Einsender/der Einsenderin im Ablehnungsschreiben bekanntgegeben. Ein später - innerhalb der Schutzfrist - eingereichter VV erhält nicht die Priorität.

Wird ein weiterer VV gleichen Inhalts in der Schutzfrist des ersten VV eingereicht und durchgeführt, so erhält der erste VV einen Teil der Prämie, der später eingereichte VV die Durchführungsprämie, sofern dieser die Realisierung bewirkt hat und der erste VV abgelehnt wurde.

12 Prämienentscheidungen

12.1 Vorbereitung der Entscheidung

Die VV mit einer Prämie bis 500,- DM werden von dem zuständigen Mitarbeiter/der zuständigen Mitarbeiterin des Vorschlagwesens entschieden. Diese Entscheidungen werden per Protokoll den Werkkommissionen mitgeteilt.

Die VV mit einer Prämie über 500,- DM werden vom VORSCHLAGWESEN der zuständigen Vorschlagskommission zur Beschlußfassung vorgelegt.

Dafür hat das VORSCHLAGWESEN die fachlichen Gutachten auszuwerten und

- eine Abschlußbeurteilung zu erstellen,
- bei errechenbaren Vorteilen die Prämie zu berechnen,
- bei nicht errechenbaren Vorteilen einen Prämienvorschlag zu unterbreiten,
- ggf. zur Abgrenzung des dienstlichen Pflichtenkreises des Einsenders/der Einsenderin eine Beschreibung der ausgeübten Tätigkeit einzuholen.

Voraussetzung für die Prämierung ist, daß die VV durchgeführt sind. Vor endgültiger Ermittlung der Prämienhöhe kann eine Vorabprämie gewährt werden. Nachträgliche Prämien erhöhungen hat die zuständige Vorschlagskommission zu beschließen, wenn die tatsächlichen Vorteile die früher ermittelten übersteigen.

12.2 Prämienarten

Es sind zu prämiieren, mit

12.2.1 Prämiengruppe "A":

VV mit errechenbaren Vorteilen

Bei einer Jahreseinsparung vonDM bis DM beträgt der Prämienanteil kumulativ für den jeweiligen Steigerungsbetrag %.

		bis	3.000,- DM	= 50 %
von	3.001,- DM	bis	9.000,- DM	= 40 %,
von	9.001,- DM	bis	15.000,- DM	= 35 %,
von	15.001,- DM	bis	30.000,- DM	= 30 %,
von	30.001,- DM	bis	50.000,- DM	= 25 %,
von	50.001,- DM	bis	100.000,- DM	= 20 %,
von	100.001,- DM	bis	1 Mio. DM	= 10 %,
über	1. Mio. DM			= 5 %.

Die Prämien werden als Bruttobetrag gewährt.

Bei weiteren Vorteilen, wie Qualitätsverbesserung, Erhöhung der Arbeitssicherheit, Arbeitserleichterung, Umweltschutz etc., kann die errechnete Prämie um bis zu 30 % - bis zur jeweiligen Höchstprämie - erhöht werden.

Die Mindestprämie beträgt 20,- DM, die Höchstprämie 150.000,- DM brutto.

Die Jahreseinsparung ergibt sich aus der direkten Kostendifferenz zwischen altem und geänderten Zustand, die nach beigefügter Anlage zu errechnen ist.

Mehrfach-VV eines Einsenders/einer Einsenderin innerhalb einer 3-Jahres-Frist, denen dieselbe Idee für verschiedene Anwendungsstellen/Teilenummern zugrundeliegt, werden zusammengefaßt bis zur Höchstprämie prämiert.

Kommt ein VV ab Realisierung innerhalb von 3 Jahren an weiteren Modellen zur Anwendung, so wird der Einsparungsanteil berücksichtigt, der je Modell/Typ im Bewertungszeitraum des ersten Jahres - jedoch längstens bis zum Ablauf der 3-Jahres-Frist - liegt.

Das gleiche gilt auch für Produkte im Rahmen des Industrieverkaufs.

Bei einmaligen Einsparungen werden 50 % der Einsparung als Jahreseinsparung zugrunde gelegt.

Die Aufwendungen für die Durchführung des VV sind bei der Ermittlung der Jahreseinsparung nicht abzusetzen.

Für Zeiteinsparungen, die die Kreditzeit nicht reduzieren, da sie in den Taktausgleich eingehen, können 50 % der Prämie gewährt werden. Wird innerhalb von 2 Jahren die Zeiteinsparung kreditwirksam, erhält der Einsender/die Einsenderin gegebenenfalls eine Nachprämie.

12.2.2 Prämiengruppe "B":

VV mit nicht errechenbaren Vorteilen

Ziele dieser VV können z. B. sein: Verbesserung des Umweltschutzes, der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes am Arbeitsplatz; Verbesserung der Produktqualität, des Arbeitsablaufes und des organisatorischen Ablaufes; nicht quantifizierbare Kostensenkungen.

Die Mindestprämie beträgt 20,- DM, die Höchstprämie beträgt 10.000,- DM brutto. In Ausnahmefällen empfiehlt die Zentralkommission eine Prämie bis zu 100.000,- DM dem Vorstand zur Genehmigung.

12.2.3 Anerkennungsprämie

Für VV, die nicht eingeführt werden können, z. B. wegen des Auslaufens von Fahrzeugteilen, Aggregaten oder eines Modells, kann eine Anerkennungsprämie von 20,- DM bis 100,- DM festgelegt werden.

In begründeten Ausnahmefällen kann von der Zentralkommission eine höhere Anerkennungsprämie empfohlen werden.

12.2.4 Anerkennungsschreiben

Einsender/Einsenderinnen erhalten ein Anerkennungsschreiben, wenn für die durchgeführten oder durchzuführenden VV wegen Geringfügigkeit der Verbesserung, dienstlichen Pflichtenkreises des Einsenders/der Einsenderin etc. eine Geldprämie nicht beschossen werden kann.

12.2.5 Durchführungsprämie

Ist ein VV abgelehnt worden und gelangt innerhalb dessen Schutzfrist ein später eingereichter VV gleichen Inhalts zur Durchführung, so erhält der Ersteinsender/die Ersteinsenderin 75 % der Prämie (Priorität). Entscheidend dabei ist, daß sich die Voraussetzungen die zur Ablehnung des VV geführt haben, zwischenzeitlich nicht verändert haben. Der Einsender/die Einsenderin des Durchführungsvorschlages erhält eine Durchführungsprämie in Höhe von 75 % der Prämie.

13 Prämienberechtigung

13.1 Grundsatz

Prämienberechtigt sind alle Werksangehörigen der Volkswagen AG. Prämienberechtigt im Rahmen von Gruppenvorschlägen durch VW-Zirkel sind alle Mitglieder des Zirkels.

13.2 Einschränkungen

MitarbeiterInnen des VORSCHLAGWESENS und Mitglieder der Vorschlagskommissionen sowie deren Stellvertreter sind nicht prämienerberechtigt.

Ein Einsender/eine Einsenderin ist nicht prämienerberechtigt, wenn sein/ihr VV in seinen dienstlichen Pflichtenkreis fällt oder ein konkret beschriebener Arbeitsauftrag mit Zielsetzung vorliegt. Für die Feststellung des dienstlichen Pflichtenkreises ist die ausgeübte Tätigkeit während der letzten 6 Monate vor Einreichen des VV maßgebend. In Zweifelsfällen entscheidet die Zentralkommission. Sie kann auch eine anteilige Prämie beschließen (Teilaufgabengebiet).

14 Vorschlagskommissionen

Über die Prämienberechtigung der Einsender von VV sowie über Prämiengruppe und Prämienhöhe entscheidet die zuständige Vorschlagskommission.

In jedem Werk der Volkswagen AG gibt es eine Werkskommission, darüber hinaus besteht eine Zentralkommission für alle Werke.

14.1 Werkskommission

Die Werkskommission setzt sich paritätisch aus Beauftragten des Unternehmens und Vertretern/Vertreterinnen des BETRIEBSRATS zusammen.

Vorsitzende sind die Leiter des VORSCHLAGWESENS der Werke. Der Vorsitzende/die Vorgesetzte ist nicht stimmberechtigt.

Die Beauftragten des Unternehmens gehören folgenden Bereichen an:

- PRODUKTION,
- QUALITÄTSSICHERUNG,
- PERSONALWESEN,
- CONTROLLING UND FINANZ.

Bei Strukturveränderungen wird die Zusammensetzung der Kommission einvernehmlich geändert.

Zu den Sitzungen können Sachverständige zur Beratung hinzugezogen werden.

Die jeweiligen Kommissionsmitglieder sowie deren Stellvertreter/Stellvertreterinnen sind vom Unternehmen bzw. vom BETRIEBSRAT namentlich dem/der Vorsitzenden der Werkskommission bekanntzugeben.

Die Werkskommission ist beschlußfähig, wenn jeweils mindestens 2 der Beauftragten des Unternehmens und der Vertreter/Vertreterinnen des BETRIEBSRATS anwesend sind.

Die Beauftragten des Unternehmens und die Vertreter/Vertreterinnen des BETRIEBSRATS können jeweils nur ein einheitliches Votum abgeben. Die Entscheidung ist getroffen, wenn Übereinstimmung festgestellt wird.

Der/die Vorsitzende der Werkskommission beruft eine Kommissionssitzung nach sachlichem Erfordernis ein.

14.2 Zentralkommission

Die Zentralkommission setzt sich paritätisch aus Beauftragten des Unternehmens und Vertretern/Vertreterinnen des GESAMTBETRIEBSRATS zusammen.

Vorsitzender/Vorsitzende ist der Leiter/die Leiterin des Zentralen Vorschlagwesens.

Die Zentralkommission ist beschlußfähig, wenn die Mehrheit der Beauftragten des Unternehmens und die Vertreter/Vertreterinnen des Betriebsrats, jeweils mindestens 4 , anwesend sind.

Die Beauftragten des Unternehmens gehören folgenden Bereichen an:

- FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG,
- PRODUKTION,
- QUALITÄTSSICHERUNG,
- VERTRIEB/MARKETING,
- BESCHAFFUNG,
- PERSONALWESEN,
- CONTROLLING UND FINANZ.
- UMWELT UND VERKEHR.

Bei Strukturveränderungen wird die Zusammensetzung der Kommission einvernehmlich geändert.

Die Vertretung des GESAMTBETRIEBSRATS setzt sich zusammen aus :

- 2 Vertretern/Vertreterinnen des Werkes Wolfsburg,
- 1 Vertreter/Vertreterin des Werkes Hannover,
- 1 Vertreter/Vertreterin des Werkes Braunschweig,
- 1 Vertreter/Vertreterin des Werkes Kassel,
- 1 Vertreter/Vertreterin des Werkes Emden,
- 1 Vertreter/Vertreterin des Werkes Salzgitter.

Im übrigen gelten die Regelungen der Werkskommission entsprechend.

15 Zuständigkeit der Werkskommission

Zuständig ist grundsätzlich die jeweilige Werkskommission, in deren Werk der Einsender/die Einsenderin des VV beschäftigt ist.

16 Zuständigkeit der Zentralkommission

Die Zentralkommission hat über folgende VV zu entscheiden:

- VV mit errechenbaren Vorteilen, die sich auf VW-Konzern-Inland-Stückzahlen beziehen und auf Prioritätsansprüche zwischen den Werken bzw. Unternehmen abgestimmt werden müssen.
- VV mit nicht errechenbaren Vorteilen über 3.000,- DM Prämienvorschlag.
- VV mit nicht errechenbaren Vorteilen, die nach Erstprämierung in weiteren Werken der VW AG oder des VW-Konzerns zur Durchführung kommen.
- Durchführungsprämien über 3.000,- DM Prämie einschließlich des Prioritätsvorschlages.

- VV, deren Priorität das Unternehmen ganz oder teilweise beansprucht.
- VV, bei denen mehrere EinsenderInnen aus verschiedenen Werken Priorität beanspruchen.
- VV, die in den dienstlichen Pflichtenkreis des Einsenders/der Einsenderin ganz oder teilweise fallen.

17 Einspruch des Einsenders/der Einsenderin

Gegen die Entscheidung der Werkskommissionen und Zentralkommission kann der Einsender/die Einsenderin eines VV unter Angabe von Gründen beim VORSCHLAGWESEN Einspruch erheben.

Der Einspruch muß innerhalb von 3 Monaten nach Zugang der Entscheidung eingelegt sein.

Das VORSCHLAGWESEN hat nach Überprüfung des Einspruchs unverzüglich der zuständigen Vorschlagskommission den Vorgang zur erneuten Entscheidung vorzulegen. Die erneute Entscheidung ist dem Einsender/der Einsenderin schriftlich bekanntzugeben.

18 Verfahren bei Nichtübereinstimmung in den Vorschlagskommissionen

18.1 Bei Nichtübereinstimmung in den Vorschlagskommissionen ist über den VV nach Möglichkeit in der übernächsten Sitzung, eventuell nach Einholung weiterer Stellungnahmen, erneut zu verhandeln.

18.2 In der Werkskommission

Ist in einer Werkskommission keine Übereinstimmung nach Ziff. 18 erreicht worden, so hat die Werkskommission den VV der Zentralkommission zur Entscheidung vorzulegen.

18.3 In der Zentralkommission

Die Zentralkommission entscheidet endgültig.

19 Benachrichtigung des Einsenders/der Einsenderin

Die Entscheidung wird dem Einsender/der Einsenderin durch das VORSCHLAGWESEN schriftlich mitgeteilt.

20 Auszahlung

Die Prämien werden bargeldlos im Rahmen der Entgeltabrechnung überwiesen.

Die auf die Prämien entfallenden gesetzlichen Abgaben sind vom Prämienempfänger/von der Prämienempfängerin zu tragen.

Einsender/Einsenderinnen von VW, die aus dem Unternehmen ausscheiden, behalten grundsätzlich alle Rechte im Sinne dieser Vereinbarung.

Beim Tod des Einsenders/der Einsenderin vor Auszahlung der Prämie geht der Prämienanspruch auf die gesetzlichen Erben über.

21 Schlußbestimmungen

21.1 VW können ebenfalls eingereicht werden von:

- Mitarbeitern/innen der dem VW-Konzern angehörenden Unternehmen,
- Angehörigen nicht zum VW-Konzern gehörender, mit der Herstellung, Montage, Aufbauherstellung, Vertrieb und Verwertung von Fahrzeugen (auch Kooperationsfahrzeugen) der Marke VW beauftragter Unternehmen,
- Werksrentnern/Werksrentnerinnen des VW Konzerns.

Diesem Personenkreis kann ebenfalls eine Prämie zuerkannt werden. Darauf besteht kein Rechtsanspruch. Es entscheidet die Zentralkommission.

Das VORSCHLAGWESEN kann Sonderregelungen für Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen der VW AG mit anderen Unternehmen vereinbaren.

21.2 Geltungsdauer

Diese Betriebsvereinbarung tritt am 01.03.1993 in Kraft.

Sie kann von den Vertragsparteien insgesamt oder in einzelnen Bestimmungen mit einer Frist von 3 Monaten zum Ende eines Kalenderjahres schriftlich gekündigt werden. Bis zum Abschluß neuer Vereinbarungen gelten die Bestimmungen dieser Betriebsvereinbarung weiter.

21.3 Übergangsregelung

VV, die vor dem Inkrafttreten dieser BV eingereicht worden sind, werden nach der bis dahin gültigen BV behandelt.

Wolfsburg, 01.03.1993

Volkswagen AG

Gesamtbetriebsrat

Volpert
Altmann
Uwe
Schmann
Juchacz
Jane
Fabrizio

Markenvorstand

Mreuder *Kohring*



Protokollnotiz ZUR Betriebsvereinbarung Nr. 1/93

Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß

Gültig ab: 01.03.1993

Vereinbarungen für Rahmenbedingungen und Umsetzung des "Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses"

1. Zielsetzung des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP)

Mit dem KVP sollen folgende Ziele erreicht werden:

- Aufrechterhaltung und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens
- Verbesserung der eigenen Arbeit
- Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und Bereitschaft, sich mitdenkend einzubringen
- Zugang zu Lösungen, die auf Zusammenarbeit in neuen Arbeitsorganisationsformen basieren
- Erweiterung und Nutzung des Ideenpotentials zu Problemlösungen der Mitarbeiter/innen als wertschöpfende Tätigkeit
- Verbesserung des Zusammengehörigkeitsgefühls als Team in der organisatorischen Einheit

Alle Mitarbeiter/innen sind an den Problemlösungen aktiv beteiligt.

Ergebnisse des KVP dürfen nicht zu Nachteilen für die Mitarbeiter/innen führen.

2. Definition des KVP

KVP ist ein Entwicklungsprogramm zur ständigen Verbesserung der Abläufe in und zwischen den einzelnen Arbeitsbereichen.

Die Aktivitäten im Rahmen des KVP sind sowohl Aufgabe der Führungskräfte sowie der Mitarbeiter/innen.

Mit KVP werden Probleme aus dem eigenen Arbeitsbereich in allen organisatorischen Einheiten des Unternehmens gelöst. Gefordert ist das Aufzeigen bestehender Mängel, Ideen und Vorschläge durch Einzelpersonen und Gruppen.

Kriterien sind:

- ein Problem lösen zu können
- die Umsetzung der Lösung zu wollen
- durch Befugnisse die Umsetzung auch zu dürfen.

Die aus dem KVP resultierenden Aktivitäten und Lösungen beziehen sich vorrangig auf den eigenen Arbeitsbereich/die Arbeitsgruppe. Kennzeichnend hierfür ist die aktive Beteiligung der Mitarbeiter/innen am Problemlösungsprozeß.

Die Mitarbeiter/innen profitieren hierbei durch persönliche Weiterqualifizierung sowie durch Lob/Anerkennung und Personalförderungsmaßnahmen an den erzielten Verbesserungen.

Vorschläge mit Lösungen können unter Berücksichtigung der Einschränkungen gemäß BV Vorschlagwesen, Ziffer 13.2, als Verbesserungsvorschläge eingereicht werden.

3. Verfahren des KVP

3.1 Eine Anregung nach KVP wird

- von einem/einer Mitarbeiter/in oder
- einer Gruppe

bei dem/der Vorgesetzten aufgezeigt. Sie wird in geeigneter Form für alle visualisiert. Eine Dokumentation wird sichergestellt.

Die Leistungsfähigkeit des KVP wird erreicht durch schnelle Prüfung und Umsetzung durch die/den Vorgesetzte/n unter Beteiligung der(s) Mitarbeiter/in.

Alle erforderlichen Fachbereiche sind im KVP eingebunden und unterstützen die Aktivitäten.

3.2 Der/die Vorgesetzte

- steht in ständigem Dialog mit den Mitarbeiter/innen und berät mit dem Ziel zur einvernehmlichen Vorgehensweise
- entwickelt mit den beteiligten Mitarbeitern/innen Problemlösungen
- leitet die Veränderung ein
- überwacht die Umsetzung.

4. **Schlußbestimmungen**

Im Rahmen dieser Protokollnotiz können die einzelnen Projekte und Aktivitäten zur flächendeckenden Einführung des KVP in Abstimmung mit den Betriebsräten werksspezifisch angepaßt und fortgeführt werden.

Ein Jahr nach Abschluß der Protokollnotiz findet ein Erfahrungsaustausch über den Entwicklungsfortschritt statt. Die Protokollnotiz wird dann ggf. ergänzt und angepaßt.

Diese Protokollnotiz tritt am 01.03.1993 in Kraft. Sie kann jederzeit mit einer Frist von drei Monaten gekündigt werden.

Wolfsburg, 01.03.1993

Anlage zur Betriebsvereinbarung 1/93 "Vorschlagwesen VW AG"

Die Jahresersparnis ergibt sich aus der Kostendifferenz zwischen alten und vorgeschlagenen Verfahren.

Zur Ermittlung von produktionsstückzahlabhängigen Einsparungen sind ausschließlich folgende Formeln anzuwenden:

Materialkosteneinsparung

$$(DM) = P_j (Ma \text{ ./. } Mn)$$

P_j = jährliche Produktion an Mengeneinheiten (Dimension: Mengeneinheit)

Ma = Materialkosten nach altem Verfahren je Mengeneinheit
(Dimension: DM/Mengeneinheit)

Mn = Materialkosten nach neuem Verfahren je Mengeneinheit
(Dimension: DM/Mengeneinheit)

Lohneinsparung

$$= P_j (Za \text{ ./. } Zn) \cdot L (1 + Y/100)$$

P_j = jährliche Produktion an Mengeneinheiten (Dimension: Mengeneinheit)

Za = Zeitaufwand alt je Mengeneinheit (Dimension: h/Mengeneinheit)

Zn = Zeitaufwand neu je Mengeneinheit (Dimension: h/Mengeneinheit)

L = Lohnfaktor (Dimension: DM/h)

y = Personalnebenkosten in Prozent (ohne Dimension)

PORSCHE

Ergänzende Betriebsvereinbarung zum System "Betriebliches Vorschlagswesen" (BVW) zwischen dem Vorstand und dem Gesamtbetriebsrat der Porsche AG

1. Zweck der Vereinbarung

Ziele sind:

- a) kürzere Bearbeitungszeiten
- b) Zahl der eingereichten Vorschläge erhöhen
- c) verbesserte Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten.

Zur Zielerreichung wird das bisherige Betriebliche Vorschlagswesen um einen zweiten Regelkreis erweitert.

Dieser kleine Regelkreis beinhaltet die Abwicklung von Verbesserungsvorschlägen, die

- a) in der Entscheidungsbefugnis des Vorgesetzten liegen oder auf dem kurzen Dienstweg vom Vorgesetzten abgeklärt und eingeführt werden können
- b) und sofort vom Vorgesetzten umgesetzt werden müssen
- c) und die mit einer Prämie bis zu DM 100,00 honoriert werden.

2. Ablauf im kleinen Regelkreis

Einreichung des Vorschlages schriftlich auf ausliegendem Formular (bei Bedarf mit Hilfe des Vorgesetzten oder dem Betrieblichen Vorschlagswesen)

- | | |
|---------------|---|
| grundsätzlich | a) beim Vorgesetzten
Kopie an das BVW. |
| bei Bedarf | b) beim BVW (Mitarbeiterschutz, Anonymität)
Kopie an den Vorgesetzten (ohne persönlichen Daten). |

Nach Einreichung füllt der Vorgesetzte ein Beurteilungsf formular (4-fach) aus

- a) das Original geht an das Betriebliche Vorschlagswesen.
Das Betriebliche Vorschlagswesen erhält das Original auch dann, wenn der Vorschlag abgelehnt wurde

b) ist der Vorschlag eingeführt worden, erhält die 1. Durchschrift vom Beurteiler und von einer zweiten Person gegengezeichnet der Einreicher als Kassenbestätigung.

Die zweite gegengezeichnende Person (Ersatz vorsehen: Urlaub, Krankheit, Gleitzeit) wird vom jeweiligen Hauptabteilungs- oder Cost-Center-Leiter für ein Jahr bestimmt. Sie sollte aus der gleichen Hierarchie-Ebene, aber aus einem anderen Bereich wie der Beurteiler stammen (Vier-Augen-Prinzip)

c) die 2. Durchschrift behält der Beurteiler zur Ablage

d) die 3. Durchschrift erhält der Einreicher als Eingangsbestätigung.

3. Erstbewertung

Erstgutachter ist a) der jeweilige Meister (gewerblich)

b) der nächsthöhere Vorgesetzte ab Gruppenleiter (Angestellte).

Der Erstgutachter hat die Möglichkeit, Sachverständige aus dem Hause in die Entscheidungsfindung einzubeziehen

a) erfolgt die Einreichung des Vorschlages über den Vorgesetzten, so ist das Erstgutachten anhand des beiliegenden Schemas durchzuführen

b) erfolgt die Einreichung über das Betriebliche Vorschlagswesen, so erfolgt die Erstbewertung durch den BVW-Beauftragten in Abstimmung mit dem Fachvorgesetzten.

Das BVW steht für Zweifelsfragen in der Bewertung zur Verfügung.

Sollte keine Einigung zustandekommen, entscheidet der Prämienausschuß (siehe Vereinbarung 1.7.1991).

4. Überprüfung im großen Regelkreis

Das Betriebliche Vorschlagswesen erhält eine Durchschrift aller eingereichten Vorschläge und prüft deren Einleitung in den großen Regelkreis.

Bei errechenbaren Prämien fließt der Verbesserungsvorschlag automatisch zusätzlich zur bereits durchgeführten Honorierung in den großen Regelkreis ein.

Der Beurteiler hat bei errechenbaren Einsparungen die Größen (Zeiteinsparung, Materialeinsparung usw.) zur Kostenkalkulation vorzubereiten und auf dem Einreichungsformular auszuweisen.

Die Kalkulation wird vom Vorschlagswesen veranlaßt.

Sollte sich nach Kalkulation eine höhere Prämierung ergeben, wird diese mit der bereits ausgewiesenen Prämie verrechnet.

5 . Honorierung der Vorschläge

Die Honorierung darf erst durchgeführt werden, wenn die Verbesserung eingeführt worden ist.

Entsprechend der Bewertung der Vorschläge ergibt sich eine Prämiensumme. Die Prämien können nach Wunsch des Mitarbeiters angesammelt werden oder auch sofort zur Auszahlung kommen.

Jeder eingereichte und akzeptierte Vorschlag wird mit mindestens einem Punkt honoriert.

Ein Punkt entspricht einem Wert von DM 10,00.

Im kleinen Regelkreis können die Punkte an der Kasse des jeweiligen Standortes in Bargeld oder Werbemittel eingelöst werden.

Für die Prämiensumme erhöht sich der Rabattsatz für Werbemittel für Mitarbeiter von bisher 25 % auf 35 %.

Restbeträge werden bar ausgezahlt.

Die einlösbare Mindestsumme für Bargeld beträgt DM 50,00.

Beträge unter DM 50,00 können frühestens nach 6 Monaten oder beim Ausscheiden des Mitarbeiters eingelöst werden.

Neben der Honorierung durch Geld erhält jeder Mitarbeiter gestaffelt nach der Gesamtzahl der in seiner Betriebszugehörigkeit gesammelten Punkte folgende Anstecknadeln und Urkunden:

- a) ab 50 Punkte Bronze
- b) ab 100 Punkte Silber
- c) ab 200 Punkte Gold
- d) ab 400 Punkte Gold mit Rubin.

Bei einer durch Nachkalkulation festgestellten errechenbaren Einsparung erhält der Mitarbeiter bezogen auf die Nachprämierung noch folgende Zusatzpunkte:

a) bis	DM 100,00	5 Punkte
b) bis	DM 1000,00	10 Punkte
c) bis	DM 2000,00	20 Punkte
d) über	DM 2000,00	40 Punkte.

Die Überreichung von Anstecknadeln und Urkunden von Bronze bis Gold wird vom jeweiligen Hauptabteilungsleiter oder Cost-Center-Leiter vorgenommen.

Die Überreichung von Anstecknadel und Urkunde Gold mit Rubin wird vom Vorstand des zuständigen Bereiches vorgenommen.

6. Gruppenvorschläge

Verteilt sich der auszahlende Betrag auf eine Gruppe, ist der Betrag pro Mitarbeiter auf volle DM 10,00-Beträge aufzurunden.

Einzelvorschläge der Gruppenmitglieder werden nur nach Zustimmung des Einreichers zur Anonymitätsaufgabe dem Gruppenergebnis zugeschlagen.

Die Zustimmung zur Anonymitätsaufgabe gilt als erteilt, wenn der Vorschlag nicht beim BVW eingereicht wurde.

Pro Hauptabteilung oder Cost Center wird einmal pro Jahr ein Pokal an die Meisterei (gewerblich), Fachabteilung oder Gruppe (Angestellte) mit der höchsten Anzahl der Verbesserungsvorschläge vergeben.

7. Versteuerung

Die Versteuerung im kleinen Regelkreis trägt das Unternehmen.

8. Bearbeitungsfristen

Die Beurteilung im kleinen Regelkreis darf längstens 1 Woche dauern. Das Mitarbeitergespräch findet nach Beurteilung innerhalb der Folgewoche statt.

Bei Meinungsverschiedenheiten, die in der Bewertungskommission behandelt werden müssen, muß nach längstens 6 Wochen eine Entscheidung vorliegen.

Die BVW-Kommission soll einmal monatlich auf Einladung des BVW-Beauftragten tagen.

9. Rahmenbedingungen

Die Erstgutachter sind vom BVW-Beauftragten bzw. der Abteilung Arbeitsorganisation in Absprache mit dem BVW-Beauftragten einheitlich zu unterweisen.

Das Aufsuchen des Betrieblichen Vorschlagswesens während der Arbeitszeit wird wie Arbeitszeit vergütet.


Diese Vereinbarung gilt mit Wirkung vom 14.7.1993 und wird zunächst für die Dauer eines Jahres zur Probe abgeschlossen.

Vier Wochen vor Ablauf des Probelaufes erfolgt eine Überprüfung des Systems in Zusammenarbeit mit allen Beteiligten.

10. Anknüpfungen an bisheriges BVW-System

Im übrigen gelten sowohl für den kleinen als auch für den großen Regelkreis die Bestimmungen der bisherigen Betriebsvereinbarung vom 1.7.1991.

Für den Vorstand



Harmel

Für den Gesamtbetriebsrat



Steinbeck

(Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats)

Stuttgart-Zuffenhausen, 15.6.1993

Gesamtbetriebsvereinbarung

Zwischen der **PHOENIX Pharmahandel Aktiengesellschaft & Co**
Pfingstweidstraße 10 -12
68199 Mannheim

und dem **Gesamtbetriebsrat der**
PHOENIX Pharmahandel Aktiengesellschaft & Co

wird folgende Gesamtbetriebsvereinbarung gemäß § 87 Abs. 1 Ziffer 12 BetrVG
über das

Betriebliche Vorschlagswesen (BVW)
und den
Kontinuierlichen Verbesserungsprozeß (KVP)
abgeschlossen.

VORWORT

- (1) Zur Verbesserung der Serviceleistungen, der Qualität und Arbeitszufriedenheit sowie zur Standort- und Beschäftigungssicherung soll die Kreativität und das Ideenpotential der Mitarbeiter weiter gefördert und genutzt werden.
- (2) Mit dem gemeinsamen Rahmen der vorliegenden Gesamtbetriebsvereinbarung ist für alle Mitarbeiter die personalpolitische sowie arbeitsorganisatorische Voraussetzung gegeben, an beteiligungsorientierten Maßnahmen und Prozessen teilzunehmen.
- (3) Fachbereiche und Controlling stellen sicher, daß die erzielbaren Einsparungen aus Verbesserungsvorschlägen in die Planung einfließen und realisiert werden.
- (4) Die Zielsetzung dieser Vereinbarung zu unterstützen, ist Aufgabe und Verpflichtung aller Führungskräfte.
- (5) Der Gesamtbetriebsrat unterstützt die Umsetzung dieser Vereinbarung.

Die Begriffe "Mitarbeiter" und "Einreicher" werden als Oberbegriffe verwendet und bezeichnen sowohl weibliche als auch männliche Arbeitnehmer.

I. Betriebliches Vorschlagswesen

§ 1 Geltungsbereich

(1) Diese Gesamtbetriebsvereinbarung gilt für alle Mitarbeiter der PHOENIX Pharmahandel Aktiengesellschaft & Co.

(2) Die Parteien sind sich darüber einig, daß Vorschläge von Personen, die nicht Mitarbeiter der PHOENIX Pharmahandel sind, nach dieser Gesamtbetriebsvereinbarung behandelt werden können.

§ 2 Zweck und Ziel

(1) Aufgabe des Vorschlagswesens ist es, das vorhandene Ideenpotential auf allen Gebieten, zum Beispiel zur:

- Verbesserung der Arbeitssicherheit und der Arbeitsbedingungen einschließlich Erhöhung des Gesundheitsschutzes am Arbeitsplatz sowie Wirksamkeit sozialer Einrichtungen,
- Verbesserung des Umweltschutzes,
- Verbesserung von internen Abläufen,
- Effektivitätssteigerung,
- Verbesserung der Qualität,
- Kosteneinsparung

zum Nutzen des Unternehmens und seiner Belegschaft zu aktivieren. Insbesondere soll das Betriebliche Vorschlagswesen zur Verbesserung der fachlichen und menschlichen Beziehungen zwischen allen Mitarbeitern beitragen.

(2) Zur Unterstützung des Vorschlagswesens sind alle Vorgesetzten und die Mitarbeiter der zuständigen Fachabteilungen verpflichtet.

§ 3 Begriffsbestimmung Vorschlagswesen

(1) Verbesserungsvorschläge sind alle dem BVW schriftlich eingereichten oder mündlich vorgetragenen Ideen, die auf Basis einer freiwillig erbrachten Sonderleistung auf eine Änderung, Verbesserung oder der Erneuerung eines Zustandes abzielen.

(2) Der Nutzen muß nicht materieller Art sein. Verbesserungsvorschläge müssen eine Lösung für das angesprochene Problem enthalten. Die vorgeschlagene Maßnahme kann anderweitig

bereits bekannt oder angewendet, sie muß nur für den vorgeschlagenen Verwendungszweck oder Anwendungsort neu sein.

(3) Verbesserungsvorschläge können alle Bereiche des Unternehmens betreffen.

(4) Keine Verbesserungsvorschläge im Sinne dieser Gesamtbetriebsvereinbarung sind Anregungen, die nur unter Umgehung oder Nichtbeachtung geltender Gesetzesregelungen oder anderer vergleichbarer Bestimmungen durchgeführt werden könnten. Ebenso können Vorschläge nicht als Verbesserungsvorschläge entgegengenommen werden, auf deren Realisierung die PHOENIX Pharmahandel Aktiengesellschaft & Co keinen unmittelbaren Einfluß hat.

§ 4 Einreichung von Verbesserungsvorschlägen

(1) Verbesserungsvorschläge können von einzelnen Mitarbeitern oder als Gemeinschaftsarbeit einer Gruppe erarbeitet werden. Sie sind bei dem zuständigen BVW-Berater einzureichen.

(2) Verbesserungsvorschläge sollen nach Möglichkeit unter Verwendung des hierfür vorgesehenen Vordruckes niedergeschrieben werden. Die Vordrucke sind beim BVW-Berater und dem Betriebsrat erhältlich. Der BVW-Berater ist bei der schriftlichen Niederlegung eines mündlich vorgetragenen Vorschlages behilflich.

(3) Maßgebend für den Eingang eines Verbesserungsvorschlages ist das Eingangsdatum im BVW-Büro. Die Einsendung kann über BVW-Kästen, Bundes- und Hauspost, den Vorgesetzten oder Betriebsrat bzw. durch Direktabgabe im BVW-Büro erfolgen.

(4) Bei Gruppenvorschlägen sind die prozentualen Ideenanteile anzugeben, andernfalls wird die eventuell auszuschüttende Prämie zu gleichen Teilen an die Ideeneinreicher ausgeschüttet.

(5) Die Einreichung der Vorschläge sollte in der Arbeitszeit erfolgen. Gleiches trifft für evtl. nötige Beratungen im BVW-Büro zu.

§ 5 Erfassung

1. Eingangsbearbeitung

(1) Alle Verbesserungsvorschläge werden bei Eingang vom BVW-Berater mit dem aktuellen Tagesdatum als Eingangsdatum versehen. Sofort bei Eingang werden die notwendigen Inhalte

und persönlichen Daten im EDV-System des Betrieblichen Vorschlagswesen registriert, auf ihre Vollständigkeit hin überprüft sowie betitelt und numeriert.

(2) Bei der Bearbeitung sind die Grundsätze des Datenschutzes (Bundesdatenschutzgesetz / GBV Datenschutz) zu beachten.

(3) Dem Einsender bzw. Gruppensprecher wird unverzüglich der Eingang des Verbesserungsvorschlages schriftlich vom BVW-Berater mittels EDV Ausdruck bestätigt.

(4) Verbesserungsvorschläge zur Unfallverhütung und zum Umweltschutz sind zu kennzeichnen und vorrangig zu bearbeiten.

(5) Dem Einreicher wird so schnell wie möglich vom Gutachter bzw. vom BVW-Berater das Prüfungsergebnis oder ein Zwischenbescheid mitgeteilt.

2. Nachweis der Urheberschaft

(1) Bei Verbesserungsvorschlägen mit gleichem Inhalt ist grundsätzlich das Eingangsdatum für den Prioritätsanspruch entscheidend.

(2) Wird das Urheberrecht am Inhalt eines Verbesserungsvorschlages vom Unternehmen beansprucht, ist dies durch entsprechende offizielle Unterlagen, z.B. Skizzen, Zeichnungen, Besprechungsnotizen, Auftragsformulare etc. zu belegen.

(3) Diese Unterlagen müssen grundsätzlich innerhalb der letzten 12 Monate vor Eingang des Verbesserungsvorschlages erstellt oder weiterverfolgt worden sein. Die 12 Monatsfrist bleibt außer Betracht, wenn eine Absichtserklärung seitens des Unternehmens vor Eingang des Vorschlages vorliegt, der zur Folge die vorgeschlagene Maßnahme, innerhalb einer bestimmten Frist oder unter einer vorher bestimmten Bedingung durchgeführt werden soll.

(4) Verbesserungen, die bereits verwirklicht sind, können grundsätzlich nur dann nachträglich anerkannt werden, wenn der Einsender seine Urheberschaft bis spätestens drei Monate nach Einführung der Verbesserung geltend gemacht hat.

(5) In begründeten Ausnahmefällen entscheidet die zentrale BVW-Kommission.

§ 6 Prüfung

1. Vorschlagswesen

(1) Der BVW-Berater hat zu prüfen, ob Verbesserungsvorschläge gleichen Inhaltes bereits eingereicht wurden, deren Schutzfrist noch nicht abgelaufen ist. Ist dies der Fall, hat die Bewertungskommission den Vorschlag abzulehnen.

(2) Wird bei der Prüfung eines Vorschlages die Schutzrechtsfähigkeit vermutet, hat der BVW-Beauftragte unverzüglich die Rechtsabteilung zu unterrichten, die den Einsender darüber schriftlich informiert. Diese Vorschläge sind von der Rechtsabteilung (Patentwesen) gemäß AnErfG zusätzlich zu bearbeiten. Erfindervergütungen und Vorschlagsprämien sind gegeneinander aufzurechnen.

(3) Verbesserungsvorschläge, die an mehreren Stellen des Unternehmens angewendet werden können, sind von der zentralen Bewertungskommission zu bearbeiten.

(4) Unklarheiten sind durch den BVW-Beauftragten bzw. BVW-Berater mit dem Einsender und den beurteilenden Stellen zu beseitigen.

2. Begutachtung

(1) Die Begutachtung und Bewertung der Verbesserungsvorschläge erfolgt grundsätzlich mit Namensnennung, nur in begründeten Fällen und auf ausdrücklichen Wunsch der Einsender anonym. Bei der Bearbeitung sind die Grundsätze des Bundesdatenschutzgesetzes sowie der GBV Datenschutz zu beachten.

(2) Der BVW-Beauftragte bzw. BVW-Berater leitet die Verbesserungsvorschläge zur fachlichen Beurteilung unter Terminsetzung den zuständigen Betriebs- und Zentralbereichsleitern zu, die kompetente und fristgerechte Begutachtung durchzuführen, bzw. zu veranlassen und zu kontrollieren haben.

§ 7 Organe und Organisation des Betrieblichen Vorschlagswesen

1. Organe des Betrieblichen Vorschlagswesen sind:

- BVW-Beauftragter (zentrale Funktion)
- Zentrale Bewertungskommission
- BVW-Berater (dezentrale Funktion)
- dezentrale Bewertungskommission

- Gutachter
- Einspruchskommission

2. Aufgaben des BVW-Beauftragten sind:

- organisatorische und fachliche Führung des BVW
- Ausübung der Richtlinienkompetenz
- Umsetzung von Vorstandsbeschlüssen zum BVW
- Anleitung der BVW-Berater und -Beraterinnen
- statistische Zusammenfassung und Auswertungen der Ergebnisse des BVW und Ableitung von Schlußfolgerungen für die weitere Arbeit; diese Auswertungen, Ergebnisse etc. werden dem GBR einmal jährlich vorgestellt
- Organisation zentral gesteuerter Maßnahmen z.B. Wettbewerbe, Schulung und Weiterbildung im BVW
- Bearbeitung von Verbesserungsvorschlägen, die der Entscheidung der Unternehmensleitung bedürfen
- Bearbeitung von Verbesserungsvorschlägen, die entweder mehr als einen Bereich im Unternehmen betreffen und / oder die Prämienhöhe von DM 250,00 übersteigen
- Bearbeitung von Verbesserungsvorschlägen der Zentralbereiche
- Führung von Statistiken
- Öffentlichkeitsarbeit in Zusammenarbeit mit der Fachabteilung
- Sicherstellung einer ordnungsgemäßen Protokollierung der Sitzung der zentralen Bewertungskommission
- Zusammenarbeit mit dem Gesamtbetriebsrat unter Berücksichtigung der betriebsverfassungsrechtlichen Mitbestimmungsrechte
- dem Gesamtbetriebsrat ist quartalsweise schriftlich Bericht zu erstatten; darüber hinaus steht der BVW-Beauftragte jederzeit für Rückfragen zur Verfügung
- Aushändigung einer Dokumentation der jeweils genutzten BVW- Software an den GBR

3. Aufgaben der BVW-Berater sind:

- Durchsetzung von Grundsatzentscheidungen des zentralen BVW-Büros
- Durchführung von Aktionen auf der Betriebsebene (Marketing, Werbung)
- Hilfestellung bei der Niederschrift von Verbesserungsvorschlägen
- Entgegennahme der Verbesserungsvorschläge
- Organisation der Begutachtung des Verbesserungsvorschlages
- Zuführung zur Bewertung
- Protokollierung der Sitzungen der Bewertungskommission
- Weiterleitung aller Vorschläge an den BVW-Beauftragten
- Wahrnehmung des Berichtswesens
- Datenerfassung auf zur Verfügung gestellter BVW-Software
- die zügige Bearbeitung und Realisierung der Verbesserungsvorschläge in den Vertriebszentren zu kontrollieren
- bei Mitarbeitern, Gutachtern und Führungskräften auf eine für das BVW positive Grundstimmung hinzuwirken

4. Gutachter

(1) Als verantwortliche Gutachter für Verbesserungsvorschläge werden die fachlich zuständigen Zentralbereichsleiter und Geschäftsleitungen berufen.

(2) Die Gutachter sind verpflichtet, die Verbesserungsvorschläge sachlich zu prüfen, das Positive herauszustellen, auch wenn ein Verbesserungsvorschlag nur zum Teil oder in einer anderen Form verwirklicht werden kann (Weiterentwicklung des Verbesserungsvorschlages durch Gutachter). Ein Gutachten muß rein sachbezogen sein und darf keine Stellung zu Art und Höhe der Prämie oder der betrieblichen Stellung des Einreichers beziehen.

Folgende Punkte müssen bei Erstellung eines Gutachtens unbedingt überprüft und dokumentiert worden sein:

- Art der Vorteile
- Durchführbarkeit
- Angaben zur Ermittlung des Durchführungsaufwandes
- Angabe zur Ermittlung des Nutzens, der Anwendungszeit, der Häufigkeit und der Anwendungsorte
- Wirtschaftlichkeit
- Hinweise zur eventuellen Schutzfähigkeit

(3) Das Gutachten muß innerhalb von zwei Wochen erstellt werden. Fristüberschreitungen müssen dem BVW-Beauftragten rechtzeitig und begründet mitgeteilt werden.

(4) Grundsätzlich ist für jeden durchführbaren Verbesserungsvorschlag der wirtschaftliche Nutzen zu berechnen oder zu schätzen.

5. BVW-Kommission

(1) BVW-Kommissionen bestehen in den Vertriebszentren und auf zentraler Ebene.

(2) Auf dezentraler Ebene sieht die Zusammensetzung der Kommission wie folgt aus:

- Betriebsleiter (Vorsitzender)
- Mitglied des Betriebsrates (2. Vorsitzender)
- Vertriebsleiter
- BVW-Berater

(3) Auf zentraler Ebene setzt sich die Kommission wie folgt zusammen:

- BVW-Beauftragter (Vorsitzender)
- ein Vertreter des GBR (2. Vorsitzender)
- ein Vertreter des GBR (Vorsitzender der Einspruchskommission)
- Vertreter Zentralbereich Technik
- ein Mitarbeiter Koord. Betrieb
- ein Mitarbeiter Koord. Vertrieb
- ein Mitarbeiter der Datenverarbeitung
- ein Vertreter der Service- und Dienstleistungsunternehmen

(4) Die BVW-Kommissionen können nach Erfordernis weitere Sachverständige hinzuziehen.

(5) Die BVW-Kommissionen beraten und entscheiden über die Annahme oder Ablehnung der vorgelegten Verbesserungsvorschläge, sowie im Annahmefall über die Prämienhöhe und gegebenenfalls Wiedervorlage des Verbesserungsvorschlages mit einfacher Stimmenmehrheit.

(6) Die den Mitgliedern der BVW-Kommission bekanntgewordenen Namen und Prämien sind streng vertraulich zu behandeln.

(7) Alle Verbesserungsvorschläge, die dezentral begutachtet und bewertet wurden, werden nach Abschluß im zentralen BVW-Büro gesichtet und archiviert.

(8) Das Protokoll der zentralen BVW-Kommission erhalten die Zentralbereichsleiter. In den Vertriebszentren und bei den Service- und Dienstleistungsgesellschaften erhalten die Niederlassungsleitungen, der BVW- Berater und der Betriebsrat das Protokoll im Umlaufverfahren.

6. Bewertung und Prämierung

(1) Durch den Betriebsleiter des Vertriebszentrums wird entschieden, ob der Verbesserungsvorschlag in eigener Zuständigkeit (Prämien < DM 250,00 nur in der Niederlassung umsetzbar) bearbeitet und prämiert werden kann. Ist dies nicht der Fall, muß der Vorschlag an den BVW-Beauftragten weitergeleitet werden.

(2) Alle Verbesserungsvorschläge werden (abhängig von der Zuständigkeit) von den dezentralen bzw. zentralen BVW- Kommissionen bewertet.

(3) Der Annahmeentscheidung und Bewertung der Vorschläge sind die eingeholten Gutachten und die Kompetenz der Mitglieder der Kommission zugrunde zu legen.

(4) Die Prämierung der Verbesserungsvorschläge richtet sich nach dem Prämienplan (siehe Anhang). Der Prämienplan ist Bestandteil dieser Gesamtbetriebsvereinbarung. Prämiiert werden Verbesserungsvorschläge, die:

- realisiert werden
und
- nicht ausschließlich in den unmittelbaren Aufgaben- und Verantwortungsbereich des Einreichers fallen. Bei Mitarbeitern, die an mehreren Stellen im Betrieb eingesetzt werden, ist zur Festlegung des unmittelbaren Aufgaben- und Verantwortungsbereiches der Arbeitsbereich maßgeblich, in dem die überwiegende Arbeitszeit abgeleistet wird.

(5) Es können Vor- und Nachprämierungen beschlossen werden.

(6) Nicht prämiert werden Verbesserungsvorschläge,

- die nach Arbeitsvertrag / Einstellungsbogen in den unmittelbaren Arbeitsbereich und dienstlichen Pflichtenkreis des Einreichers fallen,
- nachweislich bereits geplant und deren Einführung terminiert ist, oder die begründet zurückgestellt wurden. Für den Nachweis sind nur schriftliche Unterlagen zulässig.

(7) Anerkennungs- und Sachprämien können gewährt werden:

- für Verbesserungsvorschläge, die auf weitere, durchführbare Verbesserungsmöglichkeiten hinweisen
- für grundsätzlich richtige Anregungen und Verbesserungsvorschläge, die einen größeren Zeitaufwand bei der Ausarbeitung verursacht haben, die jedoch nicht durchgeführt werden können
- zur Motivation zur weiteren Teilnahme am BVW

(8) Die Prämien werden entsprechend den steuerlichen Gesetzen und Verordnungen behandelt und mit dem monatlichen Lohn bzw. Gehalt ausgezahlt.

(9) Einreicher, die aus dem Unternehmen ausscheiden, behalten grundsätzlich alle Rechte im Sinne dieser Vereinbarung.

(10) Beim Tod des Einreichers vor Auszahlung der Prämie, geht der Prämienanspruch auf die gesetzlichen Erben über.

§ 8 Sitzungen der BVW-Kommissionen

1. Sitzungen

(1) Die Sitzungen der dezentralen sowie der zentralen Bewertungskommissionen finden monatlich statt. Es können bei Bedarf zusätzliche Sitzungen einberufen werden.

(2) Die Sitzungen sind nicht öffentlich.

2. Beschlußfähigkeit

(1) Die BVW-Bewertungskommissionen sind beschlußfähig, wenn:

- in der dezentralen Bewertungskommission mindestens drei Mitglieder anwesend sind
- in der zentralen Bewertungskommission mindestens vier Mitglieder anwesend sind

(2) Auf Kommissionsbeschluß können zur Klärung fachlicher Fragen betriebsinterne Sachverständige hinzugezogen werden.

3. Protokollierung

Über die Beurteilung der Verbesserungsvorschläge sind durch den BVW-Beauftragten bzw. den BVW-Berater Protokolle zu erstellen. Diese sind von dem BVW-Beauftragten bzw. den BVW-Beratern und zwei weiteren Mitgliedern der Bewertungskommission gegenzuzeichnen.

4. Befangenheit

(1) Bei der Bewertung von Verbesserungsvorschlägen sind alle Kommissionsmitglieder stets zu strenger Neutralität verpflichtet.

(2) Den Mitgliedern der BVW-Bewertungskommissionen ist es aufgrund zu vermutender Befangenheit nicht gestattet, eigene Vorschläge zu bewerten.

(3) Bei der Behandlung von Vorschlägen nahestehender Personen ist jedes Kommissionsmitglied gehalten, sich im Sinne der Neutralität bei der Bewertung der Stimme zu enthalten.

§ 9 Annahme und Realisierung / Ablehnung

1. Annahme und Realisierung von Verbesserungsvorschlägen

(1) Der Einreicher eines angenommenen Verbesserungsvorschlages ist über den Zeitpunkt der Umsetzung zu informieren. Der voraussichtliche Termin der Realisierung wird dem BVW schriftlich durch den Realisierungsverantwortlichen mitgeteilt.

(2) Der BVW-Beauftragte überwacht die Realisierung der angenommenen Verbesserungsvorschläge.

(3) Kann ein angenommener und prämiertes Vorschlag nicht in angemessener Frist eingeführt werden, ist dies durch die Fachabteilung zu begründen.

(4) Verbesserungsvorschläge dürfen ohne Einverständnis der Geschäftsleitung nicht anderweitig verwertet, bzw. an Dritte weitergegeben werden. Wird ein Verbesserungsvorschlag außerhalb des Konzerns verwertet, muß der Einreicher darüber informiert werden.

2. Ablehnung von Verbesserungsvorschlägen

(1) Die Ablehnung des Verbesserungsvorschlages wird dem Einreicher mit Begründung schriftlich bekanntgegeben. Auf Wunsch wird diese mündlich erläutert.

(2) In diesem Schreiben wird auch das Ablaufdatum der Schutzfrist mitgeteilt.

3. Einspruchsverfahren

(1) Ist der Einreicher mit der Entscheidung der Bewertungskommission nicht einverstanden, hat er das Recht, innerhalb eines Monats Einspruch beim BVW-Beauftragten zu erheben. Der Einspruch ist schriftlich zu begründen und beim BVW-Berater zur Weiterleitung abzugeben.

(2) Zur Entscheidung über Einsprüche verhandelt die BVW-Kommission unter Leitung des Einspruchsvorsitzenden. Die in dieser Sitzung gefaßten Beschlüsse sind endgültig. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

(3) Jeder Einreicher kann seinen Prämienanspruch erneut geltend machen, wenn ein von ihm eingereichter aber abgelehnter Verbesserungsvorschlag unter gleichen oder ähnlichen

Voraussetzungen zu einem späteren Zeitpunkt verwirklicht wurde. Sind zwischen Ablehnung und Realisierung mehr als drei Jahre vergangen, ist der Anspruch verjährt.

§ 10 Nachteilsverbot

- (1) Keinem Mitarbeiter dürfen wegen seines Verbesserungsvorschlages irgendwelche Nachteile entstehen.

- (2) Sollte aufgrund eines Verbesserungsvorschlages ein Arbeitsplatz in einem anderen Bereich entfallen, ist das Unternehmen verpflichtet, dem betroffenen Mitarbeiter einen gleichwertigen Arbeitsplatz innerhalb des Betriebes anzubieten, soweit ein gleichwertiger Arbeitsplatz in dem Betrieb vorhanden ist und der betroffene Mitarbeiter die fachliche und persönliche Eignung für den Arbeitsplatz besitzt.

- (3) Gibt es keinen gleichwertigen, jedoch zumutbaren freien Arbeitsplatz zu geänderten Arbeitsbedingungen, muß dieser dem Mitarbeiter angeboten werden.

- (4) Übersteigt die Anzahl der betroffenen Arbeitnehmer die Anzahl der zur Verfügung stehenden Arbeitsplätze, muß die Auswahl nach sozialen Gesichtspunkten erfolgen.

- (5) Die Mitbestimmungs- und Beratungsrechte des Gesamtbetriebsrates und der örtlichen Betriebsräte bleiben von den Regelungen der Absätze 1 - 4 unberührt. Das Unternehmen ist verpflichtet, rechtzeitig Beratungen zur Festlegung der Modalitäten der personellen Einzelmaßnahmen mit den zuständigen Betriebsratsgremien zu führen.

II. Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß (KVP)

§ 1 Geltungsbereich

Diese Gesamtbetriebsvereinbarung gilt für alle Mitarbeiter der PHOENIX Pharmahandel Aktiengesellschaft & Co.

§ 2 Zweck und Ziel

(1) Der Kontinuierliche Verbesserungsprozeß (KVP) ist ein Entwicklungsprogramm zur ständigen Verbesserung der Abläufe im eigenen und zwischen den einzelnen Arbeitsbereichen.

(2) Zur Unterstützung des KVP sind alle Vorgesetzten und die Mitarbeiter der zuständigen Fachabteilung verpflichtet.

(3) Keinem Mitarbeiter dürfen wegen seines Verbesserungsvorschlages irgendwelche Nachteile entstehen.

(4) Mit dem KVP werden folgende Ziele angestrebt:

- Verbesserung der eigenen Arbeit und Arbeitsabläufe durch Mitgestaltung der Arbeitsorganisation
- Erhöhung der Arbeitszufriedenheit
- Erweiterung und Nutzung des Ideenpotentials der Mitarbeiter
- Verbesserung des Zusammengehörigkeitsgefühls als Team im Unternehmen
- breite Beteiligung am KVP (auch kleine und kleinste Verbesserungsvorschläge sollen eingereicht werden)
- alle Mitarbeiter werden an Problemlösungen aktiv beteiligt.

§ 3 Anwendungsbereich

(1) Mit dem KVP werden Probleme aus dem eigenen Arbeitsbereich (wie im Einstellungsbogen / Arbeitsvertrag festgelegt) in allen organisatorischen Einheiten des Unternehmens gelöst. Die aus dem KVP resultierenden Aktivitäten und Lösungen beziehen sich ausschließlich auf den eigenen Arbeitsbereich / die eigene Arbeitsgruppe. Kennzeichnend hierfür ist die aktive Beteiligung der Mitarbeiter am Problemlösungsprozeß.

(2) Bei Mitarbeitern, die an mehreren Stellen im Betrieb eingesetzt werden, ist zur Festlegung des unmittelbaren Aufgaben- und Verantwortungsbereiches der Arbeitsbereich maßgeblich, in dem die überwiegende Arbeitszeit abgeleistet wird.

§ 4 Einreichung und Bewertung

(1) Vorschläge aus dem KVP werden durch den Mitarbeiter auf dem Einreichungsbogen (markiert als KVP-Vorschlag) an den disziplinarischen Vorgesetzten eingereicht.

(2) Der Vorgesetzte prüft den Vorschlag innerhalb von drei Tagen und entscheidet über die Höhe der Prämierung nach dem KVP-Prämienplan.

(3) Die Durchführung und Prämienentscheidung ist auf dem Einreichungsformular zu dokumentieren und in dieser Form an den BVW-Berater weiterzuleiten, der auch die Auszahlung veranlaßt. Alle KVP-Vorschläge werden durch den BVW-Berater registriert und auf der nächsten Sitzung der Bewertungskommission vorgestellt.

(4) Weiterentwickelte Vorschläge und Lösungen aus dem KVP können als Verbesserungsvorschläge eingereicht werden.

III. Schlußbestimmungen

§ 1 Meinungsverschiedenheiten

(1) Ergeben sich aus dieser Gesamtbetriebsvereinbarung bei der Anwendung oder Auslegung zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat bzw. Vorstand und Gesamtbetriebsrat Meinungsverschiedenheiten, so sind diese zwischen den Beteiligten einvernehmlich beizulegen. Hierfür wird eine paritätische Kommission gebildet, die in der Regel aus zwei, in besonderen Fällen aus drei Mitgliedern je Seite bestehen kann.

(2) Die Rechte nach dem BetrVG sowie der Rechtsweg bleiben neben der Regelung nach Abschnitt III, § 1, Absatz 1 bestehen.

§ 2 Inkrafttreten und Kündigung

(1) Diese Gesamtbetriebsvereinbarung tritt mit Unterzeichnung in Kraft. Sie kann beiderseitig mit einer Frist von sechs Monaten, erstmalig jedoch zum 31.12.1996 gekündigt werden.

(2) Die Kündigung kann nur schriftlich erfolgen. Es sind unverzüglich Verhandlungen über eine neue Vereinbarung aufzunehmen. Im Falle einer Kündigung wirkt diese Gesamtbetriebsvereinbarung bis zur Neuregelung nach (§ 77 Abs. 6 BetrVG).


(3) Ein Jahr nach Abschluß der Gesamtbetriebsvereinbarung findet ein Erfahrungsaustausch über den Entwicklungsfortschritt statt, bei dem im Bedarfsfall neue inhaltliche Regelungen vorzunehmen sind. Die Gesamtbetriebsvereinbarung wird dann ggf. ergänzt und angepaßt.

(4) Die eventuelle Unwirksamkeit einer Bestimmung dieser Gesamtbetriebsvereinbarung berührt die Wirksamkeit der sonstigen Bestimmungen nicht.

Mannheim,19.4.96.....


PHOENIX Pharmahandel
Aktiengesellschaft & Co




PHOENIX Pharmahandel
Aktiengesellschaft & Co
- Gesamtbetriebsratsvorsitzender -

Anlage 4: Ideen und Werbeslogans für das Ideenmanagement

Slogans für das Ideenmanagement

Alles, was nervt, kann verbessert werden.
Augen auf - nachgedacht!
Augen auf und mitgedacht - vorschlagen, wie man es besser macht!
Denkste mehr, verdienste mehr.
Ein guter Vorschlag zahlt sich aus.
Fit for the future.
Freie Fahrt für gute Ideen.
Gute Ideen helfen sparen.
Gute Mitarbeiter sichern unseren Erfolg.
Gutes Geld für gute Ideen
Ideenmanagement: Ihr Partner für gute Ideen.
Keiner ist so klug wie alle!
Kluge Köpfe - zündende Ideen.
Mach's besser!
MITmachen - Mitarbeiter-Initiativ-Team
Schön, wenn Sie's besser wissen!
Überlegen macht überlegen.
Verbessert verkalkte Verfahren!
Weiterdenken - Kosten senken.
Wir sichern den Erfolg guter Mitarbeiter!
Wir sind brennend an Ihren Ideen interessiert!
Wir verwirklichen Ihre Ideen!

Vorschläge für Ideenmanagement-Aktionen

1. Ideen zur Verbesserung von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen.

- Können Maschinen, Werkzeuge und Hilfsmittel besser genutzt, besser ausgelastet oder breiter eingesetzt werden?
- Wo liegen die Engpässe, und wie können sie beseitigt werden?
- Wo gibt es in unserem Unternehmen Doppelarbeit, Verzögerungen und unausgelastete Kapazitäten?
- Wie können für Ausfälle anfällige Maschinen und Einrichtungen verbessert werden, so daß der Produktionsprozeß reibungsloser läuft?
- Wo können Arbeitsmaterialien eingespart werden, Zeit eingespart werden, die Zahl der Verrichtungen reduziert werden, Arbeitsmaterialien günstiger angeordnet werden etc.?
- Wie können Produkte oder Teilprodukte einfacher hergestellt, besser gestaltet und mit geringerem Aufwand an Material und Zeit gefertigt werden?
- Wie kann die Qualität unserer Produkte konstant gehalten werden, die Herstellungskosten jedoch abgesenkt werden?
- Wie kann die Abfallmenge bei der Herstellung von Produkten und dem Verbrauch von Materialien verringert werden?
- Gibt es Recyclingmöglichkeiten für Abfallmaterial in Ihrem Arbeitsbereich?
- Vermeidet das Verschrotten von Teilen - finden Sie sinnvollere Verwendungen.
- Wie kann die Ausschußquote verringert werden?

2. Ideen für den Verwaltungsbereich

- Vereinfachen Sie unser Formularwesen: Wo können Formularvorlagen vereinfacht werden, Verwaltungsaufwand reduziert werden, Umlaufverfahren einfacher gestaltet werden?
- Wo kann bei technischen oder kaufmännischen Aktivitäten Zeit eingespart werden?
- Reduzieren Sie den Papierberg: Wo kann durch Einsatz von Computern und modernen Organisationsmitteln Papier eingespart werden?
- Welche Schreiben können durch Formatvorlagen ersetzt werden, in denen nur noch Anschrift und Datum individuell eingetragen werden müssen?
- Wo können Porto- und Telefonkosten reduziert werden?

3. Ideen für den Lagerbereich

- Wie kann die Anordnung von Regalen, die Aufteilung der Warengruppen, die Anordnung von Behältern, Lagerräumen, Lagerplätzen etc. verbessert werden, um Zeit, Material und Wege einzusparen?
- Wie kann das Einlagern, Sortieren und die Entnahme von Lagergut durch bessere Kennzeichnung schneller und einfacher werden?
- Wie kann der Aufwand für Inventuraktionen verringert werden?

4. Ideen für den Umweltschutz

- Wo kann Arbeitsmaterial, Ausschuß, Abfall, Strom, Wasser etc. eingespart werden?
- Reduzieren Sie unseren Müll! Wie kann unser Müllberg verkleinert werden?
- Haben Sie Ideen für ein besseres Recycling, Mülltrennung in unserem Unternehmen?
- Aktion "Halte Deinen Arbeitsplatz sauber".

6. Ideen für einen besseren Arbeitsplatz

- Wie kann durch bessere Anordnung der Arbeitsmaterialien, der Zeit-, Kraft- und Arbeitsaufwand reduziert werden?
- Können Sie sich Spezialwerkzeuge vorstellen, die in unserem Unternehmen noch nicht existieren, Ihnen die Arbeit jedoch leichter machen?
- Wie läßt sich Ihr Arbeitsplatz oder der Ihres Kollegen vorteilhafter gestalten?

Ideen zur Verbesserung des Umweltschutzes

Aktion Unfallverhütung am Arbeitsplatz:

- Welche Vorschläge haben Sie, um die Unfallgefahr an Maschinen, Werkzeug, Arbeitsmaterialien etc. zu reduzieren?
- Wie kann die Brand- und Explosionsgefahr reduziert werden?
- Wo können Gefahren der Umweltverschmutzung vermieden werden?

Anlage 5: Literaturtips zum Ideenmanagement

Arbeitsberichte des Ausschusses für soziale Betriebsgestaltung bei der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Informationen für die Betriebsleitung Nr. 26 "Betriebliches Vorschlagswesen", Bergisch-Gladbach 1994

Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit (Herausgeber): Mitdenken lohnt sich - Für alle! Ideenmanagement durch Vorschlagswesen in Wirtschaft und Verwaltung, München 1996

Brinkmann, E.P.: Das betriebliche Vorschlagswesen. Leitfaden für Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Freiburg 1992

Brinkmann, E.P.: Wettbewerbsreserve: Ideen-Management, Qualitätsverbesserung und Mitarbeitermotivation durch neue Impulse für das betriebliche Vorschlagswesen, Köln 1992

Bundesarbeitgeberverband Chemie (Herausgeber): Das Betriebliche Vorschlagswesen, in: Blätter für Vorgesetzte, Nr. 5, Wiesbaden 1987

Bundesministerium für Wirtschaft (Herausgeber): Ideenmanagement für mittelständische Unternehmen. Mehr Innovation durch kreative Mitarbeiter, Köln 1995

Deutsches Institut für Betriebswirtschaft (DIB) (Herausgeber): Führungsinstrument Vorschlagswesen, Berlin 1993

Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik: Probleme des Betrieblichen Vorschlagswesens unter besonderer Berücksichtigung kleiner und mittlerer Unternehmen, Köln 1992

Krause, R.: Unternehmensressource Kreativität: Trends im Vorschlagswesen, Erfolgreiche Modelle, Kreativitätstechnik und Kreativitätssoftware, Köln 1996

Masaaki, Imai: Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb, 6. Auflage, Berlin, Frankfurt / Main 1994

Rau, Harald: Mit Benchmarking an die Spitze: von den besten lernen, Wiesbaden 1996

Schoden, M.: Betriebliche Arbeitnehmererfindungen und betriebliches Vorschlagswesen, Köln 1995

Thom, Norbert: Betriebliches Vorschlagswesen. Ein Instrument der Betriebsführung, Bern 1991 (3)

Wildemann, Horst: Kreativitätsmanagement, München 1996

Beratung rund um das Ideenmanagement bieten an:

Deutschland: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft (DIB), Friedrichstr. 10-12, 60323 Frankfurt / Main (Telefon: 069/97165-15; Telefax: 069/97165-25).

Schweiz: IDEE SUISSE, Schweizerische Gesellschaft für Ideenmanagement, Beckenhofstr. 6, CH-8006 Zürich (Telefon / Telefax: 01-445-1545).

Österreich: Arbeitsgemeinschaft für Ideenmanagement im österreichischen Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeits-Zentrum (ÖPWZ), Rockgasse 6, A-1014 Wien (Telefon: 0222-5338636).

Das Deutsche Institut für Betriebswirtschaft, die Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Vorschlagswesen (SAV) und das österreichische Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeits-Zentrum geben zusammen eine Zeitschrift heraus mit dem Titel: "Zeitschrift für Vorschlagswesen", quartalsmäßige Erscheinungsweise. Das DIB führt darüber hinaus eine umfangreiche Statistik zum Ideenmanagement, führt Aus- und Fortbildungen für Verantwortliche im Vorschlagswesen / Manager durch und ist die Plattform für den Erfahrungsaustausch über das Ideenmanagement in der Bundesrepublik.

Index

A	
Anreizsystem.....	4, 59; 100
Japanische Unternehmen.....	71
Anreizsystem, japanisches.....	71
Abfindungen.....	73
Definition.....	73
Entlohnungssystem.....	73
Personalbeurteilung.....	73
Senioritätsprinzip.....	73
Anteilsschein.....	70
Arbeitnehmererfindungen.....	100
Dienstleistung.....	87
gebrauchsmusterfähige.....	83
patentmusterfähige.....	83
Arbeitnehmererfindungsgesetz.....	85; 87; 88
Arbeitsklima.....	37
Arbeitslohn.....	89
Arbeitsmotivation.....	22
Arbeitsorganisation.....	4
Arbeitszeitsystem.....	22
flexibles.....	22
B	
Bagatellvorschlag.....	71
<i>Barrieren gegen das Ideenmanagement</i>	
<i>Fähigkeitsbarrieren.....</i>	11
<i>Willensbarrieren.....</i>	11
<i>Risikobarrieren.....</i>	11
Bayerische Motorenwerke.....	28
Benchmarking.....	71; 75
Benchmarking-Partner.....	81
Benchmarking-Vergleich.....	81
Benutzungsgrad.....	80
Beteiligungsgrad.....	78
Definition.....	75; 100
Dienstpflicht.....	78
Fragenkatalog erstellen.....	80
Maßnahmenkatalog.....	80
Organisations.....	78
Phasenschema.....	77
Soll-Vorgabe.....	80
Vergleichsunternehmen.....	80
Verhaltensspielregeln.....	81
Wertschöpfungs.....	79
Beteiligungskonto.....	70
Betriebliches Vorschlagswesen.....	3, 4, 40
Bagatellvorschlag.....	71
BVW-Einführung.....	52
BVW-Koordinator.....	47
BVW-Pate.....	47
Controlling.....	49
Dezentralisierung.....	41
Kosteneinsparungen.....	42
<i>Patensystem.....</i>	46
<i>Phasenschema.....</i>	53
Schwächen.....	42
Werbemaßnahmen.....	48
Werbung.....	48
Betriebsrat.....	8; 12
Informations- und Kontrollrechte.....	86
Mitbestimmungsrechte.....	84
Betriebsvereinbarung	
Bearbeitung von VV.....	106
Beendigungsgründe.....	86
Definition.....	85
Einreichung von VV.....	105
Einsprüche.....	107
freiwillige.....	86
Geltungsbereich.....	104
Musterbeispiel BVW/KVP bei VW AG... ..	108
Musterbeispiel KVP / BVW PORSCHE .	127
Musterbeispiel KVP /BVW bei PHOENIX	
Pharmahandel AG & Co.....	132
Prämierung von VV.....	106
Registrierung von VV.....	107
Zielsetzung.....	105
Betriebsverfassungsgesetz.....	83
Begriff des Verbesserungsvorschlages.....	84
BVW-Verfahren.....	84
Grundsätze des BVW.....	83
Leitende Angestellte.....	85
Prämiengrundsätze.....	84
Teilnahmeberechtigte am IM.....	84
Brainstorming.....	93
Brainwriting.....	94
Bundesarbeitsgericht.....	83
Bundespersönalvertretungsgesetz.....	83
C	
Checklisten.....	95
Kleingruppen-/Teambildung.....	32
Unternehmenskultur.....	8
Betriebliches Vorschlagswesen.....	45
Materielle Mitarbeiterbeteiligung.....	68
Immaterielle Mitarbeiterbeteiligung.....	68f
Mitarbeitergruppen.....	36
Team-/Gruppenführung.....	35
Teilautonome Gruppen.....	38

Index

- Controlling
Kosten des Ideenmanagements 50
Personalkosten 50
Corporate Culture Meeting 10
- D*
- Deutschen Institut für Betriebswirtschaft
DIB 5; 17, 71; 82
Drilbox 69ff
- E*
- Einkommensteuergesetz 89
Erfolgsbeteiligung 66
- F*
- Fachkompetenz 24, 100
Fehlerbaumanalyse 95
Fehlzeiten 25; 26
Formalisierungsgrad 7
Freibetrag *Siehe* Prämierungssystem
Führungsinstrument 1, 2, 7
Führungskräfte 8; 11, 12
- G*
- Gebrauchsmusterschutz 17
Georg Knoblauch GmbH 69
Glossar 99
Gruppenkonzepte 23; 100
- H*
- Helm AG* 10
Hierarchien 7
- I*
- Ideenmanagement 1, 100
Controlling 49
Definition 1
Formulare und Vordrucke 104
Materialiensammlung 104
Werbeslogans 149
Zielmarken 72
Imai Masaki 16
Innovation 100
- J*
- Japanische Unternehmen
Anreizsystem 72
Entlohnungssystem 72
Soziokultureller Einfluß 72
job rotation 26
- K*
- Kaizen** 13; 16; 101
Definition 13
Kennzahlen
Beteiligungsquote 49
Durchführungsquote 49
- Durchschnittliche Bearbeitungskosten 50
Kosten-/Nutzen-Verhältnis 49
Beteiligungsgrad; Einreicherquote;
Annahmequote 4
Werbungskosten 50
- Kleingruppen**
Einführungsschema 29
Mitarbeiterschulung 31
Kleingruppenkonzepte 23
Argumente für 24
Definition 24
Gruppenarbeit 23
Projektgruppen 23
Projektteams 101
Qualitätszirkel 23; 101
Teilautonome Gruppen, Autonome Gruppen,
KVP-Teams, Projektteams 4
- Kommunikationsklima 6
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß
Definition 1, 13, 15
Ziele, teambezogene 17
Einführung des KVP 18
Ziele, personenbezogene 17
Zielvereinbarungen 20
- Kooperative Selbstqualifikation 101
Kooperativer Lernprozeß 13
Koordinator 27, 30
Kosteneinsparungen 2, 49f
Kreativitätstechniken 4; 19; 92
Mind-Mapping 96
Brainstorming 93
Brainwriting 93; 94
Checklisten 93; 95
Fehlerbaumanalyse 93
Fehlerbaumanalyse 95
Mind-Mapping 93
Morphologische Methode 96
Morphologischer Kasten 93
PDCA-Zyklus 93, 97
Szenario-Technik 93; 97
Ursachen-Wirkungs-Analyse 93; 98
Warum-Analyse 93; 99
- KVP**
Ziele des 15
KVP-Team 19
- L*
- Lean Production 1
Lean-Management 15, 39; 101
Leistungsanreize 74
Lernstatt 28
Literaturhinweise 151
Lohnfindung 74
Löhr & Bromkamp GmbH 46, 64
Loos, Dr. Uwe 12

M

Methodenkompetenz	24; 101
Mettler-Toledo GmbH	21, 32
Mind-Mapping	96
Mitarbeiterbeteiligung	65; 102
Definition	66
Erfolgsbeteiligung	67
Erfolgsbeteiligung	66
Gewinnanteil der Mitarbeiter	70
immaterielle	65; 102
Kapitalbeteiligung, Definition	67
Kaptalbeteiligung	67
materielle	66; 102
Verlustbeteiligung	70
Vorteile der Kapitalbeteiligung	68
Mitarbeitermotivation	59
Mitarbeitervertretung	83
Mitbestimmungsrecht	83
Moderatoren	31
Morphologische Methode	96
Motivation	25
Musterbeispiel BVW/KVP bei VW AG	108
Musterbeispiel KVP / BVW bei PORSCHE	127
Musterbeispiel KVP /BVW bei PHOENIX Pharmahandel AG & Co	132

O

Opel Eisenach GmbH	72, 79
Osborn, A. E.	93

P

Patentmodell	42; 46; 102
Patensystem	46; 54
Vorteile	46
Patente	17
PDCA-Zyklus	97
Personalfuktuation	25
Persönlichkeitskompetenz	24; 102
PHOENIX Pharma AG & Co	54
PILLE	57
Prämien	59
Steuerliche Behandlung	89
Prämienbemessung	62
Prämiensysteme	55, 60ff
Scoring	61
Bewertung nach Klassen	61
Kombinierte Bewertungssysteme	61
Prozentsätze	60
Punktbewertung	61
Pauschale Prämierung	90
Produktinnovationen	17
Produktivitätssteigerung	72
Prozeß	102
Prozeßinnovationen	17
Punktbewertung	61

Q

Qualität	
Definition	102
Qualitätszirkel	27
Ablauforganisation	28
Aufbauorganisation	27
Definition	27
Koordinatoren	27
Steuerungsteam	27
Ziele	29
Qualitätszirkelgruppen	7, 27
Quality Circles	7, 27

R

Rationalisierungspotential	4
Realisierte Verbesserungen	21
Reengineering, Definition des	102
Ressortegoismen	12
Risikobarrieren	11

S

Sozialinnovationen	17
Sozialkompetenz	24; 102
Spitzentechnologie	13
Steuer	
Ermittlung der Steuerabzugsbeträge	91
Geldzuwendungen	90
Lohnsteuer auf Prämien	90
Pauschalversteuerung	91
Preisansatz für Sachgeschenke	90
Sachgeschenke im IM	90
Stihl, Andreas	43
Synergien	14, 39
Szenario-Technik	97

T

Teamkonzepte	23
Teilautonome Gruppen	26; 102
Vorteile der	26
Total Quality Management	40, 103
Toyota	72
Training on-the-job	72

U

umfassendes Total Quality Management (TQM)	22
Unternehmenskultur	6; 7; 21
Ursachen-Wirkungs-Analyse	98

V

Verbesserungsvorschlag	
Definition des	103, 105
qualifizierter technischer	87; 103
schutzfähiger	87
technischer	87; 103
Dezentrale Erfassung	41

Index

Vergütung	
nicht materielle	64
materielle	59
Vermögensbildungsgesetz	69
Volkswagen AG	61, 107
Vorgesetztenmodell 42; 103	<i>Siehe</i>
Betriebliches Vorschlagswesen	
Rolle des Vorgesetzten	40, 42
Vorschläge für	
Ideenmanagement-Aktionen	150
Werbeslogans	148
Vorschlagsformular	
Löhr & Bromkamp GmbH.	146
PHOENIX Pharmahandel AG & Co.	147
PORSCHÉ AG	145
<i>W</i>	
Warum-Analyse	<i>Siehe</i> Kreativitätstechniken
Werbemittel	4
Wettbewerbsreserve	1
Wettbewerbsreserven	92
Willensbarrieren	11; 39
Workshop	31
<i>X</i>	
Xerox Corporation	75
<i>Z</i>	
Zwicky, A.	96

Wuppertaler Kreis e.V.

Der Wuppertaler Kreis e.V. - Deutsche Vereinigung zur Förderung der Weiterbildung von Führungskräften - gegründet 1955 - ist eine Vereinigung von zur Zeit 48 Instituten der Wirtschaft, die auf dem Gebiet der Weiterbildung von Führungskräften tätig sind. Jährlich werden von den Mitgliedsinstituten des Wuppertaler Kreises ca. 33.000 Seminare und Bildungsmaßnahmen durchgeführt, an denen fast 450.000 Führungskräfte teilnehmen. Die überwiegende Zahl der Mitglieder des Wuppertaler Kreises ist gemeinnützig tätig.

Qualitätssicherung in der Weiterbildung

Die Mitglieder des Wuppertaler Kreises haben sich zur Einhaltung eines gemeinsamen hohen Qualitätsstandards in der Weiterbildung verpflichtet. Als Dachorganisation setzt sich der Wuppertaler Kreis auch in der Öffentlichkeit für die Qualitätssicherung in der Weiterbildung ein. Die Qualitätskriterien, die für eine Mitgliedschaft im Wuppertaler Kreis erfüllt werden müssen, sind in seinen „Grundsätzen zur Sicherung der Qualität in der Weiterbildung“ festgelegt, die Mitgliedschaft gilt damit als Gütesiegel für die beteiligten Institute.

Er ist gemeinsam mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, dem Deutschen Industrie- und Handelstag und dem Zentralverband des Deutschen Handwerks Gesellschafter der CERTQUA (Gesellschaft der Deutschen Wirtschaft zur Förderung und Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen in der beruflichen Bildung), die Qualitätsmanagementsysteme in Bildungseinrichtungen nach der Norm DIN EN ISO 9001 zertifiziert.

Erfahrungsaustausch

Eine wichtige Aufgabe des Wuppertaler Kreises ist der Erfahrungsaustausch zwischen Weiterbildungseinrichtungen der Wirtschaft und Unternehmen, Verbänden und Behörden. Hierzu sind Arbeitskreise, Ausschüsse und Beiräte zu verschiedenen Themen eingerichtet, die zum Teil regelmäßig tagen, zum Teil auch nur beschränkte Aufgaben übernehmen.

Projektarbeit

Er führt mit seinen Mitgliedseinrichtungen regelmäßig Forschungs- und Entwicklungsprojekte durch. Schwerpunkte der Forschung bilden neben Fragen der Personalentwicklung und Weiterbildung aktuelle betriebswirtschaftliche Themen. Die Ergebnisse der Forschungsarbeit werden in der Reihe der „Berichte des Wuppertaler Kreises“ als Leitfäden für die unternehmerische Praxis veröffentlicht.

Interessenvertretung/Öffentlichkeitsarbeit

Der Wuppertaler Kreis vertritt die Interessen der Weiterbildungseinrichtungen der Wirtschaft bei Verbänden und Ministerien. Er steht als Ansprechpartner zu Themen der Weiterbildung von Führungskräften der Wirtschaft zur Verfügung.

Anschrift

Wuppertaler Kreis e.V.
Widdersdorfer Straße 217
50825 Köln
Tel.: (02 21) 37 20 18
Fax: (02 21) 38 59 52
E-Mail: info@wkr-ev.de
Internet: <http://www.wkr-ev.de>

Kostenloses Bestellfax: (08 00) 801 801 8

Bitte Ihrer Buchhandlung übergeben oder direkt beim Verlag bestellen.



6246

Deutscher Wirtschaftsdienst
c/o Luchterhand Verlag
Postfach 23 52

56513 Neuwied

Name/Vorname

Branche/Firma

Funktion/Abteilung

Straße/Postfach

PLZ/Ort

Ja, ich/wir möchte(n) bestellen:

<input type="checkbox"/> Ex. Arbeitstechniken für Qualitätszirkel <i>Bericht 25, 1984, 120 Seiten, 29,80 DM, ISBN 3-87156-058-8</i>	<input type="checkbox"/> Ex. Informationssicherheit in mittelständischen Unternehmen <i>Bericht 43, 1994, 136 Seiten, 39,80 DM, ISBN 3-87156-179-7</i>
<input type="checkbox"/> Ex. Förderung der Integration von Schwerbehinderten am Arbeitsplatz <i>Bericht 29, 1986, 168 Seiten, 29,80 DM, ISBN 3-87156-073-1</i>	<input type="checkbox"/> Ex. Individuelle Datenverarbeitung <i>Bericht 44, 1995, 88 Seiten, 39,80 DM, ISBN 3-87156-187-8</i>
<input type="checkbox"/> Ex. Risiko und Innovation <i>Bericht 31, 1987, 168 Seiten, 29,80 DM, ISBN 3-87156-083-9</i>	<input type="checkbox"/> Ex. Personalmarketing in mittelständischen Unternehmen <i>Bericht 45, 1996, 88 Seiten, 42,80 DM, ISBN 3-87156-188-6</i>
<input type="checkbox"/> Ex. Lebenslanges Lernen für Führungskräfte <i>Bericht 32, 1987, 188 Seiten, 32,- DM, ISBN 3-87156-084-7</i>	<input type="checkbox"/> Ex. Internationalisierung - Chancen und Risiken für die Zulieferindustrie <i>Bericht 46, 1995, 140 Seiten, 42,80 DM, ISBN 3-87156-189-4</i>
<input type="checkbox"/> Ex. Einführung eines Qualitätszirkels <i>Bericht 33, 1987, 112 Seiten, 22,80 DM, ISBN 3-87156-085-5</i>	<input type="checkbox"/> Ex. Qualitätsmanagement in der Weiterbildung nach DIN EN ISO 9000 ff. <i>Bericht 47, 1996, 102 Seiten, 42,80 DM, ISBN 3-87156-199-1</i>
<input type="checkbox"/> Ex. Unternehmensübergreifende Material- und Warenflußplanung <i>Bericht 35, 1989, 115 Seiten, 29,80 DM, ISBN 3-87156-106-1</i>	<input type="checkbox"/> Ex. Ideenmanagement <i>Bericht 48, 1997, 156 Seiten, 42,80 DM, ISBN 3-87156-206-8</i>
<input type="checkbox"/> Ex. Umweltschutz als Führungsaufgabe <i>Bericht 36, 1991, 80 Seiten, 34,80 DM, ISBN 3-87156-139-8</i>	<input type="checkbox"/> Ex. Ältere Arbeitnehmer im Betrieb <i>Bericht 49, 1997, 148 Seiten, 42,80 DM, ISBN 3-87156-207-6</i>
<input type="checkbox"/> Ex. Berufliches Bildungswesen und kaufmännische Berufe in Spanien <i>Bericht 37, 1991, 184 Seiten, 39,80 DM, ISBN 3-87156-142-8</i>	<input type="checkbox"/> Ex. Unternehmensstrategien und Finanzen <i>Bericht 50, 1997, 168 Seiten, 42,80 DM, ISBN 3-87156-208-4</i>
<input type="checkbox"/> Ex. Der britische Dienstleistungsmarkt <i>Bericht 38, 1992, 160 Seiten, 38,80 DM, ISBN 3-87156-148-7</i>	<input type="checkbox"/> Ex. Praktisches Innovationsmanagement für junge Unternehmen <i>Bericht 51, 1998, 132 Seiten, 42,80 DM, ISBN 3-87156-213-0</i>
<input type="checkbox"/> Ex. Kaufmännische Qualifikationen und Personalentwicklung in den neuen Bundesländern <i>Bericht 40, 1992, 172 Seiten, 39,80 DM, ISBN 3-87156-156-8</i>	<input type="checkbox"/> Ex. Dienstleistung Weiterbildung <i>Bericht 52, 1998, 108 Seiten, 42,80 DM, ISBN 3-87156-224-6</i>
<input type="checkbox"/> Ex. Personalentwicklung in mittelständischen Unternehmen <i>Bericht 42, 1993, 82 Seiten, 36,80 DM, ISBN 3-87156-171-1</i>	<input type="checkbox"/> Ex. Wettbewerbsfaktor Controlling <i>Bericht 53, 1999, 112 Seiten, 42,80 DM, ISBN 3-87156-224-6</i>
	<input type="checkbox"/> Ex. Wissensmanagement in mittelständischen Unternehmen <i>Bericht 54, 2000, 116 Seiten, 42,80 DM, ISBN 3-87156-266-1</i>

Weitere Angaben für die Kundenbetreuung - wenn möglich, bitte ergänzen:

Datum 1. Unterschrift/Bestellung

Ich zahle: gegen Rechnung, zahlbar nach Erhalt
 bequem per Bankeinzug (bis auf Widerruf)

Bankverbindung: (nur, wenn noch nicht mitgeteilt)

Name/Ort der Bank

Bankleitzahl Konto-Nr.

Name des Nutzers

Funktion/Position

Branche Anzahl der Mitarbeiter

Telefon-Durchwahl Fax-Durchwahl

eMail-Adresse

Datum 2. Unterschrift/Bankeinzug

Gibt es in Ihrem Haus einen zentralen Einkauf für Fachliteratur?
 Ja Nein

Wenn Ja, bitte Name eintragen

Ich bin damit einverstanden, dass Sie mich per Brief, Telefax, Telefon oder eMail über weitere interessante Verlagsprodukte informieren (ggf. streichen).

Name/Vorname



Handbuch Personal- entwicklung

Bereiten – Trainieren
– Qualifizieren
Konzepte, Methoden
und Strategien

Prof. Dr. K. A. Geißler,
Dr. Wolfgang Looss
3 Bände, DIN A5,
ca. 4.000 Seiten,
Grundwerk 198,- DM/
1.445,- ÖS/198,- SFR, ca. 6
Aktualisierungen jährlich,
ISBN 3-87156-116-9

**Kostenloser
4-Wochen-Praxis-
Test!**

Bitte bestellen
Sie bei Ihrem Buch-
händler oder leiten
Sie einfach Ihre
Wünsche an den
Verlag weiter!

Zukunfts- weisende Konzepte: Bereiten Sie Ihre Mitarbei- ter heute auf morgen vor!

Mit einer systematischen Personalentwicklung verbessern Sie Ihr Betriebsklima, verringern die Fluktuation und können bei der Besetzung von Führungspositionen verstärkt auf eigene Mitarbeiter zurückgreifen. Ihre Mitarbeiter qualifizieren sich für neue Aufgaben, Ihr Unternehmen wird insgesamt flexibler und „intelligenter“ und Ihre Humanressourcen entwickeln sich zu einem wesentlichen Wettbewerbsfaktor: Unter dem Strich verringern sich dadurch Ihre Personalkosten.

Aus dem Inhalt

- Forum Personalentwicklung: Konzepte und Trends
- Umfeld und Management der Personalentwicklung
- Kompetenzen und Qualifikationen
- Zielgruppenorientierte Konzepte
- Werkzeugkasten Personalentwicklung: Instrumente und Methoden
- Multimedia: Lern- und Selbstlernmedien
- Praxishilfen und Praxisberichte

Deutscher
Wirtschaftsdienst



Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst GmbH
Internet: <http://www.dwd-verlag.de>
eMail: box@dwd-verlag.de

Kostenlose Bestellung per Fax 0800/801 801 8

Ja, hiermit
bestelle ich

Name/Vorname

— Ex.

Str./Nr.

**Handbuch
Personal-
entwicklung**

PLZ/Ort

Datum

1. Unterschrift/Bestellung

3 Bände, 198,- DM/
1.445,- ÖS/
198,- SFR,
ca. 6 Aktualisie-
rungen jährlich,
ISBN 3-87156-116-9

Widerruf: Ich weiß, dass ich Bestellungen von Werken im Fortsetzungsbezug innerhalb von 10 Tagen schriftlich beim Verlag widerrufen kann (Datum des Poststempels).

Datum

2. Unterschrift/Widerruf

6235



Jahrbuch Ausbildungspraxis 2001

Erfolgreiches Ausbildungsmanagement
Cramer/Kiepe
2001, 2. völlig neubearbeitete Auflage, DIN A4, ca. 350 Seiten, gebunden, inkl. CD-ROM „Förderprogramme Aus- und Weiterbildung“, Subskriptionspreis DM/SFR 98,-/ÖS 715,- bis 2 Monate nach Erscheinen, danach DM 128,-/SFR/ÖS 934,- ISBN 3-87156-297-1

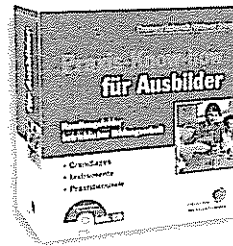
Aus dem Inhalt

- Statements zum Brennpunkthema: Qualifizierung für die Informationsgesellschaft
- Specials:
 - Die neuen Medienberufe
 - Ausbilden für Europa
- Best Practice: Innovative Ausbildungskonzepte aus Unternehmen
- Kompaktes Ausbildungswissen: Know-how von der Ausbildungsplanung bis zum Ausbildungsabschluss
- Service: Rechtsinformationen, Statistik, Bücher, Internet, Förderprogramme

Das Jahrbuch hat in seiner ersten Auflage gezeigt, dass es für diese Herausforderung ein kompetenter Ratgeber ist. Das neue Jahrbuch wartet in der bewährten Struktur mit neuen und aktualisierten Themen auf. Statements aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft dokumentieren Trends und Perspektiven der Berufsbildung. Specials geben Hintergrundwissen zu aktuellen Themen und neue Best Practice-Beispiele Anstöße für die eigene Ausbildungsgestaltung.

Bitte bestellen Sie im Buchhandel, im Internet unter www.dwd-verlag.de oder direkt beim Verlag!

Deutscher Wirtschaftsdienst
Fachverlag
Deutscher Wirtschaftsdienst
Postfach 23 52, 56513 Neuwied
Tel.: (0 26 31) 8 01-3 29, Fax: -2 10
www.dwd-verlag.de
box@dwd-verlag.de



Praxis-Know-how für Ausbilder

Handlungsfelder betrieblicher Bildungsarbeit
Cramer/Schmidt/Wittver (Hrsg.)
2000, Loseblattwerk, 750 Seiten, ca. 4 Aktualisierungen jährlich, inkl. CD-ROM, DM/SFR 98,-/ÖS 715,- ISBN 3-87156-281-5

Aus dem Inhalt

Die Vermittlung von Faktenwissen reicht nicht mehr aus, um erfolgreich auszubilden. Vielmehr sollen Auszubildende zum selbständigen Planen, Durchführen und Kontrollieren von Aufgaben befähigt werden. Doch wie vermitteln Ausbilder diese Handlungskompetenz? Eine Antwort darauf gibt die neue Ausbilder-Eignungsverordnung: Ausbilder werden zukünftig prozessorientiert auf diese Herausforderung vorbereitet. Diese Struktur ist auch dem »Praxis-Know-how für Ausbilder« zu Grunde gelegt.

- Grundlagen des Berufsausbildungssystems
- Ausbildung planen
- Auszubildende einstellen
- Am Arbeitsplatz ausbilden
- Lernen fördern
- Gruppen anleiten
- Die Ausbildung beenden
- Service: Aktuelle Daten und Fakten
- CD-ROM: Rechtsgrundlagen und Verzeichnis der anerkannten Ausbildungsberufe

Kostenlose Bestellung per Fax 0800/801 801 8

Ja, hiermit bestelle ich

___ Ex. **Jahrbuch Ausbildungspraxis 2001**

2001, ca. 350 Seiten, gebunden, inkl. CD-ROM, Subskriptionspreis DM/SFR 98,-/ÖS 715,-, danach DM/SFR 128,-/ÖS 934,-, ISBN 3-87156-297-1

___ Ex. **Praxis-Know-how für Ausbilder**

2000, Loseblattwerk, 750 Seiten, ca. 4 Aktualisierungen jährlich, inkl. CD-ROM, DM/SFR 98,-/ÖS 715,-, ISBN 3-87156-281-5

Name/Vorname _____

Firma/Funktion _____

Str./Nr. _____

PLZ/Ort _____

Datum _____ 1. Unterschrift

Widerruf: Ich weiß, dass ich meine Bestellung innerhalb von 10 Tagen schriftlich beim Verlag widerrufen kann (Datum des Poststempels).

Datum _____ 2. Unterschrift

6235/003



