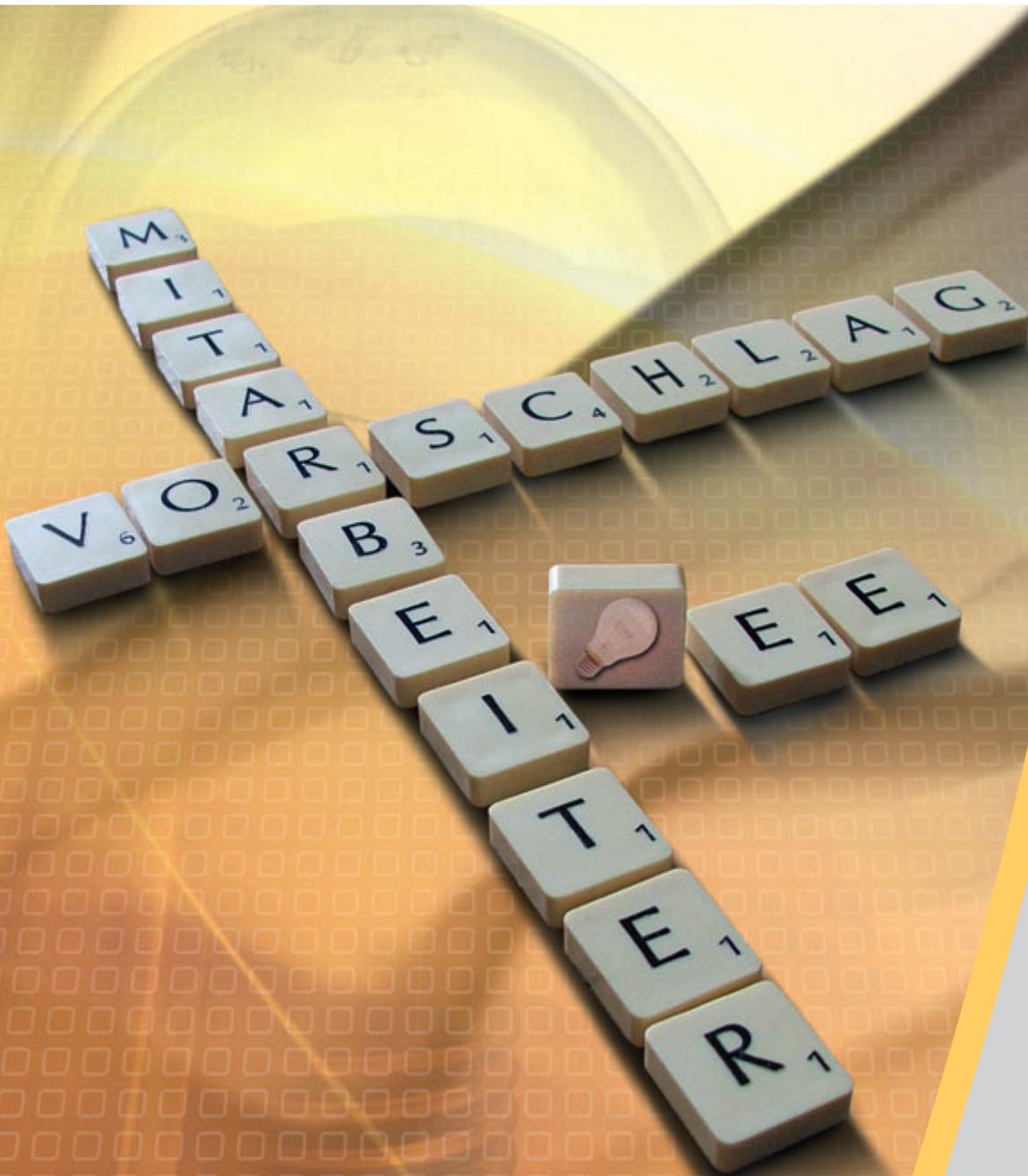


# Betriebliches Vorschlagswesen als Ideenmanagement



FÜR EIN GESUNDES BERUFSLEBEN



**bGw**

Berufsgenossenschaft  
für Gesundheitsdienst  
und Wohlfahrtspflege



# Betriebliches Vorschlagswesen als Ideenmanagement

# Impressum

## **Betriebliches Vorschlagswesen als Ideenmanagement**

Stand 08/2008

© 2008 Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst  
und Wohlfahrtspflege – BGW

## **Herausgeber**

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst  
und Wohlfahrtspflege – BGW

Hauptverwaltung  
Pappelallee 35/37  
22089 Hamburg

Telefon: (040) 202 07-0

Telefax: (040) 202 07-24 95

[www.bgw-online.de](http://www.bgw-online.de)

## **Bestellnummer**

RGM9

## **Text**

Sigrid Kufner, BGW-Zentrale Präventionsdienste  
Hartmut O. Genz, Andreas Kummer

## **Redaktion**

Fiona Mühlbauer  
Sebastian Grimm, BGW-Öffentlichkeitsarbeit

## **Gestaltung und Satz**

Terminal 4 Verlag GmbH, Hamburg

## **Druck**

Druckhaus Dresden GmbH, Dresden

Gedruckt auf Profisilk – chlorfrei, säurefrei, recyclingfähig,  
biologisch abbaubar nach ISO-Norm 9706.

# Inhalt

	<b>Impressum</b> .....	4
	<b>Einleitung</b> .....	7
<b>1</b>	<b>Die Grundlagen – was ist betriebliches Vorschlagswesen (BVW)?</b> ..	8
1.1	Ressourcen nutzen – Zahlen zum betrieblichen Vorschlags- wesen in Deutschland .....	9
1.2	Betriebliches Vorschlagswesen – Ursprung und Entwicklung neuer Konzepte .....	11
<b>2</b>	<b>Prinzipielle Entscheidungen – Bestandsaufnahme und Ziele des Unternehmens</b> .....	14
2.1	Prinzip Partnerschaft – die Unternehmenskultur .....	14
2.2	Lippenbekenntnisse – die Grenzen des betrieblichen Vorschlagswesens .....	14
2.3	Erfolgsfaktoren für ein Ideenmanagement .....	15
<b>3</b>	<b>Personalorganisation und Betriebsvereinbarungen</b> .....	16
3.1	Personalorganisation des Vorschlagswesens .....	16
3.2	Betriebsvereinbarungen und Einbindung der Interessenvertretung ..	18
<b>4</b>	<b>Die Details – Einführung, Weiterentwicklung und Verbesserung</b> ...	20
4.1	Erfolg von Anfang an – wie soll ein betriebliches Vorschlagswesen eingeführt werden? .....	20
4.2	Wer darf mitmachen? .....	20
4.3	Verbesserungsvorschläge und Prämien .....	21
4.4	Erfassung von Verbesserungsvorschlägen .....	25
4.5	Vorschlagsbearbeitung und Begutachtung .....	25
4.6	Prüfung auf Patent- und Gebrauchsmusterfähigkeit .....	27
4.7	Öffentlichkeitsarbeit und Werbung .....	27
4.8	Der Erfolg in Zahlen – die Kennzahlen im betrieblichen Vorschlagswesen .....	29
<b>5</b>	<b>Erfahrungen aus der Praxis</b> .....	32
5.1	Vorschlagswesen im Krankenhaus .....	32
5.2	Vorschlagswesen in kleinen und mittleren Einrichtungen .....	32
<b>6</b>	<b>Resümee</b> .....	33
<b>7</b>	<b>Literatur</b> .....	34
<b>8</b>	<b>Materialien im Internet</b> .....	36

<b>Anhang</b> .....	38
Betriebsvereinbarung Ideenmanagement: Beispiel 1 .....	38
Betriebsvereinbarung Ideenmanagement: Beispiel 2 .....	41
Checkliste zur Einführung eines betrieblichen Vorschlags- wesens (Kopiervorlage) .....	43
Checkliste für bestehende Vorschlagswesen – wie fit ist Ihr Ideenmanagement? .....	44
Betriebliches Vorschlagswesen Einreicherformular (Kopiervorlage) .....	45
Betriebliches Vorschlagswesen Begutachtungsformular (Kopiervorlage) ...	46
Problemlösungsblatt für Brainwriting (Kopiervorlage) .....	47
Tipps für Ideenmanager .....	49
<b>Kontakt</b> .....	50

# Einleitung

Der vorliegende Ratgeber ist als Handbuch zur Einführung eines betrieblichen Vorschlagswesens gedacht. Er begreift sich als Anregung, die betrieblichen Möglichkeiten für ein Ideenmanagement und die Ressourcen der Mitarbeiter zu fördern. Im ersten Teil des Ratgebers werden prinzipielle Entscheidungen beschrieben, die vor der Einführung eines funktionierenden Vorschlagswesens getroffen werden müssen. Der zweite Teil gibt einen Überblick über die Einführung, die Organisation und einige Detailfragen. Im Anhang finden Sie unter anderem Beispiele für Betriebsvereinbarungen und ein Musterformular zur Einreichung von Verbesserungsvorschlägen.

Wir haben die Broschüre bewusst als Arbeitsheft angelegt. Die Checklisten sollen es Ihnen ermöglichen, den Arbeitsalltag hinsichtlich verschiedenster Aspekte zu bewerten und verbessern. Die Arbeitsblätter stehen als Kopiervorlage zur Verfügung.

# 1 Die Grundlagen – was ist betriebliches Vorschlagswesen (BVW)?

Der Kosten- und Wettbewerbsdruck im Gesundheitsdienst, aber auch in den Einrichtungen der Wohlfahrtspflege nimmt in den letzten Jahren dramatisch zu. Ausgehend von immer neuen gesetzlichen Änderungen sehen wir eine starke „Ökonomisierung“ der zusätzlich von Teilen der Gesellschaft infrage gestellten Dienstleistung am Menschen. Die Folge ist in vielen Fällen eine Zunahme ungesunder Arbeit für alle Beschäftigten. Eine Möglichkeit, diesen Missständen zu begegnen, ist die Professionalisierung des betrieblichen Sozialmanagements und die Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente. Dazu gehört auch die konsequente Einführung von Verbesserungsprozessen in die Arbeit.

Letztere wirken sich in zwei Richtungen aus: zum einen werden die Arbeitsbedingungen für das Personal verbessert. Die Folge: Kreativere und engagiertere Mitarbeiter wirken als wichtiger Wettbewerbsfaktor. Zum anderen steigt durch verbesserte Arbeitsbedingungen die Qualität der Arbeit, während gleichzeitig die Kosten sinken.

Ständige Verbesserung der Arbeit – das bedeutet vor allem, das enorme Potenzial der Erfahrungen und Ideen von Mitarbeitern zu nutzen und in die Organisation einzubringen. Ein effizientes betriebliches Vorschlagswesen bildet den äußeren Rahmen dieses gemeinsamen Vorhabens. Die Einrichtung und kontinuierliche Förderung kann auch als Ideenmanagement aufgefasst werden. Sie wirkt als Signal: Das Unternehmen will die Erfahrung und das Potenzial seiner Mitarbeiter nutzen. Betriebliches Vorschlagswesen als Ideenmanagement ist darüber hinaus ein geeigneter Baustein, um die bestehenden Managementsysteme zu ergänzen. Voraussetzungen für seinen Erfolg sind eine möglichst große Transparenz des Verfahrens, eine zügige Bearbeitung und eine präzise Bewertung der Vorschläge.

Das Hauptziel des betrieblichen Vorschlagswesens ist die Steigerung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit und die Sicherung der Arbeitsplätze.

Zu wichtigen ökonomischen Zielen gehören:

- Mitarbeiter aktiver einbinden
- Ressourcen effizienter einsetzen
- Verbrauch senken
- Arbeitsbedingungen verbessern
- Betriebsergebnis steigern
- Qualität der Dienstleistung verbessern
- Umwelt schonen
- Leistungsreserven durch erhöhte Identifikation mit dem Unternehmen freisetzen

Als wichtige mitarbeiterbezogene Ziele werden angesehen:

- Unternehmensgeschehen mitgestalten
- Zusammenarbeit und Kommunikation verbessern
- Eigenverantwortung übernehmen
- Eventuell höheres Einkommen durch Prämien

Die Ergebnisse einer Umfrage zu den allgemeinen Zielen eines betrieblichen Vorschlagswesens zeigt die folgende Abbildung:



## 1.1 Ressourcen nutzen – Zahlen zum betrieblichen Vorschlagswesen in Deutschland

Die Bedeutung des Ideenmanagements nimmt in den letzten Jahren zu, wenn auch langsam. Im Jahr 2001 lag beispielsweise die Quote der eingereichten Verbesserungsvorschläge pro 100 Mitarbeiter bei 46 Prozent. Für das Jahr 2006 ist ein Anstieg auf 63,5 Prozent zu verzeichnen. Dieser Wert schwankt in Abhängigkeit von der Branche (siehe Tabelle Seite 10). So führt die Industrie mit einer Vorschlagsquote von 82 Prozent, dagegen kommen die nicht-industriellen Branchen lediglich auf 35 Prozent. Im Bereich der Krankenhäuser wurden im Jahr 2006 drei eingereichte Verbesserungsvorschläge pro 100 Mitarbeiter verbucht. An der Untersuchung des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft (dib) 2006 nahmen 315 Unternehmen und öffentliche Körperschaften aus 18 Branchen mit zirka 2 Millionen Mitarbeitern teil.

### Anzahl der Verbesserungsvorschläge pro 100 Mitarbeiter (Jahre: 2001; 2006)

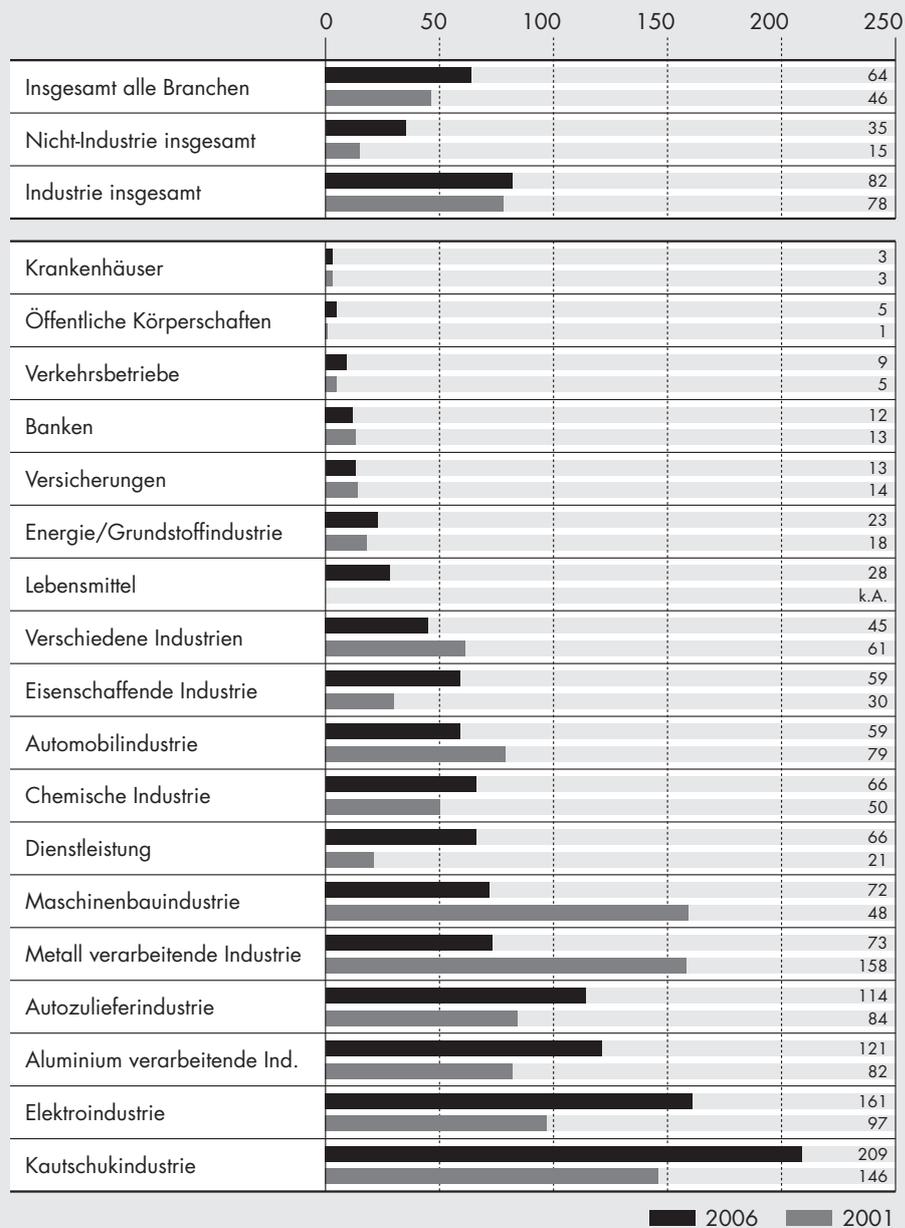
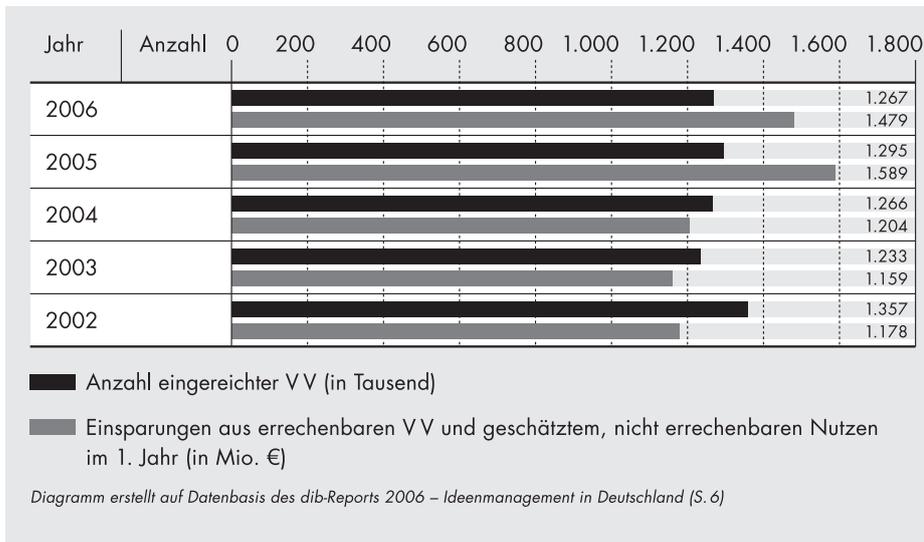


Diagramm erstellt auf Datenbasis des dib-Reports 2006 – Ideenmanagement in Deutschland (S. 2)

Branchenübergreifend wurde ein Beteiligungsgrad am betrieblichen Vorschlagswesen/Ideenmanagement von 22,1 Prozent ermittelt. Auch diese Kennzahl unterliegt branchenabhängigen Schwankungen: In Industrieunternehmen beteiligen sich durchschnittlich 30 Prozent, in nicht-industriellen Organisationen reicht einer von zehn Beschäftigten einen Verbesserungsvorschlag ein.

64 Prozent der eingegangenen Verbesserungsvorschläge wurden im Jahr 2006 realisiert. Für die prämierten Verbesserungsvorschläge erhielten die Einsender durchschnittlich 183 Euro, pro Mitarbeiter ergibt sich ein Wert von 82 Euro.

In folgender Grafik ist die Entwicklung der Anzahl eingegangener Verbesserungsvorschläge (VV) sowie der kalkulierte Nutzen seit 2002 dargestellt.



Die Grafik zeigt, dass sich das betriebliche Vorschlagswesen auf einem stabilem Niveau befindet. In den hinter diesen Zahlen stehenden Unternehmen lassen sich mit den Vorschlägen der Mitarbeitenden erhebliche Kostenvorteile erzielen.

Unter den Teilnehmern zur dib-Statistik 2006 Ideenmanagement wurden die jeweils führenden Unternehmen der Branchen ermittelt. Unter den teilnehmenden Krankenhäusern lagen folgende Einrichtungen ganz vorn:

- Krankenhaus der Barmherzigen Brüder, Trier
- Universitätsklinikum Heidelberg

Die regelmäßigen Erhebungen des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft untermauern die Beobachtung: Vorschlagswesen und Ideenmanagement, obwohl generell ein Erfolgsmodell, wird in Einrichtungen des Gesundheitsdienstes und der Wohlfahrtspflege nicht oder nur wenig genutzt. Hierin liegen die Chance und der Ansatz der vorliegenden Broschüre.

## 1.2 Betriebliches Vorschlagswesen – Ursprung und Entwicklung neuer Konzepte

Das betriebliche Vorschlagswesen entwickelte sich am Ende des 19. Jahrhunderts, um Mängel im komplexer werdenden Produktionsprozess auszugleichen und um die betriebliche Unfallverhütung zu verbessern. Bald nach der Einführung wurde das System um das Element einer Prämierung erweitert, um stärkere Anreize für die Teilnahme zu schaffen.

Mit der Philosophie des unternehmerischen Denkens auch unter den Beschäftigten verbreitete sich das Vorschlagswesen in den siebziger Jahren des 20. Jahrhunderts weiter im deutschsprachigen Raum. Die Strukturen stellten sich jedoch

teilweise als zu bürokratisch heraus, zudem wurde lange Zeit das Kreativitätspotenzial der Mitarbeiter und deren Kompetenz im unmittelbaren Arbeitsumfeld unterschätzt.

Aus diesem Grund werden seit Mitte der neunziger Jahre modernere Methoden und Systeme eingeführt, in deren Mittelpunkt die Aktivierung der Mitarbeiterkreativität steht. Aus dem oft leicht angestaubten betrieblichen Vorschlagswesen wird nun ein modernes Ideenmanagement. Zunehmend verbreitet sich dieser Ansatz auch im Dienstleistungssektor und in der öffentlichen Verwaltung.

Dieser Systemwechsel in Deutschland hat sich unter dem Einfluss der japanischen Kaizen-Philosophie vollzogen. Darunter wird eine Haltung verstanden, die das Prinzip der ständigen Verbesserung generell im Leben und speziell bei der Arbeit zur Leitidee hat. In einem kontinuierlichen Prozess sollen dabei alle Mitarbeiter befähigt werden, sich fortlaufend in Teamarbeit um Verbesserungen im täglichen Arbeitsprozess zu bemühen. Dabei sind auch kleinste Veränderungen erwünscht, da nur sie, zusammen mit weitreichenden Vorschlägen, in der Summe zur gewünschten Optimierung der Arbeit führen.

Von zentraler Bedeutung für diesen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) ist die aktive Beteiligung der Beschäftigten. Der Erfolg eines Ideenmanagements hängt nicht davon ab, wie hoch die finanziellen Anreize für Vorschläge sind. Entscheidend ist eher, wie ein durchschaubares Beteiligungsinstrument geschaffen werden kann, dem die Mitarbeitenden vertrauen. Gefragt ist ein gut verstehbares Instrument, das Führung und Entwicklung der Beschäftigten erweitern und verbessern hilft.

Mehrere Ansätze zu einem ganzheitlichem System zusammenfassen



Quelle: Lehr, Ullrich: „Innovationsmanager – Ideencoach – Ideenmanager“

Einen Schritt über diesen Ansatz hinaus geht die Vernetzung mit anderen Verbesserungsstrategien. Nicht nur die lange Zeit punktuell betrachteten Verbesserungen einzelner Arbeitsprozesse und die traditionellen Formen des BVW werden in Zukunft stärker miteinander verknüpft. Viele Unternehmen, die hiermit schon Erfahrungen gesammelt haben, überarbeiten derzeit ihre Konzepte.

Die Zukunft des Ideenmanagements fasst die einzelnen Ansätze des Qualitäts- und Gesundheitsmanagements, des Vorschlagswesens und kontinuierlicher Verbesserungsprozesse (KVP) zusammen. So entsteht ein möglichst weit gespanntes, ganzheitliches System aktiver Beteiligung. KVP ist dabei ein wichtiger Baustein im Changemanagement (Veränderungsmanagement) der Einrichtungen.

Der kontinuierliche Verbesserungsprozess ist ein Entwicklungsprozess, der den Schritt von der Optimierung der Arbeitsprozesse zur echten Innovation im Unternehmen anstrebt. Es geht nicht nur darum, Probleme im Sinne von Mängeln aufzuspüren und abzustellen, sondern zunehmend Chancen im Sinne einer zusätzlichen Qualitätssteigerung zu nutzen.

KVP ist zunächst ein Instrument zur Aktivierung des betrieblichen Vorschlagswesens. Entscheidend dafür ist die strukturelle Verankerung des KVP im Managementsystem. KVP will den Sachverstand und die Erfahrungen der Mitarbeiter zur Verbesserung der Arbeitsprozesse nutzen. Diese Ausrichtung und Verbindung zwischen KVP und betrieblichen Vorschlagswesen schafft Voraussetzungen, um ein aktives Vorschlagswesen mit kritischem Arbeitsbewusstsein, innovativer Teamkultur und zusätzlichem Motivationsschub im Sinne einer lernenden Organisation zu entwickeln.

KVP erhöht nachweislich die Zahl und die Qualität der eingereichten Verbesserungsvorschläge.

Er verbessert die Kommunikation zwischen der Führung und den Mitarbeitern sowie unter den Beschäftigten; KVP stärkt die Fähigkeit und Bereitschaft zur Zusammenarbeit.

Für die KVP-Sitzungen bedarf es Lernmethoden, die ein lebendiges Arbeitsklima und die Kreativität der Mitarbeiter fördert. Der KVP wird zum Ausgangspunkt qualitativ hochwertiger Einzel- und Gruppenvorschläge.

Das betriebliche Vorschlagswesen steht damit als Instrument nicht isoliert. Es ist vielmehr in die Strukturen und Prozesse des Managementsystems integriert.

## **2 Prinzipielle Entscheidungen – Bestandsaufnahme und Ziele des Unternehmens**

### **2.1 Prinzip Partnerschaft – die Unternehmenskultur**

Welches Dasein ein betriebliches Vorschlagswesen im Unternehmen fristet, hängt erheblich von seinem Stellenwert bei der Unternehmensleitung ab. Offene Kommunikation schafft Motivation. Fehler, die für Lernprozesse genutzt werden, verstärken die Einsatzbereitschaft der Beschäftigten. Und Führungskräfte, die so agieren können, wirken als Initiatoren und Förderer von Ideen und Innovationen.

Für den gesamten Prozess, vom Einreichen eines Verbesserungsvorschlages bis hin zur realisierbaren Umsetzung, ist die uneingeschränkte Unterstützung der verantwortlichen Leitungskräfte erforderlich.

In Verbindung mit dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess ist das betriebliche Vorschlagswesen ein hervorragendes Instrument, um Reserven zu aktivieren. Zusätzlich können die täglichen Probleme der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch das betriebliche Vorschlagswesen transparent werden. Voraussetzung für ein reibungsloses Gelingen ist dabei die Partnerschaft zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten. Das beiderseitige Interesse am betrieblichen Vorschlagswesen und damit an der Verbesserung der Arbeitsprozesse muss von Seiten der Unternehmensleitung überzeugend dargestellt werden. Ein gelungenes Ideenmanagement steht und fällt mit der Tatsache, dass sich die Mitarbeiter mit ihren Vorschlägen gerecht behandelt und ernst genommen fühlen.

### **2.2 Lippenbekenntnisse – die Grenzen des betrieblichen Vorschlagswesens**

Wer ein BVW im Unternehmen einführen will, sollte sich kritisch damit auseinandersetzen, wie sehr er von Verbesserungsstrategien, vom Aufwand, dem erzielbaren Nutzen, von der grundsätzlichen Bereitschaft und von der Begeisterungsfähigkeit seiner Mitarbeiter und seiner Führungskräfte überzeugt ist.

Erfolgshemmnisse müssen vor Einführung ehrlich analysiert werden. Die Unternehmenskultur muss auch eine Diskussion über Entscheidungen zulassen, informelle Blockaden systematisch beleuchten und in formelle Wege leiten sowie die Kritikfähigkeit der Führungskräfte generell fördern. Wichtig ist, dass Vorschläge – welcher Art auch immer – als Chance gesehen werden und nicht als Bedrohung der eigenen Kompetenz.

Eine andere Gefahr sind unrealistische Vorstellungen über die Selbstlosigkeit der Beschäftigten und ihre Hilfsbereitschaft dem Unternehmen gegenüber. Ohne Gratifikation handeln nur wenige Mitarbeiter automatisch zum Besten der Organisation, geben ihr Wissen selbstlos preis oder bringen sich ein. Eine effiziente methodische und soziale Qualifizierung der Beschäftigten und die Entwicklung eines kooperativen Führungsstils hingegen fördern, dass das Wissen der „Experten in eigener Sache“ – beidseitig gewinnbringend – verfügbar wird.

Bevor ein BVW eingeführt wird sollte klar sein, welche Ressourcen hierfür bereitstehen beziehungsweise noch bereitzustellen sind: Eine innovationsfreundliche Organisation braucht ausreichende personelle und finanzielle Mittel. Selbstverständlich muss dann ein systematisches Controlling zeigen, welche Investitionen ihren Einsatz rechtfertigen.

## 2.3 Erfolgsfaktoren für ein Ideenmanagement

Im Wesentlichen behandelte das letzte Kapitel die Erfolgsfaktoren für ein gelungenes Ideenmanagement. Abschließend noch einmal ein Überblick über die wichtigsten Grundsätze (Quelle: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft):

- aktive Unterstützung durch die Geschäftsführung
- Einbeziehung der Interessenvertretung (BR, PR, MAV)
- vollständige Einbindung der Führungskräfte in alle Entscheidungsprozesse
- Vorbereitung der Belegschaft
- Transparenz des Systems durch Visualisierung und Kommunikation
- Aktionen und Marketing für das Ideenmanagement
- Integration der verschiedenen Ansätze zum Ideenmanagement in einem Gesamtansatz: betriebliches Vorschlagswesen – Kontinuierlicher Verbesserungsprozess – Qualitätszirkel – Kreativitätstechniken
- Einbindung des Ideenmanagements in die Corporate Identity der Einrichtung
- Betriebliche Unterstützung durch engagiertes Personal und transparente Daten
- Leistungsorientierte und motivierende Anerkennung und Prämierung
- Einbindung des Ideenmanagements in die Führungsleitlinien und die Leitlinien zur Qualifizierung
- Förderung einer Vertrauens- und Fehlerkultur
- Schulung der Führungskräfte und Mitarbeiter zur Optimierung des Ideenmanagements

# 3 Personalorganisation und Betriebsvereinbarung

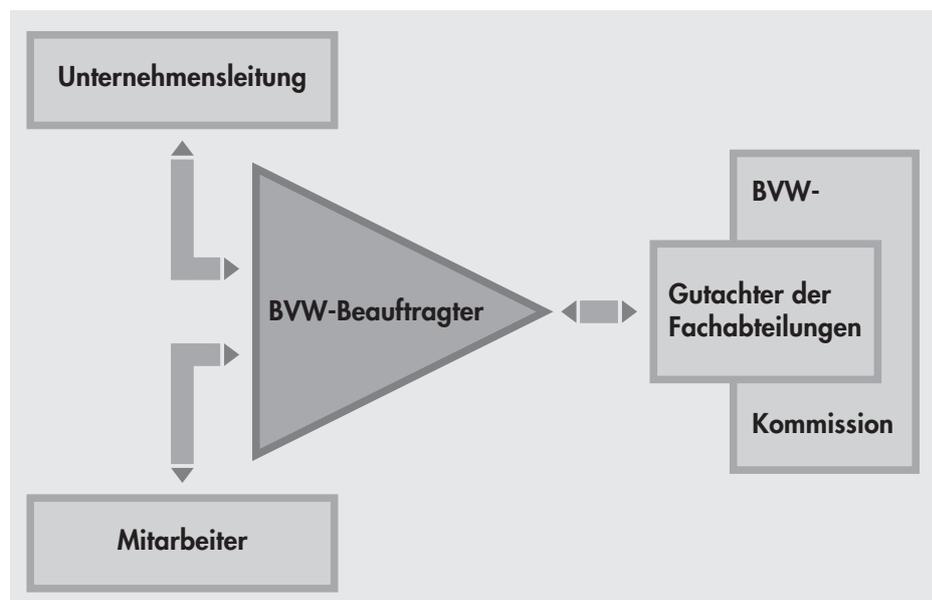
## 3.1 Personalorganisation des Vorschlagswesens

Die personelle Organisation sollte möglichst einfach und effizient sein. Im Zentrum steht ein Ansprechpartner oder Projektleiter. Diese als BVW-Beauftragter oder Ideenmanager bezeichnete Person ist Koordinator, sammelt die Ideen, leitet sie an Gutachter weiter und ist für die Öffentlichkeitsarbeit verantwortlich.

Gutachter bewerten die eingereichten Vorschläge. Sie können eigens für diese Tätigkeit eingestellt sein; die Rolle der Begutachtung kann aber auch die unmittelbare Führungskraft des Vorschlagenden übernehmen oder deren Pendant in einer parallelen Abteilung. Vorschläge mit abteilungsübergreifender Relevanz werden von derjenigen Führungskraft bewertet, in deren Abteilung die Idee umgesetzt werden soll.

Komplizierte oder weitreichende Verbesserungsvorschläge werden in regelmäßigen Abständen von einer BVW-Kommission beurteilt. Mitglieder dieser Kommission sind Geschäftsführung, Betriebsrat, BVW-Beauftragter und bei Bedarf Gutachter.

In der Praxis sind zentrale und dezentrale Systeme zur Organisation des betrieblichen Vorschlagswesens üblich; auch Mischformen beider Organisationsformen existieren. In zentral organisierten Systemen werden die Ideen bei einer Stelle gesammelt und in Zusammenarbeit mit Gutachtern bewertet. Der Nachteil dieser Organisationsweise ist der hohe bürokratische Aufwand. Die folgende Abbildung zeigt den Aufbau eines zentral organisierten Systems:



Zentrales System

Das bei vielen Unternehmen aus zentralen Systemen des BVW weiter entwickelte Ideenmanagement hat eher dezentrale Strukturen. Sie haben zum Ziel, bürokratische Abläufe im betrieblichen Vorschlagswesen zu verkürzen und die Rolle der unmittelbaren Führungskräfte zu stärken. Diese Systeme werden häufig als Vorgesetztenmodelle bezeichnet. Hier werden einfachere Ideen oder Vorschläge mit begrenzter Reichweite durch die unmittelbare Führungskraft bewertet und gegebenenfalls umgesetzt. Ein begrenztes Budget ermöglicht dabei die Ausschüttung von anerkennenden Prämien (siehe auch ab Seite 21). Dieses Modell vereinfacht die Verwaltung und unterstützt die direkte Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Alle Vorschläge oder Ideen mit größerer Tragweite werden auch in dezentralen Systemen beim BVW-Beauftragten gesammelt und durch einen Gutachter bewertet.

Zur Dokumentation und damit Transparenz werden alle Vorschläge dem Beauftragten gemeldet und können dort recherchiert werden. Den prinzipiellen Aufbau eines dezentralen Systems zeigt nebenstehende Abbildung.

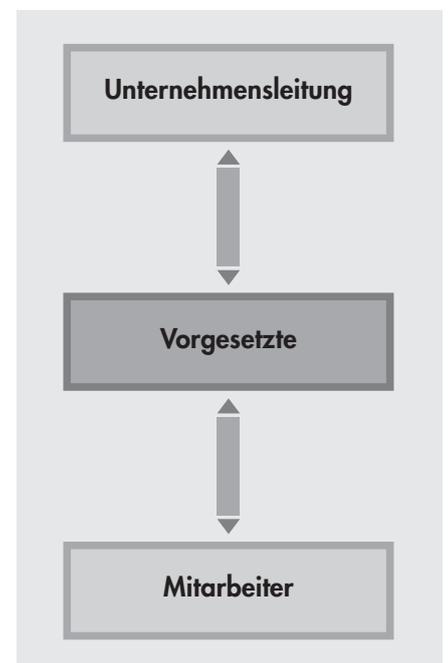
Welches System im Unternehmen eingeführt werden soll, hängt vorwiegend von der Unternehmenskultur ab. Häufig ist die Meinung anzutreffen, ein zentral organisiertes betriebliches Vorschlagswesen sei zu langsam und zu wenig transparent. Hingegen wird bei dezentralen Systemen oft bemängelt, Vorschläge würden durch die verschiedenen Vorgesetzten unterschiedlich bewertet.

Unseres Erachtens liegt der große Vorteil des dezentralen Vorgehens in der engeren Kooperation der Beschäftigten mit ihren direkten Vorgesetzten. Die notwendigen Absprachen und Aushandlungsprozesse fördern den unmittelbaren Kontakt und bestätigen das beiderseitige Interesse, die Arbeitsabläufe zu optimieren.

Eine genauere Darstellung der Abläufe in zentralen und dezentralen Systemen geben zwei Abbildungen auf den Seiten 26 und 27.

Es ist auch möglich, die Verwaltung des Ideenmanagements an eine Stelle außerhalb des Unternehmens zu vergeben. Kleinere und mittlere Unternehmen beispielsweise, die ihr Ideenmanagement gemeinsam im Verbund organisieren möchten, bevorzugen häufig eine zentrale Organisationsstruktur bei einem externen Dienstleister. Die Unternehmen teilen sich in diesem Fall je nach Inanspruchnahme die Kosten für die administrativen und kontrollierenden Aufgaben (siehe auch Seite 32). Einzelne große Unternehmen führen ihr BVW als eigenes Kostencenter, das sich über die erzielten Einsparsummen im Unternehmen finanziert.

Wichtig für ein funktionierendes Ideenmanagement ist eine möglichst große Transparenz. Aus diesem Grund sollten die konkreten Regelungen allen Beschäftigten möglichst einfach zugänglich sein. Dies gilt nicht nur für die betriebs-



*Dezentrales System*

beziehungsweise dienstvertragliche Vereinbarung, sondern auch für Handbücher und Seminare für Mitarbeitende, Führungskräfte und Gutachter.

### **3.2 Betriebsvereinbarungen und Einbindung der Interessenvertretung**

Die Basis für eine Betriebsvereinbarung bilden einige Grundüberlegungen, die von allen Ebenen eines Unternehmens mitgetragen werden müssen. Zu diesen gehört:

- eine gelebte Partnerschaft zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten in Bezug auf die Gestaltung von Arbeit
- das beiderseitige Interesse von Unternehmensleitung und Mitarbeitern am betrieblichen Vorschlagswesen und damit an der Verbesserung der Arbeitsprozesse
- die offen ausgesprochene und auch im Alltag umgesetzte Einstellung der Betriebsleitung, die Ideen und Kreativität ihrer Mitarbeiter zu fördern und wertzuschätzen
- die Überzeugung der Beschäftigten, dass sie mit ihren Vorschlägen gerecht behandelt und ernst genommen werden

Dieser Grundgedanke einer Partnerschaft ist in Form eines Mitbestimmungsrechts auch gesetzlich verankert. Nach § 87 Abs. 1 Nr. 12 BetrVG beispielsweise hat der Betriebsrat bei den Grundsätzen des betrieblichen Vorschlagswesens mitzubestimmen und sollte bei der Umsetzung rechtzeitig einbezogen werden.

Inhaltlich sollten Betriebsvereinbarungen die Grundsätze und die Organisation des betrieblichen Vorschlagswesens regeln, wobei diese Vereinbarungen mehr oder weniger detailliert ausfallen können. Häufig waren in der Vergangenheit Betriebsvereinbarungen umfangreiche, formalistisch angelegte Schriften, die Regelungen bis ins Detail ausgeführt haben. Für einige Großunternehmen war und ist dieses Vorgehen sicher zweckmäßig.

Für kleinere und mittlere Unternehmen und Institutionen ist es dagegen ausreichend, Vereinbarungen zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitervertretung auf wesentliche Aussagen zu beschränken. Selbst in einigen größeren Unternehmen wirkt sich der Trend zur Dezentralisierung des Vorschlagswesens in Form von einfacheren Regelungen in den entsprechenden Betriebsvereinbarungen aus. Zwei Beispiele für Betriebsvereinbarungen sind im Anhang ab Seite 38 abgedruckt.

Der Betriebsvereinbarung ist eine Präambel vorangestellt. Im Einzelnen sollten in der Betriebsvereinbarung geregelt sein:

- Ziele und Grundsätze des betrieblichen Vorschlagswesens
- Definition eines Verbesserungsvorschlages
- Einreichung eines Vorschlags
- Teilnehmerkreis und Geltungsbereich
- Bearbeitung eines Vorschlags
- Prämienhöhe
- Möglichkeiten und Bedingungen eines Einspruchs
- BVW-Kommission
- BVW-Beauftragte beziehungsweise Ideenmanager
- Begutachtung
- Bekanntgabe der Entscheidungen
- Geltungsdauer der Vereinbarung

In den Anlagen zur Betriebsvereinbarung sind Verfahrensanweisungen und Anweisungen für Führungskräfte im Umgang mit Mitarbeitervorschlägen erläutert. Des Weiteren sind die Berechnungsweise der Prämien und die Formulare abgedruckt.

# 4 Die Details – Einführung, Weiterentwicklung und Verbesserung

## 4.1 Erfolg von Anfang an – wie soll ein BVW eingeführt werden?

Bei der Installation eines betrieblichen Vorschlagswesens ist eine gelungene Einführungsphase entscheidend, um die Beschäftigten zur engagierten Mitarbeit zu motivieren. Schon während der Planung sollten die folgenden Punkte gewährleistet sein:

- eine einfache, rationelle Organisation gilt als Ziel für die Einführung des BVW
- die Verantwortlichen in der Einrichtung betonen Innovation und Beteiligung als Unternehmensziele
- es stehen genug Ressourcen für das Einführungsprojekt, inklusive interne Öffentlichkeitsarbeit, zur Verfügung
- das angestrebte Prämiensystem bietet wirkliche Anreize

Der Erfolg des Vorschlagswesens liegt somit verstärkt in der Verantwortung der Führungskräfte, beginnend beim Vorstand beziehungsweise bei der Geschäftsführung. Auch die teilnehmende Unterstützung des Personalrates respektive der Mitarbeitervertretung ist eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Einführung.

Das Vorschlagswesen soll sich von Beginn an in die Unternehmenskultur integrieren. Hierfür sind einige Grundsätze zu beachten (siehe auch Checkliste auf Seite 43): Die wichtigsten sind eine aktive Einführung, eine praktikable und nach realistischen Vorgaben konzipierte Durchführung, eine durchdachte Revitalisierung in Zeiten nachlassenden Interesses und einflussreiche Sonderaktionen, um die Beschäftigten auf das BVW aufmerksam zu machen. Darüber hinaus wirken sich eine zügige Bearbeitung und eine objektive Bewertung der Vorschläge positiv auf das Vorschlagswesen aus. Alle Beteiligten werden im Umgang mit dem neuen Instrument geschult. In Stagnationsphasen strebt die interne Öffentlichkeitsarbeit an, zuerst wieder mehr Ideen zu erhalten – erfahrungsgemäß steigt dann auch die Qualität der Vorschläge.

## 4.2 Wer darf mitmachen?

Generell sind alle Mitarbeiter der Einrichtung berechtigt, am betrieblichen Vorschlagswesen teilzunehmen. Ausgeschlossen von der Teilnahme ist die oberste Leitung.

Ist es sinnvoll, dass leitende Angestellte Vorschläge einreichen dürfen? Diese Frage wird unterschiedlich bewertet. Ein Gegenargument ist der im § 5 Abs. 3 BetrVG beschriebene Ausschluss dieser Mitarbeitergruppe vom Mitbestimmungs-

recht. Auf der anderen Seite können Initiativen dieser Leitungsgruppe ein Vorbild für die anderen Beschäftigten sein; eine Beteiligung könnte sich aus diesem Grund positiv auswirken.

Auch Gruppen von Mitarbeitern können im Rahmen des Ideenmanagements Vorschläge machen. Dies hängt mit der Verbreitung neuer Managementsysteme zusammen, primär des Projektmanagements – hier ist die Beteiligung der Beschäftigten in Kollektiven eine unerlässliche Voraussetzung. Auch sogenannte Qualitätszirkel und Gesundheitsworkshops haben das traditionelle Einzelvorschlagswesen dazu gebracht, Gruppenvorschläge zuzulassen und systematisch zu fördern.

Zu beachten bei einem Gruppenvorschlag ist die Festlegung der Prämienverteilung unter den Gruppenmitgliedern: Die Einreicher des Gruppenvorschlages einigen sich vor der Begutachtung auf die Anteile, die von jedem Mitarbeiter eingebracht wurden. Gruppenvorschläge können durch das Unternehmen gefördert werden, zum Beispiel kann die Prämierung um 10 bis 50 Prozent über derjenigen der Einzelvorschläge liegen. Die das Gruppenvorschlagswesen betreffenden Regelungen sollten in der Betriebs- oder Dienstvereinbarung festgehalten sein.

### **4.3 Verbesserungsvorschläge und Prämien**

Ein Verbesserungsvorschlag muss die folgenden formalen Anforderungen erfüllen:

- Er stellt eine über die Dienstpflichten des Einreichenden hinausgehende, freiwillige Sonderleistung dar. Ein Verbesserungsvorschlag kann sich nicht aus einem Arbeitsauftrag ergeben (hier ist es wichtig, eine präzise Stellenbeschreibung und eine klare Aufgabenverteilung zu haben).
- Ein Verbesserungsvorschlag ist nutzbringend und durchführbar.
- Ein Verbesserungsvorschlag wird konkret und konstruktiv beschrieben (umsetzungsbereit).

Verbesserungsvorschläge werden häufig als „geistiges Eigentum“ der Vorschlagenden gesehen; demzufolge berührt die Regelung der Prämierung auch Fragen einer möglichen Patentierung (siehe auch das Kapitel 4.6 „Prüfung auf Patent- und Gebrauchsmusterfähigkeit“ auf Seite 27). In diesen Fällen empfehlen wir, die materiellen Vorteile des Unternehmens mit dem Vorschlagenden großzügig zu teilen und juristische Fragen – beispielsweise einer neuen Behandlungsform – arbeitsvertraglich zu regeln.

Das betriebliche Vorschlagswesen sieht in aller Regel die – finanzielle oder sonstige – Anerkennung eines Vorschlages vor; in erster Linie wird man hierbei an Geldprämien denken. Für die Höhe der ausgeschütteten Summen gilt: nicht automatisch bedeutet „mehr Geld“ auch eine stärkere Aktivierung der Belegschaft bei der Suche nach besseren und gesünderen Arbeitsabläufen. Die Prämiierten sollen die Höhe der Geldsumme als angemessen empfinden – ein

„Mehr“ wird nur kurzfristig und wenig intensiv wirken. Hingegen wird ein „Zu wenig“ als schmerzlich empfunden, als versagte Anerkennung und letztlich als Abwertung des Geleisteten oder gar der eigenen Person.

Viel stärker als Geld können immaterielle Gratifikationen wirken; dies gilt besonders für Verbesserungsvorschläge, deren Nutzen sich nur schwer in konkrete Geldbeträge umrechnen lässt: Für Vorschläge, die auf Sicherheit und Gesundheit, auf die Zufriedenheit und den persönlichen Zugewinn durch Arbeit zielen, empfehlen wir höchstens eine geringe Geldprämie – darüber hinaus jedoch weitere Anerkennung. Dies kann beispielsweise die ausgesprochene Achtung durch den Vorgesetzten sein, das Hervorheben des persönlichen Engagements beim Jahresgespräch, die für andere sichtbare Umsetzung der Vorschläge oder eine Zunahme an Verantwortung im persönlichen Arbeitsbereich. Viele Unternehmen vergeben auch Bonuspunkte, um Anreize für weitere Vorschläge zu schaffen und gleichzeitig den Aufwand für die Auszahlung einer Kleinstprämie zu vermeiden.

Die immaterielle Anerkennung kann sich davon leiten lassen, dass die Einreichenden ihre Vorschläge ernst meinen und ihre Umsetzung in die Praxis für sie den Haupterfolg bedeutet. Ohnehin ist der wertschätzende Umgang mit einem Vorschlag und damit dem Mitarbeiter wichtiger als die Höhe der Prämie.

Für die Gewährung von finanziellen Prämien schlagen wir nachfolgend ein (grobes) Berechnungsmodell vor, an dem sich die Festlegung im eigenen Betrieb orientieren kann. Die Einzelbestandteile der Berechnung sind:

- A:** die Geldprämie, die der Mitarbeiter bekommt  
(das Endergebnis der Berechnung)
- B:** die geschätzte Ersparnis für den Betrieb im ersten Jahr
- C:** der vom Betrieb zu leistende Aufwand für die Umsetzung des Verbesserungsvorschlages (Durchführungskosten)
- D:** der Prämienatz; dieser Prozentsatz ist variabel und gibt an, wie die erwartete Einsparung zwischen dem Betrieb und dem Einreichenden aufgeteilt wird

*Berechnungsmodell  
für Geldprämien*

**Unser Vorschlag für die Berechnung lautet:**

$$A = (B - C) \times D, \text{ mindestens jedoch zum Beispiel } 100 \text{ Euro}$$

Von der jährlichen geschätzten Ersparnis für den Betrieb im ersten Jahr werden die Durchführungskosten für den Verbesserungsvorschlag abgezogen. Die Prämie soll einen Prozentsatz dieser Differenz betragen.

Ist diese Differenz zu gering, so bekommt der Einreichende eine finanzielle Mindestprämie oder eine Mindest-Sachprämie. Dies gilt für kleinere Vorhaben mit einer relativ kleinen geschätzten Ersparnis im ersten Jahr.

Aber auch bei einer hohen geschätzten Ersparnis im ersten Jahr kann es sein, dass die oben genannte Differenz gleich null ist oder die Investition sogar höher ist als die zu erwartende Einsparung im ersten Jahr: Dies ist der Fall bei sehr hohen Durchführungskosten, die sich erst in einigen Jahren amortisieren. In diesem Fall sollte trotzdem eine Prämie ausgezahlt werden. Dies lässt sich beispielsweise durchführen, indem man Kosten, Ersparnis und Prämie auf mehrere Jahre rechnet.

Der Prämienatz D soll variabel gestaltet sein, sodass beispielsweise ein besonders kreativer oder weitreichender Vorschlag besonders belohnt werden kann. Andererseits kann auch ein Verbesserungsvorschlag, der zum Beispiel besonders dicht am regulären Arbeitsauftrag des Beschäftigten liegt, unterdurchschnittlich prämiert werden.

In die Berechnung des Prämienatzes gehen mehrere Faktoren ein. Hier beispielhaft die wichtigsten, die je nach den Bedürfnissen des einzelnen Betriebes ersetzt oder erweitert werden sollten:

- Der Ausarbeitungsgrad des Vorschlags. Wie konkret und detailliert sind die Umsetzungsvorschläge?
- Der Aufwand, den der Einreichende zur Erarbeitung des Verbesserungsvorschlages getrieben hat.
- Ist der Vorschlag für die Sicherheit oder Gesundheit der Mitarbeiter wichtig?
- Erhöht der Vorschlag die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten?
- Die kreative Leistung des Einreichers beziehungsweise die Originalität des Vorschlags. Ist es ein bemerkenswertes oder gar ein völlig neuartiges Ergebnis?
- Die Nähe oder Ferne des Vorschlags zum regulären Arbeitsauftrag. Liegt das Ergebnis nahe am eigentlichen Arbeitsauftrag oder wurde es in einem für den Einreichenden völlig neuen Bereich erarbeitet? (Bitte beachten Sie: Verbesserungsvorschläge, die aus dem eigentlichen Arbeitsauftrag entstehen, werden nicht als solche gewertet.)
- Die Reichweite eines Vorschlags. Sind die Vorschläge für nur wenige Arbeitsplätze relevant oder kann die Verbesserung in der gesamten Einrichtung genutzt werden?
- Wirkt der Vorschlag als Anreiz auf andere Mitarbeiter?
- Wirkt der Vorschlag auch als Anreiz auf Bewohner oder Patienten?
- Besitzt er Werbewirksamkeit für das Unternehmen?

Die Einzelbewertungen der obigen Faktoren werden nun in die Tabelle zur Berechnung des Prämienatzes (siehe Seite 24) eingetragen. Die entsprechenden Prozentsätze werden angekreuzt; der Durchschnitt aller angekreuzten Werte ergibt den für den Verbesserungsvorschlag gültigen Prämienatz. Die ausgefüllte Tabelle sollte der Begründung für Annahme oder Ablehnung eines Verbesserungsvorschlages beiliegen.

### Berechnung des Prämiensatzes

Faktoren zur Berechnung				
Ausarbeitungsgrad	75% <input type="radio"/>	50% <input type="radio"/>	30% <input type="radio"/>	15% <input type="radio"/>
Aufwand zur Erstellung	75% <input type="radio"/>	50% <input type="radio"/>	30% <input type="radio"/>	15% <input type="radio"/>
Sicherheit und Gesundheit	75% <input type="radio"/>	50% <input type="radio"/>	30% <input type="radio"/>	15% <input type="radio"/>
Arbeitszufriedenheit	75% <input type="radio"/>	50% <input type="radio"/>	30% <input type="radio"/>	15% <input type="radio"/>
Kreative Leistung / Originalität	75% <input type="radio"/>	50% <input type="radio"/>	30% <input type="radio"/>	15% <input type="radio"/>
Nähe / Ferne regulärer Arbeitsauftrag	75% <input type="radio"/>	50% <input type="radio"/>	30% <input type="radio"/>	15% <input type="radio"/>
Reichweite	75% <input type="radio"/>	50% <input type="radio"/>	30% <input type="radio"/>	15% <input type="radio"/>
Anreizwirkung andere Beschäftigte	75% <input type="radio"/>	50% <input type="radio"/>	30% <input type="radio"/>	15% <input type="radio"/>
Anreizwirkung Bewohner / Patienten	75% <input type="radio"/>	50% <input type="radio"/>	30% <input type="radio"/>	15% <input type="radio"/>
Werbewirkung für Unternehmen	75% <input type="radio"/>	50% <input type="radio"/>	30% <input type="radio"/>	15% <input type="radio"/>
Prämiensatz (Durchschnittswert aller angekreuzten Prozentangaben)	_____ %			

### Beispiel für Pauschalprämien

Bedeutung für das Unternehmen	Erarbeitungsaufwand / Kreativität des Einreichenden (Pauschalsummen in Euro)		
	naheliegend	aufwendig	sehr aufwendig
gering	25 bis 50 Euro	50 bis 100 Euro	100 bis 150 Euro
mittel	50 bis 100 Euro	100 bis 150 Euro	150 bis 200 Euro
hoch	100 bis 150 Euro	150 bis 200 Euro	200 bis 250 Euro

Die Tabelle ist auf eine maximale Ausschüttung von 75 Prozent ausgelegt. Für Gruppenvorschläge kann ein pauschaler Aufschlag von 15 Prozent gewährt werden (in diesem Fall beträgt die maximale Ausschüttung 90 Prozent). Das Minimum beläuft sich auf 15 Prozent (bei Gruppen 30 Prozent). Die verwendeten Kriterien sollten eng an das Leitbild des Unternehmens angepasst sein.

Geregelt werden sollte auch die Höhe der Prämien für Ideen ohne Einspareffekt oder für Ideen mit nicht berechenbarer Ersparnis. Zum Beispiel mit Pauschalprämien (siehe Seite 24) als Kombination aus Aufwand/Leistung der Einreichenden und der Bedeutung für das Unternehmen.

Für die Beschäftigten ist die Information wichtig, dass der errechnete Prämienanteil steuer- und sozialversicherungspflichtig ist. In der Praxis übernehmen viele Unternehmen diesen Anteil nicht; einige übernehmen einen Teil der Steuer und Sozialabgaben, bis etwa 250 Euro pro Vorschlag.

#### **4.4 Erfassung von Verbesserungsvorschlägen**

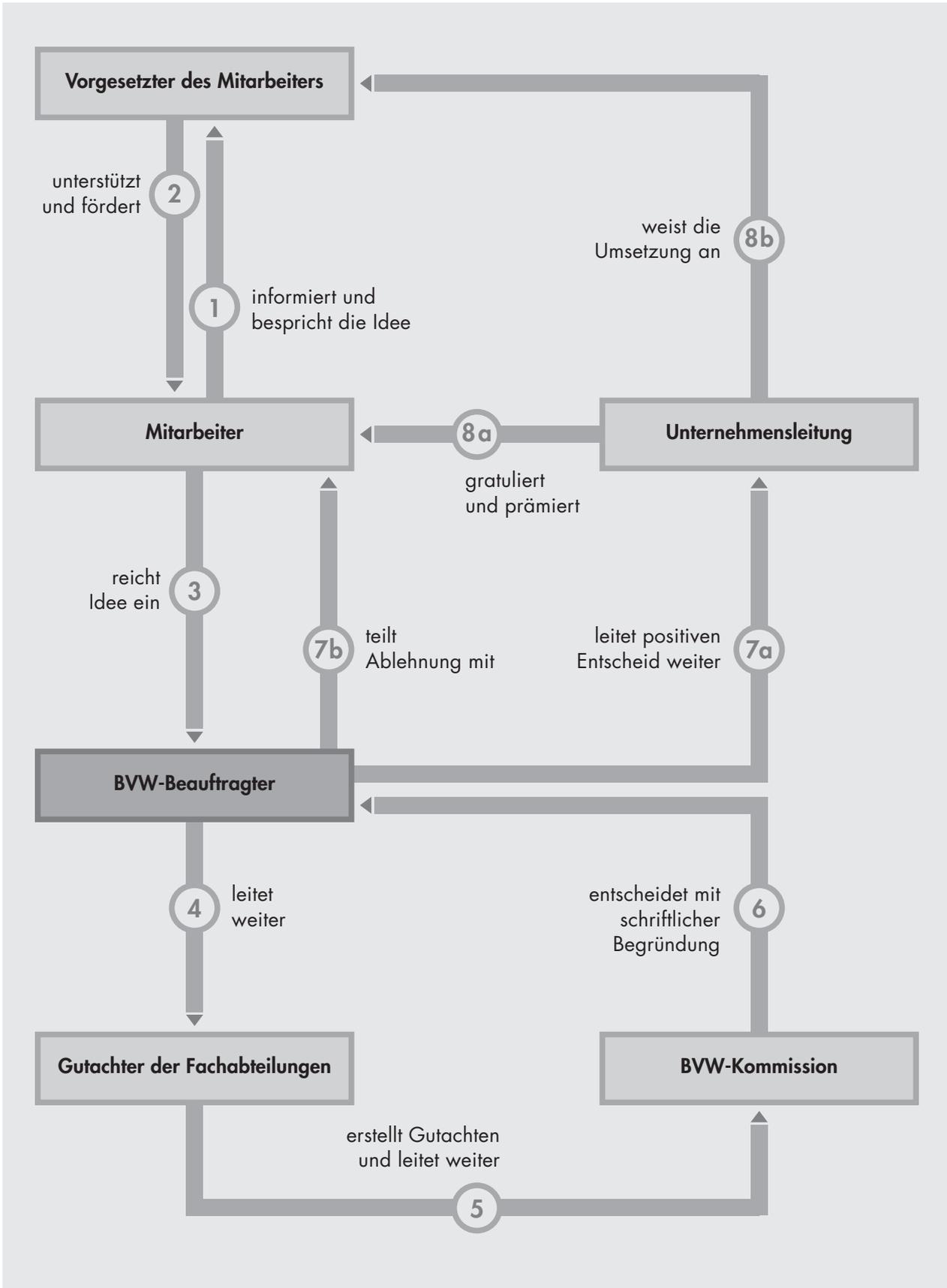
Formulare sind der klassische Weg, um eine Verbesserungsidee einzubringen (Beispiel siehe Seite 45). In einigen Unternehmen sind diese Formulare und Handbücher zum Vorschlagswesen in mehreren, für das Unternehmen relevanten Sprachen verfügbar.

In den letzten Jahren setzt sich auch verstärkt die Nutzung des Intranets zur Eingabe und Bearbeitung von Verbesserungsvorschlägen durch. Beide Möglichkeiten – auf Papier und per Intranet – sollten nebeneinander angeboten werden.

Durch die Nutzung des Intranets lassen sich die Begutachtung der Vorschläge beschleunigen und gleichzeitig Personalressourcen sparen. Darüber hinaus ist dieses Verfahren transparenter. Die Mitarbeiter können sich zum Beispiel über den Stand der Bearbeitung ihres Vorschlags informieren. Die Ideendatenbanken stehen bereichsübergreifend und betriebsöffentlich zur Verfügung. Interessierte können sich mithilfe einer Stichwortsuche über bereits eingeführte und für den eigenen Bereich interessante Vorschläge informieren.

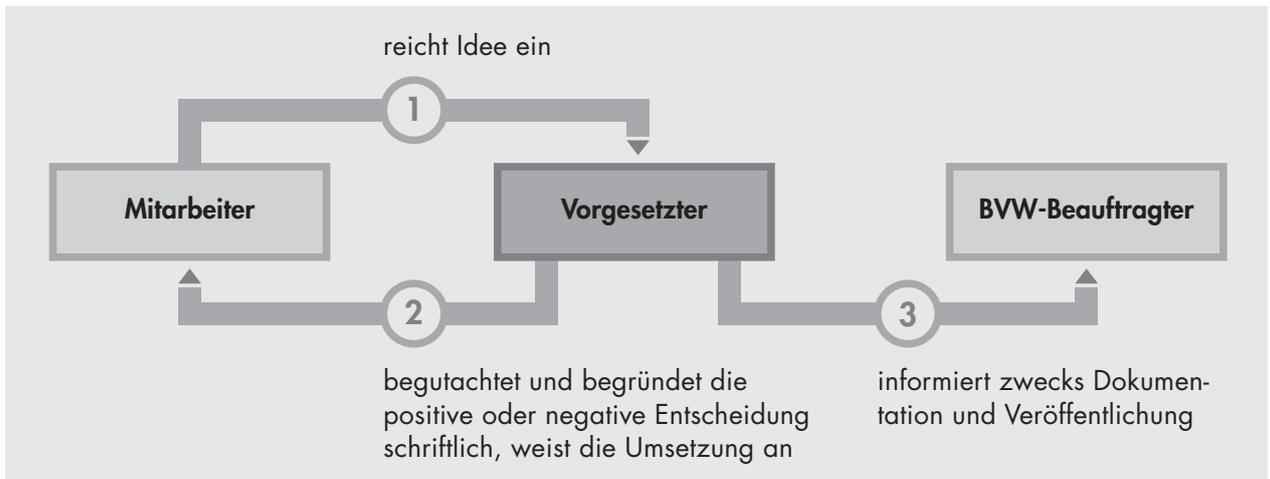
#### **4.5 Vorschlagsbearbeitung und Begutachtung**

Die folgenden zwei Abbildungen zeigen die Arbeitsschritte beim Bearbeiten und Begutachten eines Vorschlags (Begutachtungsformular siehe Seite 46). Für alle Teilschritte gelten festgelegte Fristen, für alle Entscheidungen stehen dokumentierte Bewertungsrichtlinien zur Verfügung. Besonders abgelehnte Vorschläge sollten innerhalb einer festgelegten Frist gegenüber dem Einreicher schriftlich begründet werden. Im dezentralen Vorgesetztenmodell wird auch die Ablehnungsbegründung durch den direkten Vorgesetzten gegeben.



Bearbeitungsdiagramm eines Vorschlags bei zentraler Begutachtung.  
Die Zahlen zeigen die zeitliche Aueinanderfolge.

Im dezentralen Modell sind die Wege deutlich kürzer und der Verwaltungsaufwand geringer. Wie die folgende Abbildung zeigt, steht bei diesem System der direkte Vorgesetzte im Mittelpunkt:



Bearbeitungsdiagramm eines Vorschlags bei dezentraler Begutachtung.

#### 4.6 Prüfung auf Patent- und Gebrauchsmusterfähigkeit

Im Rahmen des Vorschlagswesens und der Regelungen in der Betriebsvereinbarung ist ein technischer Verbesserungsvorschlag oder eine Erfindung im Sinne des Arbeitnehmererfindergesetzes (ArbNEG) auf seine Patent- und Gebrauchsmusterfähigkeit zu prüfen. Weitere Vergütungen, zum Beispiel durch ein Patent, sollten nicht mit den betrieblichen Prämien verrechnet werden.

#### 4.7 Öffentlichkeitsarbeit und Werbung

Eine gelungene Öffentlichkeitsarbeit wirkt als starker Motor der Beteiligung an einem betrieblichen Vorschlagswesen. Ein regelmäßiger Einsatz von Werbemitteln erhöht die Beteiligungsquote deutlich. Zwar steht der Einsatz von Werbung nicht als Garantie für ein erfolgreiches Ideenmanagement, motiviert dennoch die Beschäftigten zur Teilnahme wie auch die Führungskräfte zur aktiven Unterstützung. Betriebliches Vorschlagswesen/Ideenmanagement soll als Dauerinstitution im Unternehmen implementiert werden, dem sollte die Werbung gerecht werden. Nur so kann sich das Unternehmen dem erstrebten Nutzen des Ideenmanagements annähern. Das Vorschlagswesen sollte einen festen Platz bei der internen Kommunikationspolitik des Unternehmens einnehmen.

Typische inhaltliche Ansatzpunkte einer gelungenen Werbung für das Vorschlagswesen sind:

- Beschreibung der Funktionsweise und der laufenden Aktivitäten
- regelmäßige Darstellung aktueller Themen und Initiativen
- Einbeziehung der Mitarbeiter bei der Gestaltung von Werbeaktionen und bei der Auswahl von Sachprämien

Als mögliche Werbeträger bieten sich folgende Optionen an:

- Broschüren, Faltblätter, attraktive Werbeplakate
- persönliche Briefe
- Hinweise in der Betriebszeitung
- Beilagen in der Lohn- und Gehaltsabrechnung
- BVW-Informationen für ausländische Beschäftigte
- Vorschlagsfibeln
- Beiträge/Bekanntmachungen am schwarzen Brett
- (Halb-) Jahresberichte zum BVW auf Belegschaftsversammlungen, Konferenzen, Mitarbeitergesprächen
- Incentive-Aktionen, Wettbewerbe mit zusätzlichen Anreizen/Preisen
- Informationsgespräche, persönliche Gespräche
- Ersteinreichergeschenke
- Hinweise bei Fort- und Weiterbildungen
- überbetriebliche Informationen

Für die Werbung stellen sich veröffentlichte Statistiken (realisierte Vorschläge, Einzelhöchstprämien, Beteiligungsgrad in Relation zu verschiedenen Unternehmensbereichen ...) sowie Prämien- oder Wettbewerbsgewinner als sehr geeignet dar. Bei letzterem sollte aber unbedingt das Einverständnis des „Preisträgers“ eingeholt werden.

Auch mittels Umfragen zum betrieblichen Vorschlagswesen/Ideenmanagement kann Aufmerksamkeit gewonnen werden.

In der Wahl des Werbeträgers und dessen Gestaltung ist vor allem zu beachten:

- Zielgruppe
- mögliche Barrieren beim Einreichen von Verbesserungsvorschlägen

Bei der Einführung des betrieblichen Vorschlagswesens sollten die Verantwortlichen die grundsätzliche Entscheidung treffen, ob das Vorschlagswesen ein modernes Image erhalten soll (was zum Beispiel die Verwendung des Begriffs „Ideenmanagement“ nahe legt) oder ob der traditionelle Charakter herausgestellt wird.

Wichtig ist die Entscheidung über ein einheitliches Design. Ein charakteristisches Logo und ein aktivierendes Motto erzeugen einen Wiedererkennungseffekt.

Gelungene Beispiele für Namensgebungen zeigt die nachfolgende Tabelle.

Unternehmen	Namen für das Ideenmanagement
Siemens AG	„ideen-impulse-initiativen“ (3 i Programm)
BMW AG	„immotion“
Deutsche Unilever GmbH	„Uniclever“
Weidmüller Interface	„WIN“ (Weidmüller Initiativen)
Commerzbank AG	„COMIDEE“
Fleischerei-Berufsgenossenschaft	„Ideen-Forum“ (Mitgedacht – besser gemacht)
Barmherzige Brüder Trier e.V.	„PRIMA“ (Professionelles Ideenmanagement)
Krankenhaus Neuwerk gGmbH	„ibv“ (innerbetriebliches Vorschlagswesen)

*BVW-Programme ausgewählter Unternehmen; Quelle: Fiedler-Winter (2001)*

Zusammenfassend die wichtigsten Maßnahmen, die eine erfolgreiche Bewerbung des BVW unterstützen:

- die Erstellung von Handbüchern für Mitarbeiter und Vorgesetzte ermöglicht die nötige Transparenz in der Phase der Einführung
- das Intranet bietet die Möglichkeit, den jeweiligen Bearbeitungsstand einer Idee zu verfolgen
- aktuell wichtige Kennzahlen werden regelmäßig veröffentlicht
- Vergleiche zwischen den Organisationseinheiten eines Unternehmens fördern den kollegialen Wettbewerb

#### 4.8 Der Erfolg in Zahlen – die Kennzahlen im betrieblichen Vorschlagswesen

Zur Messung der Leistung eines betrieblichen Vorschlagswesens stehen Kennzahlen zur Verfügung. Grundsätzlich wird zwischen Basiskennzahlen und Verhältniskennzahlen unterschieden. Basiskennzahlen werden als absolute Werte dargestellt. Die Verhältniskennzahlen dienen als Vergleichsbasis innerhalb der Branche oder innerhalb eines Unternehmens.

Als Basiskennzahlen dienen:

- Eingereichte Verbesserungsvorschläge (Anzahl der Verbesserungsvorschläge, die im Berichtszeitraum eingereicht wurden)
- Abschließend beurteilte Verbesserungsvorschläge (Summe der im Berichtszeitraum positiv oder negativ abschließend beurteilten Verbesserungsvorschläge)
- Positiv beurteilte Verbesserungsvorschläge (Anzahl der Vorschläge, die im Berichtszeitraum positiv beurteilt wurden und bereits umgesetzt sind oder in Zukunft umgesetzt werden)
- Teilnahmerechtmäßige (Anzahl der teilnahmerechtmäßigen Mitarbeiter)

- (Netto-) Erstjahresnutzen (Die Summe der Einsparungen und Zusatzerlöse aller Verbesserungsvorschläge im ersten Jahr der Nutzung nach Abzug der (anteiligen) Realisierungs- und Einführungskosten)
- Prämiensumme (Summe aller im Berichtszeitraum gezahlten Prämien inklusive Anerkennungsprämien)
- Verwaltungskosten (Kosten des Ideenmanagements wie Personalkosten, Sachkosten für Arbeitsmittel et cetera)
- Werbungskosten (Kosten für Werbemaßnahmen – Plakate, Broschüren, Handzettel, Verlosungen)
- Gesamtkosten (Summe aus den Verwaltungs-, Werbungskosten und Prämiensummen)
- Summe der Durchlaufzeiten (Für jeden Vorschlag wird die Durchlaufzeit von der Einreichung bis zur abschließenden Beurteilung erfasst. Abschließend werden diese Zeiten für alle im Betrachtungszeitraum abgeschlossenen Verbesserungsvorschläge summiert.)

Aus den Basiskennzahlen werden Verhältniskennzahlen entwickelt:

- Die Beteiligungsquote gibt die Anzahl der Verbesserungsvorschläge pro 100 Mitarbeiter an.
- Das Verhältnis von Erstjahresnutzen/Teilnahmeberechtigten zeigt die Höhe an, in der die Teilnahmeberechtigten im Durchschnitt durch Verbesserungsvorschläge zum Unternehmenserfolg beitragen.
- Die Umsetzungsquote spiegelt durch abschließend positiv beurteilte Verbesserungsvorschläge die Qualität der Vorschläge wider.
- Die Begutachtungszeit und die Durchlaufzeit pro Verbesserungsvorschlag sind wichtige Indikatoren für die Effektivität des Systems.
- Das Verhältnis von Erstjahresnutzen und Prämiensumme zeigt, wie das Unternehmen im Vergleich zu den Mitarbeitern am erzielten Nutzen partizipiert.
- Das Verhältnis von Erstjahresnutzen und Gesamtkosten gibt das Maß für die Wirtschaftlichkeit des Ideemanagements an.

Zum Vergleich mit den in der eigenen Einrichtung erhobenen Daten können die aktuellen Statistiken des Deutschen Institutes für Betriebswirtschaft herangezogen werden (Benchmark). Darüber hinaus besteht im Rahmen eines branchenbezogenen Vergleichs die Möglichkeit, sich an einer freiwilligen Erhebung in der Branche des Gesundheitswesens oder der Dienstleistungen zu beteiligen.

Ergänzend kann die Geschäftsführung Zielvorgaben formulieren, beispielsweise zur Verbesserung ausgewählter Kennzahlen wie etwa der Durchlaufzeit – in einzelnen Bereichen oder für das gesamte Unternehmen.

In einem Jahresbericht werden das abgeschlossene Berichtsjahr mit vergangenen Jahren und mit externen Unternehmen zusammen gefasst und Entwicklungstendenzen aufgezeigt.

Zusätzlich können die regelmäßig erhobenen Kennzahlen auch für das Controlling und die interne Öffentlichkeitsarbeit genutzt werden. Dies gilt beispielsweise für die jährliche Gesamteinsparsumme oder für diejenigen Verbesserungsvorschläge, die die höchsten Prämiensummen erzielt haben. Das betriebliche Vorschlagswesen wird so zum Indikator für die aktive Beteiligung der Belegschaft und spiegelt damit einen Teil des sozialen Klimas in der Einrichtung wider.

# 5 Erfahrungen aus der Praxis

## 5.1 Vorschlagswesen im Krankenhaus

Obwohl die eingangs aufgeführten Zahlen (siehe Seite 10) deutlich demonstrieren, dass im Gesundheitswesen noch Potenziale brachliegen, zeigen doch einige Beispiele aus Krankenhäusern, dass betriebliche Ideenwettbewerbe erfolgreich etabliert werden können.

Unseren Erfahrungen zufolge beziehen sich die wichtigsten Ziele des betrieblichen Vorschlagswesens in Kliniken auf Wirtschaftlichkeit, die allgemeinen Arbeitsbedingungen, den Arbeits- und Gesundheitsschutz, die Zusammenarbeit der Beschäftigten untereinander und die medizinische Versorgung der Patienten.

Die Einsparsummen fallen dabei gewöhnlich weit geringer aus als in der Industrie. Zum Teil werden Prämien in Höhe von 30 Prozent der Einsparsummen vergeben. Die Prämienhöchstgrenzen sind meist auf 10.000 Euro begrenzt und werden durch Sachprämien und Gutscheine ergänzt.

## 5.2 Vorschlagswesen in kleinen und mittleren Einrichtungen

Einrichtungen mit wenigen Beschäftigten können auf die direkte Abfrage von Vorschlägen setzen. In Praxen, Pflegeheimen oder Werkstätten können die Beschäftigten sich direkt äußern, wenn sie eine gute Idee haben.

Zwei Wege, diese Vorschläge einzusammeln, haben sich dabei bewährt: Zum einen werden kurze Formulare ausgelegt oder in den Pausenraum gehängt, die von jedem ausgefüllt werden können. Sie werden bei dem direkten Vorgesetzten, dem Qualitätsbeauftragten oder dem Beauftragten für das Vorschlagswesen abgegeben. Diese Handhabung ähnelt den Formularen in größeren Betrieben, verzichtet aber weitgehend auf schriftliche Verfahren (siehe Seite 47/48, Problemlösungsblatt für Brainwriting).

Der andere Weg ist die regelmäßige Abfrage im Team. Bei einer monatlichen Sitzung wird der Punkt „Vorschläge“ immer mit auf die Tagesordnung gesetzt. Die Teamleitung bespricht anschließend die Vorschläge mit der Leitung und informiert in der nächsten Sitzung, was damit geschehen wird. Das Verfahren ähnelt damit dem klassischen dezentralen Vorschlagswesen.

## 6 Resümee

Das betriebliche Vorschlagswesen bietet in seinen verschiedenen Ausprägungen die Chance, das Potenzial an Ideen und Engagement jedes einzelnen Mitarbeiters über die tägliche Arbeit hinaus zu fördern. Das trägt zur Wettbewerbsfähigkeit und zum Erfolg des Unternehmens bei. Gleichzeitig verbessert es die Qualität der Arbeitsbedingungen und die Zufriedenheit. Die Rolle des unmittelbaren Vorgesetzten und eine unbürokratische Ablauforganisation werden durch ein dezentrales Vorschlagswesen gestärkt. Ziel ist dabei, dass die Vorgesetzten die Beschäftigten in ihrer Kreativität, Kompetenz und ihrem Engagement fördern und unterstützen.

Die Mitwirkung des Personalrates und ein Anreizsystem in Form von Prämien und Sachleistungen sind für ein funktionierendes Ideenmanagement unabdingbar.

Das betriebliche Vorschlagswesen lebt von Aktionen und regelmäßigen Impulsen; es ist ein dauerhaft wirksames Werkzeug, um die interne Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmens aktuell und lebendig zu gestalten. Um Potenziale schneller erkennen zu können, wird in Zukunft das Verknüpfen der innerbetrieblichen Systeme zur Steuerung der Geschäftsprozesse und der kontinuierlichen Verbesserung wichtiger werden.

Die Weiterentwicklung des betrieblichen Vorschlagswesens zum Ideenmanagement und seine Verknüpfung mit dem KVP wird helfen, die Abläufe zu vereinfachen. Die jahrzehntelangen Erfahrungen aus anderen Branchen können bei der Einführung und Weiterentwicklung des BVW im Gesundheitsdienst und der Wohlfahrtspflege genutzt werden.

Das betriebliche Vorschlagswesen ist ein bedeutendes personalpolitisches Instrument der Mitarbeiterbeteiligung, das in der Branche des Gesundheits- und Sozialwesens zunehmend Anwendung finden wird.

# 7 Literatur

- Anic, D: Ideenmanagement. Oldenburg, 2000
- Barmherzige Brüder Trier e. V.: Betriebsvereinbarung Ideenmanagement. Trier, 2002
- BTQ – Beratungsstelle für Technologiefolgen und Qualifizierung (Hrsg.): Kreativität erwünscht – Ideenmanagement auf dem Prüfstand. Oldenburg, 1998
- Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e. V. (Hrsg.): Führungsinstrument Vorschlagswesen. Berlin, 1993
- Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e. V. (Hrsg.): Musterbeispiele für Betriebsvereinbarungen „Vorschlagswesen“. Frankfurt, 1997
- Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e. V. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Ideenmanagement – Kreativität im Vorschlagswesen. 4. Aufl., Berlin, 2003: S. 117ff
- Fiedler-Winter, R: Ideenmanagement – Mitarbeitervorschläge als Schlüssel zum Erfolg. Landsberg/Lech, 2001
- Frey, D; Schulz-Hardt, S (Hrsg.): Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement. Göttingen, 2000
- Genz, H O: Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung, in: Ratgeber Gesundheitsmanagement der BGW, Hamburg, 2001 (Eigenverlag)
- GKN Gelenkwellenwerk Mosel GmbH: Betriebliche Unterlagen zum Betrieblichen Vorschlagswesen. Mosel, 2002
- Hahn, T: Die Einführung von Gruppenarbeitsstrukturen, Kontinuierlichem Verbesserungsprozess und dezentralem betrieblichen Vorschlagswesen zur Förderung mitarbeiterbezogener Systemoptimierungen. München, 2000
- Horváth, P: Controlling. 8. Aufl., München, 2001: S. 153.
- Institut für mittelstandsorientierte Betriebswirtschaft an den Fachhochschulen Münster und Gelsenkirchen e. V. (IMB): Betriebliches Vorschlagswesen – Mit dem betrieblichen Vorschlagswesen zum Ideen- und Innovationsmanagement. Münster, 2000

- Jacobi, J-M: Kontinuierlich verbessern: Jeder kann kreativ sein. Stuttgart, 1997
- Krankenhaus Neuwerk gGmbH: Betriebliche Unterlagen zum innerbetrieblichen Vorschlagswesen. Mönchengladbach, 2003
- Läge, K; Fauth-Hadenbicker, U; Nielinger, R (Hrsg.): Leitfaden zur Einführung eines Ideencontrollings. Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e. V. Frankfurt, 1998
- Lehr, U (Hrsg.): Innovationsmanager – Ideencoach – Ideenmanager. Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e. V. Frankfurt
- Morsey, P (Hrsg.): Die Wirtschaftlichkeit des betrieblichen Vorschlagswesens am Beispiel der Porsche AG. Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V. Frankfurt
- Preißler, P R: Controlling: Lehrbuch und Intensivkurs. 13. Aufl., München/Wien, 2007
- Reichmann, T: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten. 6. überarbeitet und erweiterte Aufl., München, 2001
- Ridolfo, E: Ideenmanagement – Chancen und Möglichkeiten für Klein- und Mittelbetriebe – Kosten einsparen durch Mitarbeiterideen. Marburg, 2000
- Sander, B (Hrsg.): Ein Wake-up Call für Ideenmanager. Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e. V. Frankfurt, 1997
- Schütt, P: Wissensmanagement. Stuttgart, 2000
- Staar, A P: Die Aktion als Werbemittel im Betrieblichen Vorschlagswesen, in: Betriebliches Vorschlagswesen (BVW). 13. Jg. 1987
- Steih, M: Betriebliches Vorschlagswesen in Klein- und Mittelbetrieben. Ludwigsburg, 1995
- Thom, N: Betriebliches Vorschlagswesen. Ein Instrument der Betriebsführung und des Verbesserungsmanagements. 5. Aufl., Bern/Berlin, u.a., 1996
- Witt, J; Witt, T: Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP). Heidelberg, 2001

## 8 Materialien im Internet

- Universitätsmedizin Göttingen Georg-August-Universität:  
<http://www.med.uni-goettingen.de/content/2377.html>
- Barmherzige Brüder Trier e.V.  
[http://www.bb-rier.de/bb\\_rilchingen/ueberuns/Ideenmanagement/seiten/Ideenmanagement.php](http://www.bb-rier.de/bb_rilchingen/ueberuns/Ideenmanagement/seiten/Ideenmanagement.php)
- Universitätsklinikum Heidelberg  
<http://www.klinikum.uni-heidelberg.de/Ideenwettbewerb.8955.0.html>
- Deutsches Institut für Betriebswirtschaft:  
<http://www.dib.de>

Einige Beispiele für Unternehmen, die ein Ideenmanagement eingeführt haben, finden sich im Internet bei der Suchmaschine <http://www.google.de> unter den Suchbegriffen „Betriebliches Vorschlagswesen Prämie“ (bitte alle Wörter ohne Anführungsstriche eingeben).



# Anhang

*Quelle: modifiziert nach „Betriebsvereinbarung Ideenmanagement“, mit freundlicher Genehmigung der Barmherzige Brüder Trier e.V.*

## **Betriebsvereinbarung Ideenmanagement: Beispiel 1**

### **Präambel**

Diese Richtlinie ist auf Initiative der Mitarbeitervertretung in Zusammenarbeit mit dem Vorstand der Einrichtung (...) entstanden. Ziel des Ideenmanagements ist, die Qualität unserer Dienstleitung und die Mitarbeiterzufriedenheit zu verbessern sowie die Wirtschaftlichkeit zu steigern.

Mit der überarbeiteten Richtlinie für das Ideenmanagement tragen wir der Verantwortung und der Kompetenz aller Führungskräfte Rechnung.

Das Ideenmanagement ist als dezentrales Führungsinstrument zu verstehen und in allen Einrichtungen (...) anzuwenden.

Nach Absprache mit den jeweiligen Direktorien der Beteiligungsgesellschaften und Kooperationspartner soll das Ideenmanagement auch dort angewandt werden.

Im Rahmen der Grundsätze und Leitlinien soll das Ideenmanagement die Kreativität unserer Mitarbeiter anregen und die stetige Qualitätsverbesserung unterstützen. Initiativen und konstruktive Anregungen der Mitarbeiter sowohl bei bestehenden Arbeitsweisen als auch bei der Einführung neuer, veränderter organisatorischer Abläufe werden gefördert.

Ein weiteres Ziel des Ideenmanagements ist es, Kenntnisse und Erfahrungen der Mitarbeiter auch über ihre eigentlichen Aufgaben hinaus zur Geltung zu bringen und sie zum kritischen und verantwortungsbewussten Mitdenken anzuregen.

Unser Ideenmanagement fördert als Vorgesetztenmodell den Dialog und die konstruktive Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern und deren unmittelbaren Vorgesetzten.

Die folgende Richtlinie löst die Richtlinie vom ... ab und das betriebliche Vorschlagswesen wird in Ideenmanagement umbenannt.

Das Ideenmanagement ist auf die aktive Unterstützung der Geschäfts-, Krankenhaus- und Heimleitung sowie der Mitarbeitervertretung unter Beteiligung aller Mitarbeiter angewiesen. Das Ideenmanagement ist Bestandteil der Zielvereinbarungsgespräche und wird in das Berichtswesen aufgenommen.

## Grundlagen

Eine Idee im Sinne der Richtlinie ist ein eigenständig erarbeiteter Verbesserungsvorschlag, der erkennen lässt:

1. WAS verbessert werden soll (Ist-Zustand).
2. WIE verbessert werden soll (Lösungsweg).
3. DASS eine quantitative oder qualitative Verbesserung gegenüber dem bisherigen Zustand erreicht werden kann (Nutzenprognose).

Die Idee sollte enthalten: Eine Verbesserung, Erkenntnis, Erfahrung oder Maßnahme, die für den vorgeschlagenen Anwendungsbereich oder Verwendungszweck neu ist; eine konstruktive Lösungsmöglichkeit, durch die eine Verbesserung des bestehenden Zustandes in der Einrichtung erreicht werden soll.

Beispielsweise denken wir an folgende Maßnahmen:

- Verbesserung unserer Dienstleitung
- Arbeitserleichterung
- Vereinfachung von Betriebsabläufen
- Arbeitssicherheit
- Brand-, Gesundheits- und Umweltschutz
- ökonomischer und wirtschaftlicher Umgang mit Ressourcen
- Qualitätsverbesserung
- Imageverbesserung

Alle Ideen werden nach der im Handbuch beschriebenen Verfahrensweise systematisch bewertet und prämiert.

Teilnahmeberechtigt sind alle Mitarbeiter der Einrichtungen (...), der am Ideenmanagement beteiligten Einrichtungen und alle dort per Gestellungsvertrag tätigen Mitarbeiter sowie Praktikanten, Auszubildende, Zivildienstleistende und Gastärzte. Teilnahmeberechtigt sind auch Pensionäre oder Rentner. Ideen können von Einzelnen oder von Gruppen eingereicht werden.

Als Folge eingereicherter Ideen darf keinem Mitarbeiter, keinem Patienten, keinem Heimbewohner und keinem Angehörigen ein Nachteil entstehen.

Das Ideenmanagement kann Vorstands- und Direktoriumsentscheidungen nicht außer Kraft setzen.

Soweit eine Idee überhaupt urheberrechtlich als Werk im Sinne des Urhebergesetzes angesehen werden kann, erfolgt durch die Prämierung der Idee die Übertragung des ausschließlichen und beschränkten Nutzungsrechtes auf die Einrichtungen (...) beziehungsweise seine Beteiligungsgesellschaften und Kooperationspartner.

Das Einverständnis des oder der Einreichenden vorausgesetzt, wird eine Idee mit Namen und Prämien intern in den Einrichtungen veröffentlicht. Gleichzeitig wird eine eingereichte Idee unter Nennung des Namens des Einreichers und der erhaltenen Prämien den Ideenmanagern der anderen am Ideenmanagement beteiligten Einrichtungen über die Ideenbörse ausführlicher bekannt gemacht.

Falls eine Idee in anderen Einrichtungen umgesetzt wird, steht dem Einreicher für jede Umsetzung eine Prämie zu.

## **Betriebsvereinbarung Ideenmanagement: Beispiel 2**

### **Präambel**

Das innerbetriebliche Vorschlagswesen, kurz „ibv“, gibt den Mitgliedern der Dienstgemeinschaft des Krankenhauses die Möglichkeit, ihre Vorschläge und Ideen in den Betriebsablauf einzubringen. Diese Vereinbarung legt den wertschätzenden Umgang mit den Vorschlägen fest und macht deren weiteren Weg transparent.

### **Geltungsbereich**

Diese Vereinbarung gilt für die Mitarbeiter der Krankenhaus gGmbH und die Mitarbeiter der Krankenhaus Service GmbH.

### **Vorschläge / Ideen werden auf den Weg gebracht**

Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter kann seinen Vorschlag auf dem „ibv“-Formular darlegen und dieses in den Mitarbeiterbriefkasten „ibv“ legen.

### **Bewertung der Vorschläge / Ideen**

Die Steuerungsgruppe des Krankenhauses entscheidet in ihren im Abstand von zwei Monaten stattfindenden Sitzungen in Abstimmung mit der Betriebsleitung über die Umsetzungsmöglichkeiten des Vorschlages.

Hauptkriterien des Bewertungssystems sind:

- die Nachvollziehbarkeit der Begründung
- die positiven Auswirkungen des Vorschlages auf das Zielsystem
- die Vertretbarkeit des Aufwandes zur Realisierung des Vorschlages

### **Weitere Umsetzung eines Vorschlages**

Bei positivem Beschluss über die Umsetzungsmöglichkeit wird der Vorschlag entweder umgesetzt oder bei komplexeren Vorschlägen in Form eines Projektes weiter bearbeitet.

### **Informationswege des „ibv“**

Die Steuerungsgruppe informiert den Initiator schriftlich über die Prüfung, Wiedervorlage oder Nichtdurchführung seines Vorschlages und begründet seine Entscheidung. Zusätzlich erfolgt die Information der Mitarbeiter über den Informationsschaukasten „ibv“ und die Mitarbeiterzeitschrift „Impuls“.

*Quelle: modifiziert  
nach Krankenhaus  
Neuwirk gGmbH,  
Betriebliche Unterlagen  
zum innerbetrieblichen  
Vorschlagswesen.  
Mönchengladbach 2003.*

**Dauer der Vereinbarung**

Diese Vereinbarung tritt zum (Datum) in Kraft und gilt bis auf Widerruf. Die Vertragsparteien verpflichten sich, an der Weiterentwicklung konstruktiv und wohlwollend mitzuarbeiten. Bei Nichteinigung kann diese Vereinbarung mit einer Frist von drei Monaten zum 30.09. eines Jahres gekündigt werden.

Ort, Datum

Für die Geschäftsführung

Für die Mitarbeitervertretung

## Checkliste zur Einführung eines betrieblichen Vorschlagwesens (Kopiervorlage)

Maßnahme / Aktionen	Nein	Ja	Bemerkungen
Mitarbeitervertretung informieren und einbeziehen			
Arbeitsauftrag für das Projektteam – personelle Verantwortlichkeiten festlegen – Gruppenzusammensetzung – Zielsetzung, Umfang, Zeitvergabe – Zeitressourcen			
Erstellen eines realistischen Projektplanes			
Personelle und finanzielle Ressourcen einplanen und festlegen, zum Beispiel – Mitglieder Projektteam – Ideenmanager – eventuell externer Berater – Gutachter – Prämien – Öffentlichkeitsarbeit/Werbung			
Betriebsvereinbarung entwerfen, abstimmen und abschließen			
Einbindung des Ideenmanagements in die Corporate Identity der Einrichtung			
Verfahrensanweisungen entwerfen, abstimmen und abschließen – Handlungsanleitungen für Führungskräfte – Ablaufdiagramme – Formulare – Archivierung – Musterbriefe			
Handlungsplan für die Einführungsphase erstellen			
Öffentlichkeitsarbeit und Werbung planen – Werbeaktionen in der Einführungsphase planen – Informationen zu weiteren Aktionen versenden			
Führungskräfte zur Umsetzung motivieren			
Umsetzung durch einrichtungstypische Informationskanäle absichern			

## Checkliste für bestehende Vorschlagswesen – wie fit ist Ihr Ideenmanagement?

Regie: Verteilen Sie die Checkliste als eine Art Leitfaden. Verschiedene Berufsgruppen und Hierarchien sollen auf einem Workshop ein Review veranstalten, wo ihr Ideenmanagement steht. Die Antworten aus den verschiedenen Bereichen und Berufsgruppen sind mitzubringen und werden auf dem Review ausgetauscht. Es empfiehlt sich eine professionelle Vorbereitung und Moderation.

Welche Unternehmensziele werden mit dem Ideenmanagement verfolgt?
Können sich alle Beschäftigten im Unternehmen am Ideenmanagement beteiligen?
Wie viele Verbesserungsvorschläge wurden im letzten Monat eingereicht?
Wie geht unser Unternehmen mit den Ideen der Mitarbeiter um?
Wer ist Ansprechpartner für die Beschäftigten?
Welche Anreizsysteme gibt es?
Wer entscheidet, welche Ideen umgesetzt oder abgelehnt werden?
Werden gute Ideen gewürdigt und/oder prämiert – und wenn ja, wie?
Sind die Beschäftigten bereit, Ideen einzubringen? <ul style="list-style-type: none"><li>– Sind alle Beschäftigten aktiv oder nur einige wenige?</li><li>– Sind sie zufrieden mit der Anerkennung/Prämierung ihrer Ideen?</li><li>– Zeigen sie Interesse an den Zielen des Unternehmens, die mit dem Ideenmanagement verfolgt werden sollen?</li></ul>
Wie gehen die Führungskräfte mit den Ideen ihrer Mitarbeiter um?
Fördern die Führungskräfte kreative Mitarbeiter?
Informieren die Führungskräfte die Beschäftigten über langfristige und aktuelle Unternehmensziele?
Sonstiges: <ul style="list-style-type: none"><li>– Gibt es unterstützende Software? Funktioniert sie einfach und verlässlich?</li><li>– Welche Sonderaktionen gab es zum Ideenmanagement? (Marketing)</li><li>– Gibt es einen Austausch über das Unternehmen hinweg?</li><li>– ...</li></ul>

Quelle: [https://www.fh-coburg.de/fileadmin/FB\\_EINF/staff/wieland/soaworkshop06/munzke\\_ideenmanagement.pdf](https://www.fh-coburg.de/fileadmin/FB_EINF/staff/wieland/soaworkshop06/munzke_ideenmanagement.pdf)

## Betriebliches Vorschlagswesen Einreicherformular (Kopiervorlage)

<b>VV-Nr.:</b>					<b>Name:</b>					<b>Vorname:</b>					<b>Bereich:</b>					<b>Datum:</b>									
<b>Gruppenvorschlag:</b>										<b>Ja:</b>					<b>Nein:</b>														
<b>Beteiligte Mitarbeiter:</b>										<b>Anteil in Prozent:</b>																			
<b>Problem/Schwachstelle:</b> Was ist das Problem?										<b>Ursachen/Problemanalyse:</b> Wie entsteht das Problem?																			
<b>Verbesserungsvorschlag/Lösungsweg:</b> Wie kann das Problem gelöst werden?																													
<b>Wer erledigt/könnte erledigen?</b>										<b>Bis wann?</b>										<b>Weitergeleitet am:</b>									
<b>Unterschrift:</b>										<b>Eigenrealisierung:</b>										<b>Ja:</b>					<b>Nein:</b>				
										<b>Datum der Realisierung:</b>																			
										<b>Unterschrift:</b>																			

Quelle: modifiziertes Formular „GKN Gelenkwellenwerk Mosel GmbH“

## Betriebliches Vorschlagswesen Begutachtungsformular (Kopiervorlage)

<b>VV-Nr.:</b>				<b>Bereich:</b>				<b>Datum:</b>			
<b>Befürwortung:</b>						<b>Ablehnung:</b>					
<b>Begründung:</b>											
<b>Name des Gutachters:</b>						<b>Abteilung:</b>					
<b>Datum:</b>						<b>Unterschrift:</b>					
<b>Prämienatz D (nach Tabelle zur Berechnung des Prämienatzes; Tabelle und kurzes Resümee bitte der Entscheidung beifügen):</b>  _____ Prozent						<b>Berechenbare Einsparung im 1. Jahr (B):</b>  _____ Euro					
<b>Durchführungskosten (C):</b> _____ Euro						<b>evtl. Mindestprämie:</b> _____ Euro					
<b>Berechnung der Prämie (A):</b> $A = (B - C) \times D =$ _____ Euro						<b>oder Mindestprämie:</b> _____ Euro					
<b>Verteilte Auszahlung an:</b>											
<b>Personal-Nr.:</b>			<b>Name:</b>			<b>Prämie:</b>					
<b>Personal-Nr.:</b>			<b>Name:</b>			<b>Prämie:</b>					
<b>Personal-Nr.:</b>			<b>Name:</b>			<b>Prämie:</b>					
<b>Gesamtprämie:</b>											
<b>BVW-Beauftragter</b>			<b>Betriebsrat</b>			<b>Vorgesetzter</b>			<b>Controlling</b>		
<b>Datum:</b>			<b>Datum:</b>			<b>Datum:</b>			<b>Datum:</b>		
<b>Unterschrift:</b>			<b>Unterschrift:</b>			<b>Unterschrift:</b>			<b>Unterschrift:</b>		

## Problemlösungsblatt für Brainwriting (Kopiervorlage)

Thema/Problem

---

Ist-Zustand:

(Was ist im Moment?)

Mögliche Ursachen:

(Warum ist das so?)

Ziel:

(Wie kann man ... ?)

---

---

---

1) 3–5 Lösungsansätze:

Abteilung:

Name:

---

---

---

---

2) 3–5 Lösungsansätze:

Abteilung:

Name:

---

---

---

---

3) 3–5 Lösungsansätze:

Abteilung:

Name:

---

---

---

---

## Problemlösungsblatt für Brainwriting (Kopiervorlage)

4) 3–5 Lösungsansätze:

Abteilung:

Name:

5) 3–5 Lösungsansätze:

Abteilung:

Name:

6) 3–5 Lösungsansätze:

Abteilung:

Name:

Wichtig:

Bitte schreiben Sie keine Kritik auf die Blätter, denn es könnte einen anderen in der Ideenfindung einengen. Lassen Sie sich durch unkonventionelle Ideen zu eigenen gedanklichen Höheflügen inspirieren.

## Tipps für den Ideenmanager

- Gewinnen Sie die Unterstützung der Unternehmensleitung.
- Helfen Sie mit, eine Atmosphäre zu schaffen, in der Führungskräfte für Ideen von anderen offen sind.
- Fördern Sie Vorschläge, die die Unternehmensziele beeinflussen.
- Verstärken Sie die Einbindung und Beteiligung der Mitarbeiter in allen Phasen des Vorschlagsprozesses.
- Vergrößern Sie die Reichweite der Vorschläge durch Weiterbildung der Mitarbeiter.
- Stellen Sie eine faire und beständige Anwendung der Richtlinien des Programms – insbesondere der Anerkennungsprinzipien – sicher.
- Ernennen Sie Ideenunterstützer, die als Vermittler und Förderer im Ideenprozess agieren.
- Minimieren Sie die Hindernisse und Einschränkungen für die Teilnahmeberechtigung eines Mitarbeiters.
- Informieren Sie die Mitarbeiter über das Ideenmanagement durch schriftliche Ankündigungen.
- Minimieren Sie die Komplexität der Einreichung und Bewertung von Ideen durch eine ständige Verbesserung des Ideenmanagements selbst.
- Veröffentlichen Sie regelmäßige Erfolge im Ideenmanagement. Fördern Sie Kommunikation und Teamgeist.
- Erstellen Sie regelmäßig Berichte über den jeweiligen Stand der Vorschlagsbearbeitung.
- Führen Sie vollständige Dokumentationen zum Ideenmanagement.
- Beteiligen Sie die Unternehmensleitung an Anerkennungsfeiern.

# Kontakt

## Ihre BGW

---

### Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege – BGW

Hauptverwaltung  
Pappelallee 35/37 · 22089 Hamburg  
Tel. (040) 202 07-0  
Fax (040) 202 07-24 95  
Internet [www.bgw-online.de](http://www.bgw-online.de)

## Versicherungs- und Beitragsfragen

---

Tel. (01803) 670 671  
Dieser Anruf kostet aus dem Festnetz der Deutschen Telekom 0,09 € pro Minute.  
Bei Anrufen aus den Mobilfunknetzen gelten möglicherweise abweichende Preise.  
E-Mail [beitraege-versicherungen@bgw-online.de](mailto:beitraege-versicherungen@bgw-online.de)

## Annahme von Medienbestellungen

---

Tel. (040) 202 07-97 00  
Fax (040) 202 07-34 97  
E-Mail [medienangebote@bgw-online.de](mailto:medienangebote@bgw-online.de)

## Unsere Kundenzentren

---

**Berlin** · Spichernstr. 2–3 · 10777 Berlin  
Bezirksstelle: Tel. (030) 896 85-208 Fax -209  
Bezirksverwaltung: Tel. (030) 896 85-0 Fax -525  
schu.ber.z\*: Tel. (030) 896 85-303 Fax -501

**Bochum** · Universitätsstr. 78 · 44789 Bochum  
Bezirksstelle: Tel. (0234) 30 78-401 Fax -425  
Bezirksverwaltung: Tel. (0234) 30 78-0 Fax -525  
schu.ber.z\*: Tel. (0234) 30 78-650 Fax -651  
studio 78: Tel. (0234) 30 78-780 Fax -781

**Delmenhorst** · Fischstr. 31 · 27749 Delmenhorst  
Bezirksstelle: Tel. (04221) 913-401 Fax -509  
Bezirksverwaltung: Tel. (04221) 913-0 Fax -525  
schu.ber.z\*: Tel. (04221) 913-701 Fax -705

**Dresden** · Gret-Palucca-Str. 1 a · 01069 Dresden  
Bezirksstelle: Tel. (0351) 86 47-402 Fax -424  
Bezirksverwaltung: Tel. (0351) 86 47-0 Fax -525  
schu.ber.z\*: Tel. (0351) 86 47-801 Fax -840  
BG Akademie: Tel. (0351) 457-28 00 Fax -28 25  
Königsbrücker Landstr. 4 b · Haus 8  
01109 Dresden

**Hamburg** · Schäferkampsallee 24 · 20357 Hamburg  
Bezirksstelle: Tel. (040) 41 25-648 Fax -645  
Bezirksverwaltung: Tel. (040) 41 25-0 Fax -525  
schu.ber.z\*: Tel. (040) 73 06-34 61 Fax -34 03  
Bergedorfer Str. 10 · 21033 Hamburg

**Hannover** · Anderter Str. 137 · 30559 Hannover  
Außenstelle von Magdeburg  
Bezirksstelle: Tel. (0511) 563 59 99-91 Fax -99

**Karlsruhe** · Neureuter Str. 37 b · 76185 Karlsruhe  
Bezirksstelle: Tel. (0721) 97 20-151 Fax -160  
Bezirksverwaltung: Tel. (0721) 97 20-0 Fax -525  
schu.ber.z\*: Tel. (0721) 97 20-111 Fax -123

**Köln** · Bonner Str. 337 · 50968 Köln  
Bezirksstelle: Tel. (0221) 37 72-440 Fax -445  
Bezirksverwaltung: Tel. (0221) 37 72-0 Fax -525  
schu.ber.z\*: Tel. (0221) 37 72-368 Fax -525

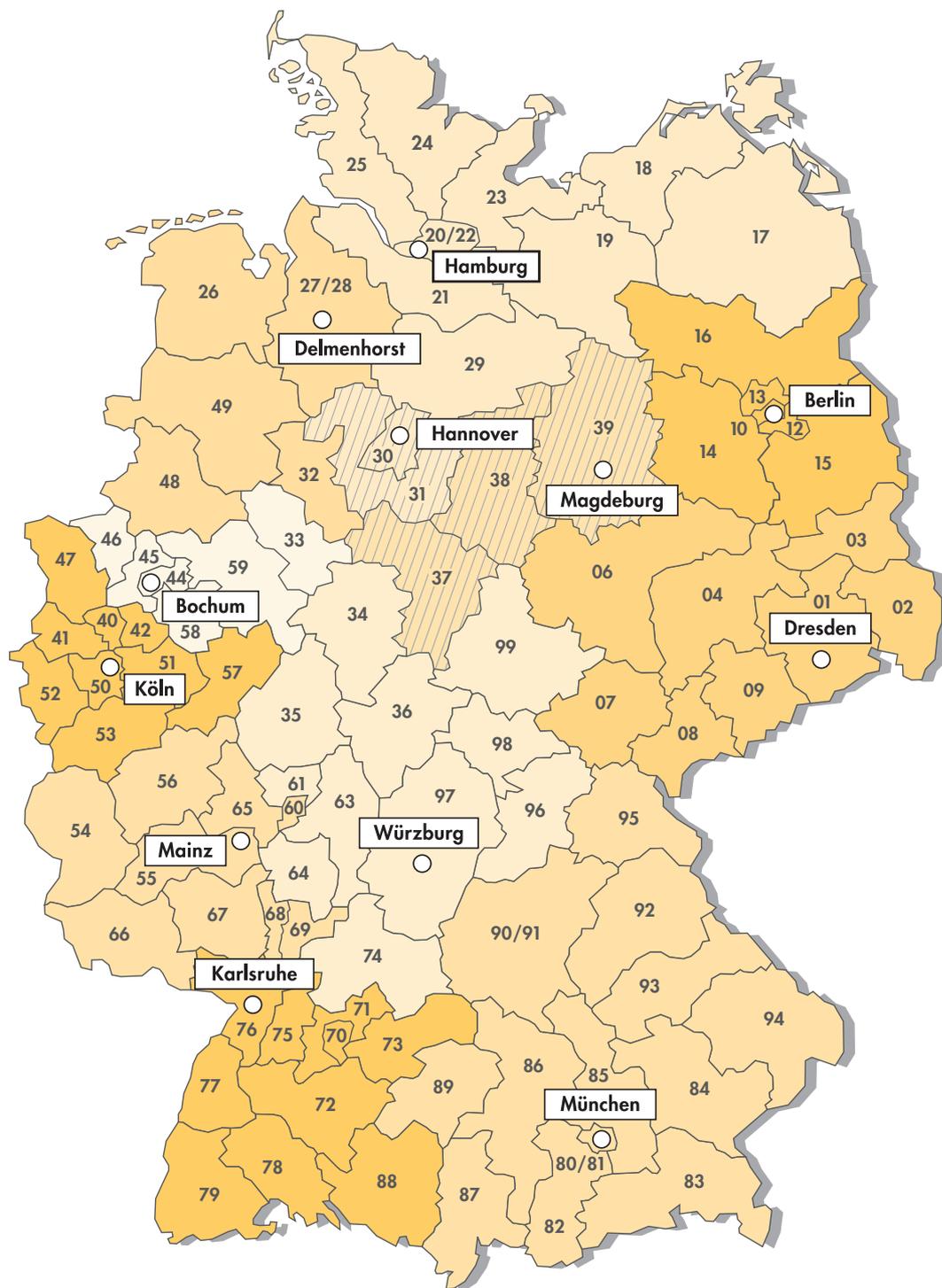
**Magdeburg** · Keplerstr. 12 · 39104 Magdeburg  
Bezirksstelle: Tel. (0391) 60 90-608 Fax -606  
Bezirksverwaltung: Tel. (0391) 60 90-5 Fax -625

**Mainz** · Göttemannstr. 3 · 55130 Mainz  
Bezirksstelle: Tel. (06131) 808-201 Fax -202  
Bezirksverwaltung: Tel. (06131) 808-0 Fax -525  
schu.ber.z\*: Tel. (06131) 808-324 Fax -545

**München** · Wallensteinplatz 3 · 80807 München  
Bezirksstelle: Tel. (089) 350 96-141 Fax -149  
Bezirksverwaltung: Tel. (089) 350 96-0 Fax -525  
schu.ber.z\*: Tel. (089) 350 96-610 Fax -525

**Würzburg** · Röntgenring 2 · 97070 Würzburg  
Bezirksstelle: Tel. (0931) 35 75-501 Fax -524  
Bezirksverwaltung: Tel. (0931) 35 75-0 Fax -525  
schu.ber.z\*: Tel. (0931) 35 75-700 Fax -777

\*schu.ber.z = Schulungs- und Beratungszentrum



**So finden Sie Ihr zuständiges Kundenzentrum**

Auf der Karte sind die Städte verzeichnet, in denen die BGW mit einem Standort vertreten ist. Die farbliche Kennung zeigt, für welche Region ein Standort zuständig ist. Jede Region ist in Bezirke unterteilt, deren Nummer den ersten beiden Ziffern der dazu gehörenden Postleitzahl entspricht. Ein Vergleich mit Ihrer eigenen Postleitzahl zeigt, welches Kundenzentrum der BGW für Sie zuständig ist.

Auskünfte zur Prävention erhalten Sie bei der Bezirksstelle, Fragen zu Rehabilitation und Entschädigung beantwortet die Bezirksverwaltung Ihres Kundenzentrums.

