

# Mythos BVW-Kommission

Wer soll über Verwertung und Prämierung entscheiden?

**In vielen Firmen, die ein Ideenmanagement haben, gibt es auch eine BVW-Kommission. Manchmal heißt diese Kommission BVW-Ausschuss, Ideen-Team, Bewertungskommission, Prüfungsausschuss oder trägt irgendeinen anderen Namen. Auch sind die Aufgaben dieser Kommissionen unterschiedlich.**

VON PETER KOBLANK

Manche Unternehmen haben gute Erfahrungen damit gemacht. Andere nicht.

Es gibt kaum ein Thema im Ideenmanagement, um das sich ähnlich viele Unwahrheiten, Halbwahrheiten und Unsinnigkeiten ranken, wie um die Frage der BVW-Kommission.

## Fakten oder Mythen?

Es ist an der Zeit, die arbeitsrechtlichen Vorschriften unzweideutig klarzustellen und endgültig mit dem Mythos BVW-Kommission aufzuräumen.

Ziel muss sein,

- gemeinsam mit der Arbeitnehmervertretung
- eine arbeitsrechtlich fundierte
- effiziente
- zu den elementaren Managementgrundsätzen kompatible
- Vorgehensweise bei der Entscheidung
- über die Annahme und Prämierung von Verbesserungsvorschlägen
- in einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung zu fixieren.

## Was sagen die neuesten Fachbücher?

Lesen Sie zunächst die folgenden beiden Zitate, die den neuesten, im Jahr 2000 erschienenen Fachbüchern über Ideenmanagement entnommen sind:

Die Existenz einer solchen Kommission zur Entscheidung größerer Vorschläge wird vom Betriebsverfassungsgesetz vorgeschrieben (Schwab, 1987). Da auch die Entscheidung der Zusammensetzung mitbestimmungspflichtig ist, ist die Kommission in Unternehmen mit Betriebsrat in der Regel paritätisch besetzt, wobei dem Arbeitgeber trotzdem noch die letzte Entscheidung darüber zusteht, ob er einen Vorschlag annimmt und einführt.

Wolf-Bertram von Bismarck <sup>1</sup>

Der BVW-Kommission, auch Bewertungskommission genannt, obliegen die Aufgaben, die VV zu prüfen, über Annahme oder Ablehnung zu entscheiden und im Falle der Annahme die Prämie zu ermitteln.

Ulrich Fischer, Thomas Breisig <sup>2</sup>

## Welche der folgenden Aussagen stimmen?

- [ 1 ] Die Existenz einer BVW-Kommission ist im Betriebsverfassungsgesetz vorgeschrieben.
- [ 2 ] Die Zusammensetzung der BVW-Kommission ist mitbestimmungspflichtig.
- [ 3 ] Über Annahme oder Ablehnung eines Verbesserungsvorschlags hat eine paritätisch besetzte Kommission zu entscheiden.
- [ 4 ] Über Annahme oder Ablehnung eines Verbesserungsvorschlags hat eine Kommission zu entscheiden.
- [ 5 ] Es ist grundsätzlich zu empfehlen, dass eine Kommission über die Verwertung eines Verbesserungsvorschlags entscheidet.
- [ 6 ] Die Festlegung einer Prämie für einen Verbesserungsvorschlag ist laut Betriebsverfassungsgesetz mitbestimmungspflichtig.
- [ 7 ] Die Ermittlung der Prämie hat durch eine paritätisch besetzte Kommission zu erfolgen.
- [ 8 ] Die Ermittlung der Prämie hat durch eine Kommission zu erfolgen.
- [ 9 ] Es ist grundsätzlich zu empfehlen, dass eine paritätisch besetzte Kommission die Prämie ermittelt.
- [10] Es ist grundsätzlich zu empfehlen, dass eine Kommission über die Prämie entscheidet.

Kreuzen Sie bitte alle Aussagen an, die **richtig** sind.

## Blättern Sie noch nicht weiter!

Haben Sie Ihre Kreuzchen genau überlegt?

Haben Sie dabei auch die zitierte Fachliteratur sorgfältig berücksichtigt?



Stellen Sie sich vor, jedes falsche Kreuzchen kostet Sie 100 €.

Prüfen Sie die zehn Aussagen nochmals ganz genau.

Blättern Sie erst weiter, wenn Sie sich ganz sicher sind.

## Die richtige Lösung

### Alle zehn Aussagen sind falsch.

Bei jedem Kreuzchen, das Sie gesetzt haben, liegen Sie daher leider nicht richtig: Sie haben sich wohl auch von den Mythen, die sich um das Thema BVW-Kommission ranken, den Kopf verdrehen lassen.

Wie ist das möglich?

Geht es denn hierbei nicht um Meinungen? Kann man nicht unterschiedliche Meinung vertreten?

Nein. Bei der Frage, ob diese zehn Aussagen richtig oder falsch sind, gibt es eindeutige Fakten, die keinerlei Ermessensspielraum lassen.

### Und wie geht's jetzt weiter?

Nochmal: Alle zehn Aussagen sind - so wie sie da stehen und ohne etwas, was da nicht steht, hinein zu interpretieren - eindeutig falsch.

Sie können sich jetzt in diesem Fachbericht Schritt für Schritt mit den Fakten zum Thema BVW-Kommission vertraut machen.

Und dann Ihre eigene Wahl treffen.

Vielleicht kommen Sie am Ende - aus völlig neuen, fundierten Erkenntnissen und Überlegungen heraus - zu dem Ergebnis, dass Sie

- in bestimmten Fällen
- für bestimmte Entscheidungen
- aus betriebswirtschaftlich fundierten Gründen
- unter Beachtung aller rechtlicher Vorschriften
- eine bestimmte Art von BVW-Kommission
- in der möglicher Weise auch die Arbeitnehmervertretung ein Wort mitzureden hat

als sinnvoll erachten und befürworten.

## Grundlagen der Mitbestimmung

### Mitbestimmung des Betriebsrates

Die Mitbestimmung der Betriebsräte in der Privatwirtschaft bezieht sich nach § 87 Abs. 1 Nr. 12 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) auf die „Grundsätze über das betriebliche Vorschlagswesen“<sup>3</sup>.

Sie ist eingeschränkt durch die Klausel „soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht“. Derzeit gibt es keine gesetzlichen oder tarifvertraglichen Regelungen zum Betrieblichen Vorschlagswesen. Es ist auch nicht bekannt, dass ernsthafte Absichten bestehen, derartige gesetzliche oder tarifvertragliche Regelungen zu schaffen.

### Grundsätze: Mitbestimmungspflichtig

Grundsätze für ein bestimmtes Verhalten oder Geschehen sind allgemeine Richtlinien, Orientierungspunkte und Bewertungsmaßstäbe, die geeignet sind, das Geschehen so zu ordnen und zu verfestigen, dass es in vorhersehbaren und nachprüfaren Bahnen verläuft.

Speziell beim BVW geht es um die abstrakt-generelle

Regelung des Einbringens von Verbesserungsvorschlägen und deren Bewertung sowie um die Festlegung der Grundsätze zur Bemessung der Vergütung für einen verwerteten Verbesserungsvorschlag.

Die Grundsätze für ein betriebliches Vorschlagswesen umfassen laut Urteil des Bundesarbeitsgerichts (BAG) vom 28.4.1981<sup>4</sup> auch Grundsätze für die Bemessung der Prämie. Vom Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates ist jedoch nicht mehr eine Regelung gedeckt, nach der die Prämie einen bestimmten Prozentsatz des Nutzens des Verbesserungsvorschlags betragen muss. Nicht mehr vom Mitbestimmungsrecht gedeckt ist auch eine Bestimmung, wonach der Arbeitgeber auch für nicht verwertbare Verbesserungsvorschläge eine Anerkennungsprämie zu zahlen hat.

### Einzelentscheidungen: Mitbestimmungsfrei

Es steht laut Urteil des Bundesarbeitsgerichts (BAG) vom 30.4.1965<sup>5</sup> im Belieben des Arbeitgebers, zu entscheiden, ob er einen Verbesserungsvorschlag verwertet oder nicht. Er ist allerdings verpflichtet, dem rechtlichen Anspruch auf die Vergütung von Sonderleistungen nachzukommen<sup>6</sup>.

Die Spielregeln unterliegen der Mitbestimmung, die Verfahren zur Berechnung der Prämie ebenso, der generelle Prozentfaktor und die Entscheidung im Einzelfall aber nicht: Der Einzelfall ist Rechtsanwendung.

Hierzu das Urteil des Bundesarbeitsgerichts (BAG) vom 16.3.1982<sup>7</sup>: Vom erzwingbaren Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates nach § 87 Abs. 1 Nr. 12 BetrVG ist eine Regelung nicht gedeckt, die dem Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht einräumen soll, bei der Entscheidung über die Annahme eines einzelnen Verbesserungsvorschlags und bei der Entscheidung über die Höhe der Prämie im Einzelfall, auch wenn diese im Rahmen der vereinbarten Bewertungsgrundsätze getroffen werden soll.

### Kommission: Keine Bedenken, unschädlich

Muss man eine Kommission haben? Zu dieser Frage steht im Urteil des Bundesarbeitsgerichts (BAG) vom 28.4.1981<sup>4</sup>:

„Von daher begegnet es keinen Bedenken, wenn die Einigungsstelle in Ziff. IV 2 ihres Spruches einen Ausschuss zur Prüfung und Bewertung der Verbesserungsvorschläge (Bewertungsausschuss) vorgesehen und diesem im einzelnen genannte Aufgaben zugewiesen hat. Unschädlich ist es auch, dass dieser Bewertungsausschuss paritätisch besetzt ist und der Vorsitzende zwischen der Arbeitnehmer- und der Arbeitgebergruppe jeweils wechselt. Letztere Bestimmung ist ohnehin nur eine Ordnungsvorschrift, da dem Vorsitz im Bewertungsausschuss ein besonderes Gewicht, etwa bei der Abstimmung, nicht zukommt. Die paritätische Besetzung des Bewertungsausschusses entspricht der gleichrangigen Beteiligung des Betriebsrates an der Organisation und am Verfahren des betrieblichen Vorschlagswesens. Sie ist zwar nicht erforderlich, andererseits aber auch unschädlich.“

Das ist eine unmissverständliche Aussage: Eine Kommission ist *unschädlich*. Das BAG hat *keine Bedenken*. Man kann eine Kommission haben. Man kann sie paritätisch besetzen. Man muss nicht.

## Mitbestimmung im öffentlichen Dienst

Die Mitbestimmung der Personalräte im öffentlichen Dienst bezüglich des Betrieblichen Vorschlagswesens ist im Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG) in § 75 Abs. 3 Nr. 12 BPersVG sowie in den entsprechenden Paragrafen der Landespersonalvertretungsgesetze (LPersVGe) verankert.

Die Mitbestimmung nach § 75 Abs. 3 Nr. 12 BPersVG bezieht sich auf: Grundsätze *über die Bewertung von anerkannten Vorschlägen im Rahmen* des betrieblichen Vorschlagswesens. Das ist weit weniger als die Mitbestimmung nach BetrVG, die alle Grundsätze des betrieblichen Vorschlagswesens mitbestimmungspflichtig macht. Sofern sich eine Kommission mit der Bewertung von anerkannten Vorschlägen befasst, können die oben dargestellten Regelungen zum Betriebsverfassungsgesetz jedoch analog angewandt werden.

Für den öffentlichen Dienst der Bundesländer gilt an Stelle des BPersVG das LPersVG des jeweiligen Bundeslandes. Die Mitbestimmung zum Vorschlagswesen auf Länderebene ähnelt teilweise der weitergehenden Mitbestimmung des BetrVG (alle Grundsätze des BVW), teilweise der engeren Mitbestimmung des BPersVG (nur Grundsätze des BVW bezüglich der Bewertung anerkannter Vorschläge). Es ist anzumerken, dass das BPersVG und einige LPersVGe eine Erweiterung der Mitbestimmungsrechte auf freiwilliger Basis ausdrücklich verbieten.

### Aussagen 1-4 und 6-8 sind falsch

Kommen wir zu den Aussagen auf Seite 1. Sie wissen jetzt, dass die Aussagen 1-4 und 6-8 eindeutig und ohne jeden Zweifel falsch sind: Es gibt keine gesetzliche Vorschrift, nach der eine Kommission - sei sie paritätisch besetzt oder nicht - für die Annahme oder Ablehnung oder die Festlegung der Höhe der Prämie von Verbesserungsvorschlägen vorgeschrieben ist.

Sie erinnern sich: Eine Kommission ist *unschädlich*. Das Gericht hatte *keine Bedenken*.

Lassen Sie uns sehen, was von den Fragen 5, 9 und 10 übrigbleibt, in denen eine Kommission nicht vorgeschrieben, aber immerhin empfohlen wird.

## Verwertung

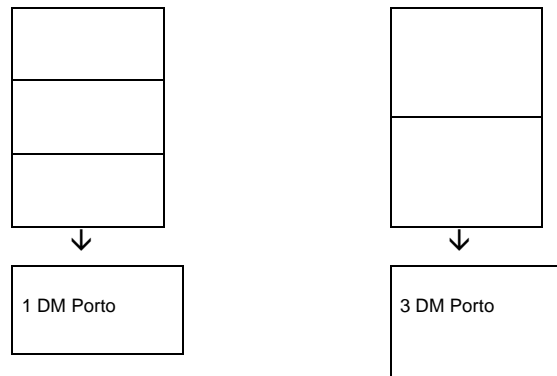
### Fallbeispiel: Porto

Untersuchen wir ein Beispiel: Eine Einreicherin, mit anderen Worten eine Ideengeberin macht einen Vorschlag, Briefe unter 20 Gramm künftig nicht mehr einfach gefaltet im DIN A 5 Format versenden, was beim Normalbrief 3 DM Porto kostet, sondern zweifach gefaltet, wodurch sich das Porto auf (damals) 1 DM reduziert.

Diesen Vorschlag gab es vor einigen Jahren tatsächlich bei einer Versicherung. Ursache war eine Tarifänderung der Post, die Briefe im DIN A 5 Format gewichtsunabhängig verteuerte. Dies betraf bei der Versicherung in erster Linie nicht die normalen Briefe, sondern die Drucksachen (neudeutsch: Infopost), was die Ideengeberin allerdings nicht wusste. Aber auch bei der Infopost gab es einen extremen Preisunter-

schied zwischen einfach und zweifach gefalteten Briefen.

Ich habe dieses Beispiel gewählt, weil man keinerlei technische Kenntnisse benötigt, um den Sachverhalt nachvollziehen zu können. Darüber hinaus macht es deutlich, dass der Verwaltungsbereich keineswegs eine verbesserungsfreie Zone ist, wie vielfach behauptet wird.



Wer soll über die Verwertung entscheiden? Inzwischen wissen wir: Der Arbeitgeber allein. Aber wer ist das? Der Aufsichtsrat? Die Geschäftsleitung? Oder wird der Arbeitgeber vernünftigerweise derartige Entscheidungen dem jeweils zuständigen Manager überlassen?

Vergessen Sie jetzt bitte alles, was Sie sich bisher in Ihrem Gehirn an festgefahrenen Meinungen über Verbesserungsvorschläge angesammelt hat. Überlegen wir:

Wer würde über die Portofrage entscheiden, wenn diese Überlegung nicht über das Vorschlagswesen entstanden wäre? Wenn irgendjemand kraft seiner Arbeitsaufgaben entdeckt hätte, dass die Kouvertierung schleunigst umzustellen ist. Wir wissen es nicht, aber es gibt bei jeder Firma, auch bei der Versicherung in unserem Beispiel, mit absoluter Sicherheit jemand, der hierzu eine Entscheidung fällen könnte und müsste. Der die Kompetenz dazu hätte. Der es nicht nur vorschlagen könnte, wie der Ideengeber, sondern der es veranlassen könnte.

Geben wir diesem Entscheider über Porto und Briefversand in unserem Beispiel einen Namen: Frau Dr. Pirkler, Leiterin der Organisation.

Warum sollte, nur weil diese Überlegung auf einem Verbesserungsvorschlag basiert, jemand anders, als Frau Dr. Pirkler über diesen Vorschlag entscheiden? Warum die Geschäftsleitung, wenn Frau Dr. Pirkler doch die Kompetenz hat? Warum eine BVW-Kommission? Und last not least: Was geht das den Betriebsrat an?

### Entscheidung über Annahme/Ablehnung

Das einzig sinnvolle, nicht im Widerspruch zu allen anerkannten, betriebswirtschaftlich abgesicherten Managementregeln stehende Verfahren sieht so aus:

Über die Annahme oder Ablehnung eines Verbesserungsvorschlags entscheidet sinnvollerweise genau derjenige, der über diesen Sachverhalt auch dann entscheiden würde, wenn der Impuls nicht durch einen Verbesserungsvorschlag gekommen wäre. Dieser ist der Ideennehmer.

## Exkurs: Wenn Führungskräfte versagen

Wäre Frau Dr. Pirkler so ungeheuer töricht, diese Idee abzulehnen, hätte die Versicherung unter normalen Randbedingungen ein sehr grundsätzliches Problem mit dieser Managerin: Sie wäre eine Fehlbesetzung. Dieses Problem muss und kann aber nicht das Vorschlagswesen lösen.

Vielleicht ist die Versicherung ja auch ganz froh, eine Stelle gefunden zu haben, an der Geld sinnlos verpulvert werden kann. Dieser Fall ist aber relativ unwahrscheinlich.

In jedem modern geführten, im Wettbewerb stehenden Unternehmen muss von den Führungskräften auf allen Ebenen erwartet werden, dass sie die Notwendigkeit und Wichtigkeit der kontinuierlichen Verbesserung unter Beteiligung aller Mitarbeiter begreifen und bejahen. Und dass sie Chancen, die sich aus guten Verbesserungsvorschlägen ergeben können, erkennen und engagiert umsetzen.

Sollte eine Führungskraft diese Anforderungen nicht erfüllen können oder wollen, besteht die Lösung auf keinen Fall darin, diese Person mittels einer BVW-Kommission bei jedem Verbesserungsvorschlag erneut zum Jagen zu tragen. Manchmal hilft in derartigen Fällen eine gründliche Schulung. Manchmal muss gemeinsam nach einer anderen Aufgabe, für die diese Person besser geeignet ist, gesucht werden.

## Aussage 5 ist falsch

Kommen wir zurück zur Aussage 5: Es ist auf keinen Fall grundsätzlich zu empfehlen, dass eine Kommission über die Annahme oder Ablehnung eines Verbesserungsvorschlags entscheidet.

Es ist im Gegenteil zu empfehlen, dass der für die vorgeschlagene Veränderung zuständige Manager entscheidet. Wenn bestimmte Führungskräfte damit überfordert sein sollten, so ist dies ein Fall für die Personalentwicklung, nicht jedoch für eine BVW-Kommission.

## Ideenmanagement und Ideennehmer

Es ist neben anderen fachlichen Herausforderungen die Kunst des Ideenmanagements,

- diesen Ideennehmer zu identifizieren
- diesem Ideennehmer die Idee zugänglich zu machen
- diesen Ideennehmer darüber zu informieren, dass es sich um einen Verbesserungsvorschlag handelt, so dass diese Idee im Gegensatz zu anderen Impulsen einen zusätzlichen Preis hat: Die Einreicherprämie, sofern es sich um eine Sonderleistung über die mit dem Lohn/Gehalt bereits abgegoltenen Arbeitsaufgaben hinaus handelt
- diesen Ideennehmer bei seiner Entscheidung fachlich zu unterstützen, sofern das nötig ist

Sie können jetzt hunderte Fälle konstruieren, die anders als das Porto-Beispiel liegen. Das ändert nichts daran, dass es für jede potenzielle Veränderung in einem Unternehmen einen Prozesseigner gibt.

Es kann auch die kollektive Entscheidung von mehr als einem Manager erforderlich sein.

Bei Bedarf können Experten eingeschaltet werden und maßgeblich mitwirken, indem sie ein Gutachten ausarbeiten und den Ideennehmer fachlich beraten.

Die Entscheidung kann, je nach Problem, auf jeder Hierarchie-Ebene stattfinden.

Ideennehmer kann selbstverständlich auch ein Team sein, das im Rahmen von Gruppenarbeit die Kompetenz haben kann, autonom über die vorgeschlagene Verbesserung zu entscheiden.

Auf keinen Fall jedoch ist eine außerhalb der normalen Hierarchie und Kompetenzen operierende BVW-Kommission sinnvoll, die auf der Basis zuvor eingeholter Stellungnahmen von Personen ohne Entscheidungsbefugnis darüber befindet, ob eine Idee nützlich ist und eingeführt werden soll.

## Exkurs: Vorgesetztenmodell

Wenn in Ihrer Firma die meisten Verbesserungen vom unmittelbaren Vorgesetzten des Ideengebers entschieden werden können, so sollten Sie schleunigst ein sogenanntes „Vorgesetztenmodell“ einführen, wenn Sie noch keines haben.

Wenn die meisten Verbesserungsvorschläge von anderen, als von dem unmittelbaren Vorgesetzten zu entscheiden sind, ist der Nutzen eines extrem dezentralen Modells fraglich.

Nehmen wir an, der Porto-Vorschlag kommt von einer Aushilfs-Studentin in der für den Briefversand zuständigen Putzkolonne. Beim sehr konsequenten Vorgesetztenmodell hätte die ihr vorgesetzte Oberputzfrau mit diesem sehr guten Vorschlag jetzt eine Menge unnötige, unerfreuliche Arbeit.

Das „Vorgesetztenmodell“ ist keine Frage der Mode oder der Ideologie. Das ist eine Frage der Zweckmäßigkeit. Die Verbesserungsvorschläge müssen hin zum richtigen Ideennehmer, wo immer er auch sein mag. Dabei gilt immer das Subsidiaritätsprinzip: Entscheidungen werden auf der Ebene und dort gefällt, wo die zugehörige Entscheidungsbefugnis liegt, weil sie klugerweise vorher genau dorthin delegiert wurde.

## Prämienhöhe

### Verfahrensweise

Nun zur Höhe der Prämie. Dazu wird man zunächst den Aufgabenbereich des Ideengebers analysieren und prüfen, ob es sich um eine Sonderleistung handelt.

Manche Unternehmen machen sich da nicht viel Mühe und sagen: Bei einem Arbeiter ist jegliche Denkleistung eine Sonderleistung. Andere nehmen es etwas genauer. Zumindest bei höheren Prämien.

Wieder andere befragen den Ideengeber selbst und stellen fest, dass man mit dieser Selbsteinschätzung in 95% der Fälle vorbehaltlos übereinstimmen kann.

Als nächstes muss, wenn es denn eine Prämie gibt, auf Grund der Bestimmungen der Betriebs- oder Dienstvereinbarung deren genaue Höhe ermittelt werden. Dafür gibt es verschiedenste Verfahren, die hier nicht zu erörtern sind: Nutzenberechnungen, Bewertungs-Punktetabellen, Checklisten zur Einführungsreife usw.

Wer soll die genaue Prämie errechnen? Der Ideenehmer? Ist der ein Fachmann auf diesem Gebiet? Kann er das? Will er das? Welche Rolle spielt dabei ein „Nasenfaktor“?

Wer kann am kostengünstigsten und am perfektsten eine Prämie errechnen?

Muss eventuellem Betrug vorgebaut werden?

Bewegen sich 90 Prozent aller Prämien im Bereich unter 250 €, sodass besonderer Aufwand mehr kostet, als er je bringen könnte?

Sollen wir es dem Ideengeber überlassen, gegen eine ungerecht empfundene Prämie Einspruch einzulegen? Oder haben wir lauter scheue Rehe eingestellt, die wir den ganzen Tag lang vor den bösen Wölfen schützen müssen?

### Exkurs: Wer zahlt die Prämie?

Wer soll mit dieser Prämie belastet werden, wer soll sie zahlen? Betriebswirtschaftlich sinnvoll doch wohl der, der den Nutzen hat. In unserem Beispiel: Irgendwo wurden bisher höhere Portokosten verbucht. Dort fallen jetzt geringere Kosten an.

Als einmalige Kosten fällt allerdings, ähnlich wie bei einer Investition in eine neue Frankieranlage, zusätzlich auch die Prämie für diesen Verbesserungsvorschlag an.

Natürlich können Sie auch alle Prämien aus einem Ideenmanagement-Topf bezahlen. Für das Unternehmen ist es vordergründig egal, zahlen tut es letztlich immer das Unternehmen. Dies ist aber eine unprofessionelle Sicht, mit der Sie sich kaum als Managementnachwuchs profilieren werden.

Sie sind besser beraten, wenn Sie Ihr Ideenmanagement so organisieren, dass es zu den anerkannten betriebswirtschaftlichen Spielregeln kompatibel ist. Und zu denen gehört nun mal: Wer den Nutzen hat, soll auch die Kosten tragen.<sup>8</sup>

### Aussage 9 und 10 sind falsch

Kommen wir zu den letzten offenen Aussagen 9 und 10: Es ist völliger Unfug, grundsätzlich zu empfehlen, dass eine - u. U. paritätisch besetzte - Kommission die Prämie ermittelt.

Richtig ist: irgendjemand mit dem erforderlichen Sachverstand und muss bei niedrigsten Verfahrenskosten die richtige Prämie ermitteln.

Das kann im Einzelfall der Ideenehmer, der Vorgesetzte, der Ideenkoordinator, das Controlling oder wer auch immer sein. Natürlich muss man dafür, wer dies wie zu tun hat, in der BVW-Betriebs- oder Dienstvereinbarung verbindliche Spielregeln aufstellen.

Oder wenigstens die einigermaßen richtige Prämie. Es gibt Menschen, die davon überzeugt sind, dass die absolute Gerechtigkeit ohnehin eine Utopie ist.

### Beispiel für ein Entscheidungsverfahren

In manchen Firmen wird so vorgegangen, wie in dem folgenden Beispiel. Bitte beachten Sie: Das ist eine Möglichkeit. Man muss es nicht so machen.

- Über die Annahme entscheidet die für die Angelegenheit zuständige Führungskraft, die nicht notwen-

digerweise der unmittelbare Vorgesetzte des Ideengebers sein muss, eventuell in Abstimmung mit anderen Führungskräften. Führungskräfte entscheiden bei Verbesserungsvorschlägen über Investitionen und Prämien bis zu einer Höhe, über die sie auch sonst zu entscheiden befugt ist. Ansonsten wenden sie sich an ihren Vorgesetzten.

- Eine andere Möglichkeit besteht darin, den Ideenehmer bei der Ermittlung hoher Prämien zu entlasten: Derartige Prämien können möglicherweise schneller und zutreffender durch Experten (Ideenmanagement, Controlling, ...) errechnet werden, wobei der Ideenehmer lediglich ein paar einfache Kosten- oder Nutzenparameter zu liefern hat.
- Prämien über x € sind vom zuständigen Ideenkoordinator gegenzuzeichnen.
- Prämien über y € sind von einem Gremium gegenzuzeichnen.
- Gegen diesen Entscheid hat der Ideengeber eine Einspruchsmöglichkeit.
- Die Kosten für die Prämien werden dem jeweils zuständigen Bereich belastet und gegebenenfalls, wie andere Kosten auch, über die Betriebsbuchhaltung an nachgeordnete Nutznießer des Vorschlags verteilt.

Für x und y können Sie irgendwelche Zahlen einsetzen, zum Beispiel 400 und 3.000. Derartige Grenzwerte können geeignet sein, die Gleichbehandlung der Mitarbeiter zu fördern und Missbrauch zu verhindern. Dies muss im Interesse des Arbeitgebers liegen und impliziert bei der Einzelentscheidung nicht automatisch die Mitwirkung des Betriebs- oder Personalrats.

Ein Verfahren mit mehr als beispielsweise 5 % Einsprüchen wäre übrigens dringend optimierungswürdig.

### Die Rolle des Betriebsrats

Könnte es klug sein, den Betriebs- oder Personalrat bei der Prämienfestlegung mit einem oder mehreren für das Ideenmanagement zuständigen Arbeitnehmervertreter mit in die Verantwortung zu nehmen? Vielleicht nicht bei Mini-Prämien, vielleicht aber ab zum Beispiel 500 €, 1.000 € oder 3.000 €?

Können Sie sich ein Unternehmen vorstellen, in dem man dem Ideengeber das Gefühl geben will, dass er gerecht behandelt wird, indem man ihm sagt: Ihre Prämie wurde auch vom Betriebsrat mit abgesegnet. So etwas mag durchaus sinnvoll sein.

Weniger sinnvoll ist, dass ein 10-köpfiges Gremium tagen muss, um 50-€-Prämien zu diskutieren.

Nicht erforderlich ist die paritätische Besetzung einer Prämienkommission. Vielleicht aber zweckmäßig. Zumindest kann man eine entsprechende, zeitlich begrenzte Versuchsphase vereinbaren.

Nicht erforderlich sind zeitraubende Sitzungen, bei denen sich die Beteiligten in Raum und Zeit zu synchronisieren haben: In vielen Fällen tut es auch ein Umlauf oder ein Gespräch zwischen Ideenkoordinator(en) und Arbeitnehmervertreter(n).

### Minimum: Kontrollrecht

Nach § 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG hat der Betriebsrat unter anderem die Aufgabe, darüber zu wachen, dass

die zugunsten der Arbeitnehmer geltenden Betriebsvereinbarungen eingehalten werden. In diesem Rahmen besteht natürlich die Möglichkeit, dass der Betriebsrat Einzelfälle daraufhin nachprüft, ob die vereinbarten Grundsätze eingehalten wurden.

Dazu sind ihm nach § 80 Abs. 2 BetrVG auf Verlangen jederzeit die zur Durchführung seiner Aufgaben erforderlichen Unterlagen zur Verfügung zu stellen. Beispiel: Ein Mitarbeiter beklagt sich, der Nutzen seines Verbesserungsvorschlags sei falsch berechnet worden und dann auch noch mit einem zu niedrigen Prämienfaktor multipliziert worden.

Ganz unabhängig von diesem Kontrollrecht des Betriebsrates: In Unternehmen mit intakter Firmenkultur gehört es zu einer Selbstverständlichkeit, den Betriebsrat regelmäßig mit Reports und Statistiken über das Vorschlagswesen zu informieren.

Es ist eine Frage der Zweckmäßigkeit, der Unternehmenskultur und des Verhältnisses zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretung, darüber hinaus den Betriebsrat zu bitten, bei Prämienentscheidungen - unter Umständen erst ab einer bestimmten Höhe - mit ins Boot zu kommen:

In eine wie auch immer geartete, benannte und personell besetzte Ideenmanagement-Prämien-Ermittlungskommission. Schreckliches Wort!

### Viele Wege führen nach Rom

Es gibt viele Wege, die nach Rom führen. Sie müssen sich selbst den für Ihr Unternehmen und Ihre Firmenkultur genau passenden erarbeiten.

Tun Sie das, aber tun Sie es auf Basis rationaler betriebswirtschaftlicher Überlegungen und nicht auf Basis der zehn nunmehr endgültig widerlegten Vorurteile. Wenn Sie Zeit haben, dann lassen Sie sich bei Gelegenheit die beiden Buchzitate auf der ersten Seite auf der Zunge zergehen. So können Sie prüfen, ob Sie gegen die Mythen, die um das Thema „BVW-Kommission“ ranken, inzwischen wirklich immun sind.

- 1) Wolf-Bertram von Bismarck  
Das Vorschlagswesen: Von der Mitarbeiteridee bis zur erfolgreichen Umsetzung - München, Rainer Hampp Verlag, 2000.  
ISBN 3-87988-527-3.  
Dissertation am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Mannheim.
- 2) Ulrich Fischer / Thomas Breisig  
Ideenmanagement: Förderung der Mitarbeiterkreativität als Erfolgsfaktor im Unternehmen - Frankfurt/Main, Bund-Verlag, 2000.  
ISBN 3-7663-2998-7.  
Die Autoren Buches sind Berater beim Bildungswerk der DAG im Land Niedersachsen e.V. bzw. Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Carl-von-Ossietzky-Universität Oldenburg.
- 3) EUREKA e.V.  
Die gesetzlichen Grundlagen des Betrieblichen Vorschlagswesens - Computer Based Training. ISBN 3-00-002550-2  
Lern- und Nachschlagewerk, dass zum Basis-Handwerkszeug jedes Ideenmanagers, Betriebs- und Personalrats gehört
- 4) Bundesarbeitsgericht  
Urteil vom 28.4.1981  
Aktenzeichen 1 ABR 53/79
- 5) Bundesarbeitsgericht  
Urteil vom 30.4.1965  
Aktenzeichen 3 AZR 291/63
- 6) EUREKA Impulse 9/2000:  
Ideenmanagement und Recht
- 7) Bundesarbeitsgericht  
Urteil vom 16.3.1982  
Aktenzeichen 1 ABR 63/80
- 8) Sofern es einen erheblichen buchhalterischen Aufwand verursachen sollte, Prämien dem oder den Nutznießern des jeweiligen Verbesserungsvorschlags zuzuordnen, sollte diese Zuordnung dennoch zumindest bei größeren Prämien erfolgen. Bei kleineren Prämien mag es aus pragmatischen Gründen vertretbar sein, diese über die gehaltsführende Kostenstelle, also die Kostenstelle des oder der jeweiligen Einreicher laufen zu lassen.

---

Impressum:  
EUREKA impulse 2/2001 ISSN 1618-4653  
EUREKA e.V. Hartmannweg 12  
D-73431 Aalen www.eureka-akademie.de  
Diese Veröffentlichung ist urheberrechtlich geschützt  
© Februar 2001 Peter Koblanck  
Deutsche Nationalbibliothek: [dnb.info/1027080952](http://dnb.info/1027080952)  
Diesen und andere Fachberichte finden Sie als PDF-Datei unter [www.kobblank.com/bestofkobblank.htm](http://www.kobblank.com/bestofkobblank.htm)