

Qualität und Produktivität erhöhen

EDV-Einsatz in BVW

Auch das Betriebliche Vorschlagswesen (BVW) muß sich dem Wandel stellen. Das Paradigma des traditionellen BVW war: "Unsere Führungskräfte sind nun mal nicht fähig, mit guten Ideen ihrer Mitarbeiter richtig umzugehen. Darum müssen wir die Führungskräfte umgehen und eine neutrale Stelle zur Bearbeitung dieser Ideen einrichten." Die Problematik dieses Ansatzes liegt zum einen in seinem hohen Formalisierungsgrad (Neben-Organisation) und zum anderen in einem Mißtrauen in die Hierarchie.

Wenn ein Mitarbeiter eine gute Idee zur Verbesserung der Produktivität oder Qualität von Erzeugnissen oder Geschäftsprozessen hatte, setzte das traditionelle BVW nicht auf die Kommunikation aller Beteiligten. Statt dessen wurden vom BVW-Beauftragten, der den Einreicher ähnlich wie ein Rechtsanwalt vertrat, oft gegen starke Widerstände der Betroffenen Gutachten eingeholt; erst nach mehreren Monaten wurde der Fall dann abgeschlossen. Die Beteiligung der Mitarbeiter am traditionellen BVW lag in der Regel zwischen 10 und 20 % pro Jahr. Mit anderen Worten: Im Durchschnitt reichte ein Mitarbeiter alle fünf bis zehn Jahre einen Verbesserungsvorschlag ein.

Neues BVW: Führungskräfte unmittelbar einbeziehen!

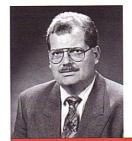
Das moderne Vorschlagswesen, wie es sich in den neunziger Jahren zunehmend im deutschsprachigen Raum verbreitet, bezieht die Führungskräfte unmittelbar ein. Der Einreicher soll seine Idee zunächst mit seinem Vorgesetzten besprechen, der helfen soll, die Idee zur Realisierungsreife zu führen. Da der Fokus heutzutage auf Verbesserungen im eigenen Arbeitsumfeld liegt, können viele Vorschläge bereits auf diesem kurzen Wege realisiert werden.

Nur bei komplizierten Fällen, die verschiedene Bereiche einbeziehen oder von hoher Tragweite für das Unternehmen sind, greift der BVW-Beauftragte selbst operativ ein und koordiniert die Entscheidungsprozesse. Eine Kommission entscheidet nur noch bei Vor-

schlägen, die einen bestimmten Schwellenwert überschreiten, beispielsweise bei Prämien über 500,- DM. Die Masse der Ideen wird von den Vorgesetzten oder dem BVW-Beauftragten auf Basis der BVW-Richtlinien, die der Mitbestimmung der Personalvertretung unterliegen, direkt entschieden.

Ist eine gute Idee pro Quartal utopisch?

Die Rolle des BVW-Beauftragten wandelt sich vom Sachbearbeiter zum Ideenmanager und zum Coach der kontinuierlichen Verbesserung.



Peter Koblank (Dipl-Wirtsch.-Ing.), Aalen, ist auf Beratung, Training und Workshops zu BVW und KVP spezialisiert. Koblank Consulting ist ein Beratungsunternehmen für partizipative Verbesserungssysteme.

schlag ein, in manchen Unternehmen auch öfter. Es ist ja auch keine utopische Annahme, daß ein Mitarbeiter mindestens einmal im Vierteljahr eine gute Idee hat, wie man in seinem Arbeitsumfeld irgend etwas besser machen könnte.

Bei einem Unternehmen mit 1000 Mitarbeitern bedeutet dies, daß im BVW heute nicht mehr wie früher 100 oder 200 Vorschläge abgewickelt werden, sondern weit über 1000 pro Jahr. Von diesen wird der größte Teil in ei-

Eureka ist eine Initiative, die sich die Aufgabe gestellt hat, partizipative Verbesserungssysteme zu fördern und Unternehmen bei der Realisierung dieser Systeme im Rahmen eines ganzheitlichen betriebswirtschaftlichen Denkens strategisch und operativ zu unterstützen.

Eureka Total Improvement ist ein praxisorientiertes Konzept für die erfolgreiche Einrichtung partizipativer Verbesserungssysteme.

Diese können sowohl auf spontaner Ideenfindung (Betriebliches Vorschlagswesen), als auch auf moderierter Ideenfindung (KVP, Qualitätszirkel, Problemlösungsgruppen) basieren.

Ziel dieser alle Mitarbeiter einbeziehenden Verbesserungssysteme ist die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und die Unterstützung des unternehmenskulturellen Wandels.

Eureka erfüllt seine Aufgabe über die **Eureka Akademie** mit Workshops, Seminaren und Konferenzen sowie über **Eureka Consulting** mit firmenspezifischer Beratung, Training und Inhouse-Seminaren.

In den **Eureka Referaten** arbeiten Experten für partizipative Verbesserungssysteme sowie für Personalwesen, Qualitätsmanagement, Betriebsorganisation und andere in diesem Zusammenhang relevante Funktionen.

Eureka ist ein eingetragener Verein ohne Gewinnerzielungsabsicht, dessen Präsidium von einem internationalen Beirat fachlich unterstützt wird.

Wolfgang Freiherr von Fuchs-Nordhoff Präsident

Abb. 1: Leitbild des EUREKA e.V., Wilhelmstraße 99, D-73433 Aalen, Telefon 07361/71022, Telefax 07361/72009

Die rasche Verbreitung des neuen BVW ist auch ein Verdienst von EUREKA, einer 1994 zur Förderung moderner partizipativer Verbesserungssysteme gegründeten Initiative (Abb. 1).

Die Beteiligung in den neuen Verbesserungssystemen liegt heute in der Regel bei über 100%. Statistisch reicht also ein Mitarbeiter einmal pro Jahr einen Verbesserungsvornem "kleinen Regelkreis" direkt vor Ort entschieden, während ein paar hundert Vorschläge nach wie vor in einem "großen Regelkreis" über Gutachter und Kommission laufen. Das Volumen der abzuarbeitenden Vorgänge ist also heute fast um eine Zehnerpotenz höher und der Bedarf an einer effizienten, intelligenten und flexiblen EDV-Unterstützung noch dringender, als im alten BVW.

Ideenmanagement = Integration partizipativer Optimierungs-systeme

Hinzu kommt eine neue, ganzheitliche Sicht, die das BVW als eines von mehreren partizipativen Optimierungssystemen sieht, mit denen die Mitarbeiter in den Prozeß der kontinuierlichen Verbesserung einbezogen werden können: Artverwandte Systeme sind Qualitätszirkel und KVP-Gruppen, in denen die Prozeßbeteiligten systematisch an der Ideenfindung arbeiten. Fehlerhinweisprogramme, in denen Mitarbeiter nichts Neues erarbeiten, sondern lediglich auf eine Abweichung vom Sollzustand hinweisen, haben heute im Rahmen des Qualitätsmanagement einen hohen Stellenwert. Auch ein Reklamations- und Beschwerdemanagement zur Verbesserung der Kundenbeziehungen kann in ein solches Optimierungssystem mit einbezogen werden. Ein adäguates EDV-System sollte daher heute nicht mehr nur das Betriebliche Vorschlagswesen wirkungsvoll unterstützen, sondern ein Ideenmanagementsystem im echten Sinne des Wortes sein.

Die Ideen sollten in einem solchen EDV-System wahlweise zentral oder direkt vor Ort in einer Ideendatenbank erfaßt werden können. Die Erfassung der dezentral bearbei-

Ideenmanagement

- ☐ Zentral bearbeitete Verbesserungsvorschläge (traditionell, großer Regelkreis)
- ☐ Dezentral bearbeitete Verbesserungsvorschläge (Vor-Ort, kleiner Regelkreis)
- Qualitätszirkel- und KVP-Initiativen
- ☐ Fehlerhinweise
- ☐ Reklamationen

Umfang eines Ideenmanagementsystems

teten Vorschläge hat hauptsächlich den Zweck, nach ihrem Abschluß statistische Auswertungen (Zielerreichungsgrade, Themenschwerpunkte usw.) zu ermöglichen und die Prämienzahlung durch die Entgeltbuchhaltung auszulösen. Die eigentliche Bearbeitung erfolgt auf Formularsätzen vor Ort. Daher hat es sich in vielen Firmen als zweckmäßig erwiesen, die Vorschläge nicht zum Eingangszeitpunkt durch die Vorgesetzten vor Ort, sondern erst nach Erledigung in einem eher zentralen Verfahren durch geschulte Schreibkräfte erfassen zu lassen. In manchen Firmen

werden jedoch alle neuen Ideen direkt im Bereich der zuständigen Führungskraft am Computer eingegeben. Es sollte auch die Möglichkeit bestehen, über Electronic Mail eingereichte Anregungen in die Ideendatenbank übernehmen zu können.

Anschrift und alle anderen für die Bearbeitung zwingend erforderlichen Personaldaten der Einreicher und Gutachter sollten in einer integrierten Mitarbeiterdatei redundanzfrei erfaßt und später über den Namen oder die Mitarbeiternummer abgerufen werden können.

Da diese Personaldaten in aller Regel bereits im Unternehmen EDV-technisch verfügbar sind, sollte eine Importschnittstelle zur Verfügung stehen, damit diese Daten maschinell übernommen und beispielsweise monatlich aktualisiert werden können. Da es sich im Ideenmanagement um schutzwürdige personenbezogene Daten handelt, ist für solche Fälle der übliche Kennwortschutz zwingend erforderlich.

Ideen schnell finden

Um einen Vorgang schnell aufzufinden, sollte nicht unbedingt die Angabe der VV-Nummer erforderlich sein. Wenn ein Einreicher eine Auskunft haben möchte, sollte sein Name hin-

Vorschlagswesen

reichend sein, seine Ideen zu finden. Auch Textrecherchen (Abb. 2) sollten möglich sein.

Eine wesentliche Hilfe, den Überblick zu behalten und Ideen nach verschiedensten Gesichtspunkten zu klassifizieren, sind Klassifizierungen mit Baumstruktur. Andere Klassifizierungen, die firmenspezifisch einrichtbar sein müssen, könnten beispielsweise sein: Unternehmensbereiche (Organisationsstruktur), betroffene Produkte, spezielle Marketingaktionen.

Vollautomatische Korrespondenz

Im dezentralen Vor-Ort-BVW ist die Korrespondenz auf ein Minimum beschränkt. Häufig wird nur noch ein Abschlußbescheid ausgedruckt. Gerade bei diesem Brief ist jedoch nohe Flexibilität gefordert. In einem vollautomatischen Verfahren sollten Ablehnungsoder Annahmebegründungen sowie Prämien oder Bonuspunkte mit Hilfe entsprechender Variablen in vorbereitete Musterbriefe eingemischt werden können. Im traditionellen BVW sowie beim neuen BVW in allen Fällen, die in den großen Regelkreis fallen, müssen auch andere Brieftypen wie Eingangsbestätigungen, Gutachtenanforderungen, Mahnungen usw. vollautomatisch ausgedruckt werden.

Die Einbindung eines Standardtextprogramms, beispielsweise Microsoft Word bie-

<u>B</u> .	asisdaten	<u>D</u> atum	<u>K</u> lassifizierungen		
lur lo	deeNr.:				
lur A	bteilung:				
Kurz	beschreibung	2			
	Ausschuss	oder	Nacharbeit	oder	
und	Kupplungsträger	oder	Synchronkörper	oder	Planetenträger
und		oder		oder	
und		oder		oder	
ldee	ACCURATION TO THE REAL PROPERTY.				П
	achten				
(A		en mit offenen	Gutachten		
Erge	ebnisbescheid				
(A	lle ⊂Nur				

Abb. 2: Recherchen über Filter

tet sich auf den ersten Blick an, wäre aber umständlich: Normale Serienbrieffunktionen sind nicht geeignet, verschiedenartige Briefe in einem Durchlauf zu drucken. Auch das Einsetzen von Variablen, um die erforderlichen Daten aus einer naturgemäß relativ kom-

plexen Ideendatenbank (Abb. 3) in die verschiedenen Briefe richtig einzusetzen, würde den normalen Anwender eines derartigen Textprogramms weit überfordern. Zu bevorzugen wäre daher ein integriertes Textprogramm, mit dem die Gestaltung der Briefe

und das Einsetzen der richtigen Variablen stark vereinfacht werden kann.

Die Software sollte sinnvolle und praxiserprobte Beispielbriefe enthalten, die mit wenigen Handgriffen auf eigene Vorstellungen hin angepaßt werden können.

Umfassende und aussagefähige vorgefertigte Reports mit flexiblen Selektionsmöglichkeiten sind im modernen BVW relevanter als je zuvor. "Power User" sollten mit einem Reportgenerator oder im direkten Zugriff auf die Ideendatenbank auch selbst Reports designen können.

Eigentumsentwicklungen gehören der Vergangenheit an

Ein Standardprogramm wird in aller Regel deutlich kostengünstiger sein als eine Eigenentwicklung. Bei der Auswahl einer fertigen Software spielt die Zahl der Installationen eine wesentliche Rolle. Eine Software, die bisher nur bei wenigen verschiedenen Firmen im Einsatz ist, wird wahrscheinlich noch nicht das Niveau einer ausgereiften, tatsächlichen Standardsoftware erreicht haben; teure, zu spät erkannte, aber notwendige Anpassungen können die Folge sein. Ein Anbieter hingegen, der bereits Hunderte von Installationen

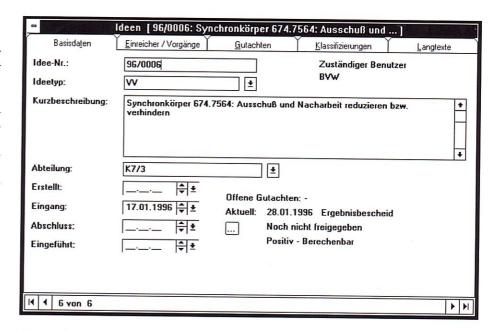


Abb. 3: Ideendatenbank

und generelle Erfahrung auf dem Gebiet des Vorschlagswesens nachweisen kann, wird vorzuziehen sein. Eine ausgereifte Software wird auch ohne Programmänderungen über entsprechende Optionen an die firmenspezifischen Anforderungen anpaßbar sein.

Gerade in einem dezentralen BVW ist die Netzwerkfähigkeit ein wesentlicher Aspekt. Die Software sollte die gängigen Netzwerkbetriebssysteme unterstützen und eine intelligente Benutzerverwaltung mit gestaffelten Berechtigungen bieten.

Computergestützte und operative Personalarbeit

Fachinformationen über Anwendungen, Methoden und Techniken