

Betriebliches Vorschlagswesen

– das Kreativitätspotential der Mitarbeiter nutzen

Das Betriebliche Vorschlagswesen (BVW) wurde vor über 100 Jahren in der Fertigungsindustrie von Unternehmerpersönlichkeiten wie Krupp, Siemens und Borsig „erfunden“. Heute ist das BVW in vielen Industrieunternehmen, Banken und Versicherungen ein bewährtes Managementwerkzeug. Am stärksten ist das Vorschlagswesen in denjenigen Branchen ausgeprägt, die wie die Automobil-, Chemie- oder Elektronikindustrie einem extrem harten internationalen Wettbewerb ausgeliefert sind: Dort ist sich das Management inzwischen – spätestens nach Besuchen in japanischen Unternehmen – bewußt, daß das aktive Mitdenken eines jeden Mitarbeiters eine unabdingbare Voraussetzung für die weitere Existenz des Industriestandortes Deutschland ist.

Eine gute Idee pro Quartal – eine Utopie?

Während der deutsche Industriedurchschnitt bei rund 20 Verbesserungsvorschlägen pro 100 Mitarbeiter und Jahr liegt, versuchen innovative Unternehmen, diese Quote auf 400 Vorschläge und mehr heraufzuschrauben: 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. Betriebliches Vorschlagswesen heißt, diese Ideen für das Unternehmen systematisch nutzbar zu machen.

In jeder noch so perfekten Organisation sind Verbesserungspotentiale verborgen, die nur der Mitarbeiter vor Ort erkennen kann. Das Betriebliche Vorschlagswesen bietet jedem Mitarbeiter die Chance, unternehmerisch mitzudenken und aktiv mitzugestalten. Gute Ideen werden prämiert, der Mitarbeiter partizipiert also direkt an dem von ihm angeregten Vorteil für das Unternehmen. Materialeinsparungen, Verzicht auf unnötige EDV-Ausdrucke, Arbeitsablaufänderungen, Energieeinsparung sind Beispiele für Vorschläge, für die sich per Wirtschaftlichkeitsrechnung eine Einsparung errechnen läßt.

Nutzen nicht immer quantifizierbar

Bei Vorschlägen zu Arbeitssicherheit, Umweltschutz oder Qualitätssteigerungen jedoch läßt sich der Nutzen nicht genau in Mark und Pfennig berechnen. Wie

soll man exakt ermitteln, welche finanziellen Verluste ein verhinderter Arbeitsunfall bewirkt hätte. Dieses Beispiel macht deutlich, daß auch Verbesserungsvorschläge mit nicht exakt berechenbarem Nutzen unverzichtbar sind.

Weitere Beispiele für Vorschläge aus der Praxis liefert das Interview mit B. Schnitter, dem BVW-Beauftragten der Röhm GmbH in Darmstadt, einer chemischen Fabrik mit rund 5 000 Mitarbeitern.

Verbesserungsvorschläge werden bei den meisten Unternehmen, wie in **Bild 1** etwas vereinfacht dargestellt, abgewickelt. In einer Betriebsvereinbarung werden die Grundsätze des Betrieblichen Vorschlagswesens definiert.

Die Prämierung ergibt sich, falls eine Wirtschaftlichkeitsrechnung möglich ist, als Prozentsatz der Einsparung, meist 15 bis 25 Prozent.

Bei nicht berechenbaren Verbesserungsvorschlägen werden Punktesysteme angewandt. Bei einem Arbeitssicherheitsverbesserungsvorschlag gibt es beispielsweise nach Grad der Gefahr, Häufigkeit des Ausfalls, Grad des Ausfalls und Originalität der Idee Punkte, die letztendlich eine Prämie ergeben. Für derartige Bewertungssysteme gibt es beim Deutschen Institut für Betriebswirtschaft e. V. (DIB) in Frankfurt umfangreiche Literatur*.

Seit 1954 ist das DIB die Dachorganisation für das Vorschlagswesen in Deutschland. Das DIB erstellt jährlich eine umfassende BVW-Statistik. 1992 beteiligten sich über 224 Industrieunternehmen, Banken, Versicherungen und Behörden mit 3,1 Millionen Beschäftigten an dieser Umfrage.

In fünf DIB-Arbeitskreisen „Vorschlagswesen“ treffen sich die BVW-Beauftragten einmal pro Jahr, um Entwicklungsstand und Tendenzen des Vorschlagswesens einzuschätzen und in Workshops gemeinsam Standpunkte und Lösungen zu den aktuellsten BVW-Themen zu erarbeiten. Diese BVW-Arbeitstagen, an denen auch Vertreter der Schwesterorganisationen aus der Schweiz, Österreich, Schweden, den Niederlanden, England und den USA teil-

*) Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e. V. (DIB), Postfach 10 11 39, 60011 Frankfurt am Main, Telefon (0 69) 21 97 - 2 45, Telefax (0 69) 21 97 - 2 52.

„Anregungen und Vorschläge zu Verbesserungen auf solche abzielende Neuerungen, Erweiterungen, Vorstellungen über und Bedenken gegen die Zweckmäßigkeit getroffener Anordnungen sind aus allen Teilen der Mitarbeiter dankbar entgegenzunehmen und durch Vermittelung des nächsten Vorgesetzten an das Directorium zu befördern, damit dieses ihre Prüfung veranlasse.“

Eine Abweisung der gemachten Vorschläge ohne eine vorangegangene Prüfung derselben soll nicht stattfinden, wohingegen denn auch erwartet werden muß, daß eine erfolgte Ablehnung dem Betreffenden, auch wenn ihm ausnahmsweise nicht alle Gründe mitgeteilt werden können, genüge und ihm keineswegs Grund zur Empfindlichkeit oder Beschwerde gebe.

Die Wiederaufnahme eines schon abgelehnten Vorschlages unter veränderten tatsächlichen Verhältnissen oder in verbesserter Gestalt ist selbstredend nicht nur zulässig, sondern empfehlenswert.“

(Alfred Krupp, Auszug aus dem General-Regulativ aus dem Jahr 1888)

1	Der Verbesserungsvorschlag wird auf einem Formular oder auch formlos bei der oder dem BVW-Beauftragten eingereicht.
2	Der BVW-Beauftragte entscheidet, welche Fachabteilung geeignet ist, den Verbesserungsvorschlag zu begutachten und fordert dort eine Stellungnahme an.
3	Die BVW-Kommission, in der Regel zur Hälfte vom Personalrat besetzt, entscheidet letztendlich darüber, ob der Verbesserungsvorschlag realisiert und prämiert oder aber abgelehnt wird. – Das durchschnittliche Verhältnis von Ablehnungen zu Annahmen ist 3 : 2.
4	Der Einreicher wird vom BVW-Beauftragten über die Prämie oder aber die Gründe, die zur Ablehnung führten, informiert.
5	Die Prämienzahlung erfolgt mit der nächsten Gehaltsabrechnung. Prämien unterliegen der Einkommenssteuer.

Bild 1: Abwicklung eines Verbesserungsvorschlags

nehmen, bieten auch die Möglichkeit zur Vorstellung und Anerkennung der Leistungen der zehn besten Einreicher sowie der im Betrieblichen Vorschlagswesen erfolgreichsten Unternehmen.

Jährlich vergibt das DIB an eine Persönlichkeit oder ein Unternehmen, das sich um das Betriebliche Vorschlagswesen besonders verdient gemacht hat, den „Denkerpreis“. 1993 ging dieser an die Deutsche Waggonbau AG, ein Unternehmen in den neuen Bundesländern.

Die folgenden Angaben beziehen sich auf die Industrie, die innerhalb der DIB-Statistik 1992 mit 200 Unternehmen und 2,1 Millionen Beschäftigten vertreten ist.

Diese Industrieunternehmen meldeten berechenbare Einsparungen von insgesamt 671 Mio. DM; hinzu kommt der nicht exakt rechenbare Nutzen von Vorschlägen zu Themen, wie zum Beispiel Arbeitssicherheit, Umweltschutz oder Qualitätssteigerung.

38 Prozent aller eingereichten Verbesserungsvorschläge waren erfolgreich und wurden mit insgesamt 151 Mio. DM Prämie honoriert. Die Durchschnittsprämie je angenommenem Verbesserungsvorschlag lag bei knapp 900 DM.

Nur 7 % aller Verbesserungsvorschläge waren exakt berechenbar (Bild 2). Diese allein erzeugten die 671 Mio. DM berechenbaren Nutzen. Hierbei ist übrigens nur die Einsparung berücksichtigt, die diese Verbesserungsvorschläge innerhalb des ersten Jahres nach ihrer Einführung bringen. Da ein Verbesserungsvorschlag mehr als drei Jahre genutzt werden kann, kommt also für die weiteren Jahre nochmals über eine Milliarde DM hinzu.

Für die wirtschaftliche Effizienz des Betrieblichen Vorschlagswesens ist die

quantifizierbare Einsparung je eingereichtem Verbesserungsvorschlag eine Meßgröße: Diese lag bei 1 500 DM pro eingereichtem Verbesserungsvorschlag – abgelehnte und nicht exakt quantifizierbare Verbesserungsvorschläge mitberücksichtigt.

Erfolg im Betrieblichen Vorschlagswesen stellt sich allerdings nicht von selbst ein, sondern hierzu muß entsprechende Vorarbeit geleistet werden. Viele Unternehmen ohne ein professionell geführtes Betriebliches Vorschlagswesen verschicken auch in der heutigen Zeit noch Jahr für Jahr Millionenbeträge.

BVW-Beauftragter = BVW-Verkäufer

Die Idee des Betrieblichen Vorschlagswesens muß, wie jedes gute Produkt, innerhalb des Unternehmens „verkauft“ werden: Die Zielgruppen sind

- Mitarbeiter, die viele gute Verbesserungsvorschläge einreichen sollen,
- Vorgesetzte, die die Anregungen ihrer Mitarbeiter positiv aufnehmen sollen,
- Gutachter, die den Verbesserungsvorschlag zusätzlich zu ihren anderen Aufgaben beurteilen müssen.

Bild 3: Beispiel für eine BVW-Datenbank

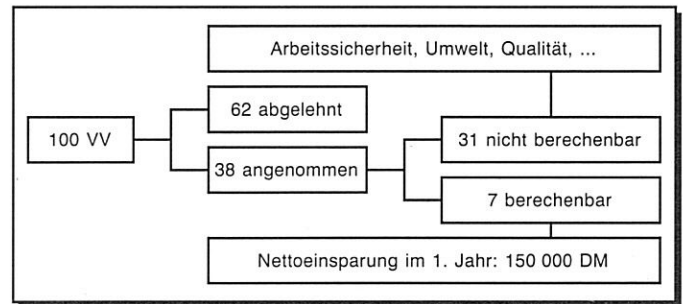


Bild 2: Je 100 Verbesserungsvorschläge, von denen nur 7 Vorschläge ein berechenbares Ergebnis hatten, erbrachten 150 000 DM Einsparung. Pro eingereichtem Verbesserungsvorschlag sind das immerhin 1 500 DM. Hinzukommt der nicht genau berechenbare Nutzen von 31 ebenfalls erfolgreichen Verbesserungsvorschlägen.

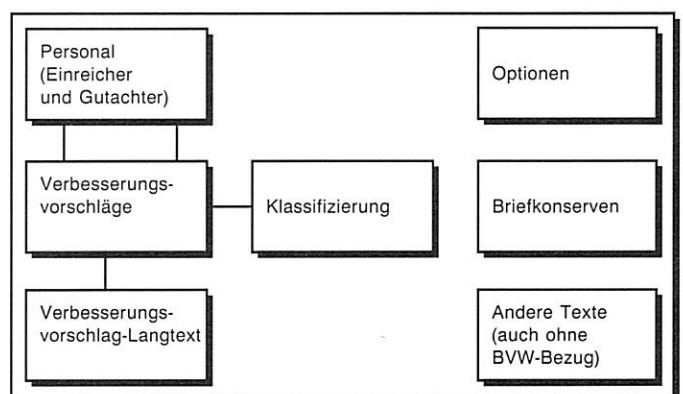
(Aus der DIB-Statistik 1992, Industrieunternehmen)

Als Werbeinstrumente werden unter anderem BVW-Broschüren, Berichte in der Firmenzeitschrift, Plakate, Werbebesenke und Verlosungen eingesetzt. Ein wesentlicher Faktor ist jedoch – das zeigt auch das Interview mit dem BVW-Beauftragten bei Röhm – das persönliche Gespräch mit den Vorgesetzten und Gutachtern.

Da der BVW-Beauftragte das Betriebliche Vorschlagswesen moderieren, bei der eigentlichen Bewertung der Verbesserungsvorschläge jedoch auf den Sachverstand der Gutachter in den Fachabteilungen zurückgreifen soll, ergibt sich hier eine exzellente Aufgabe für angehende Führungskräfte, die innerhalb kürzester Zeit über ihre BVW-Arbeit das gesamte Unternehmen kennenlernen können.

PC-Software erleichtert die BVW-Administration

Eine große Gefahr besteht darin, daß der BVW-Beauftragte in der reinen Administrationsarbeit untergeht. Ein Personalcomputer ist daher heute auch im Betrieblichen Vorschlagswesen ein selbstverständliches Hilfsmittel. Eine BVW-Datenbank (Bild 3) ermöglicht schnelle Detailrecherchen, Reports und Statisti-



Betriebliches Vorschlagswesen als Führungs- und Motivationsinstrument

– Interview mit Bernhard Schnittker, BVW-Beauftragter der Röhm GmbH in Darmstadt, geführt von Peter Koblack

Koblank: Herr Schnittker, die Röhm GmbH ist ein Unternehmen der Huls-Gruppe mit Sitz in Darmstadt. Was wird bei Ihnen produziert?

Schnittker: Das 1933 vom Firmengründer Dr. Otto Röhm entdeckte Plexiglas, chemisch Polymethylmethacrylat, ist weltberühmt. Darüber hinaus stellen wir mit knapp 5000 Mitarbeitern zahlreiche andere chemische Produkte her. 1992 lag unser Umsatz über 1,1 Mrd. DM.

Koblank: Das Betriebliche Vorschlagswesen wird bei Ihnen sehr ernst genommen. Warum?

Schnittker: Den Hauptnutzen des Betrieblichen Vorschlagswesens sehen wir zunächst darin, daß die Mitarbeiter durch Einbringen ihrer Ideen zu einer stärkeren Identifikation mit ihrem Arbeitsbereich und ihrem Unternehmen gelangen.

Koblank: Dennoch wird Ihr Betriebliches Vorschlagswesen sicherlich auch unter wirtschaftlichen Aspekten gesehen.

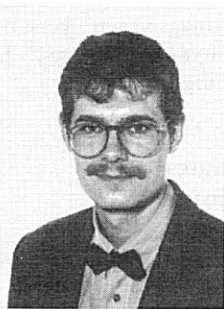
Schnittker: Genau. Die wirtschaftlichen Ergebnisse, also beispielsweise weniger Arbeitsunfälle, Energie- und Materialeinsparung, Qualitätsverbesserung, Produktivitätssteigerung sind für ein modernes Unternehmen absolut notwendig, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Koblank: Sagen Sie uns bitte ein Beispiel für einen Verbesserungsvorschlag mit hohem quantifizierbarem Nutzen.

Schnittker: Die kostengünstige Entsorgung von Abfällen aus Plexiglas nach Mahlen desselben brachte Röhm einen Nutzen von 320 000 DM und dem Einreicher eine hohe Prämie.

Koblank: Handelt es sich bei so gravierenden Verbesserungen um Ideen einzelner Mitarbeiter?

Schnittker: Häufig bekommen wir Vorschläge, bei denen sich ein paar Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen zusammen etwas überlegt haben. Ein solcher Gruppenvorschlag erwirkte zum Beispiel die Änderung eines Filterauslaufs, was wiederum zu einer Produktivitätssteigerung mit 138 000 DM Nutzen führte.



Bernhard Schnittker
Dipl.-Ing.,
BVW-Beauftragter
der Röhm GmbH
in Darmstadt

Koblank: Lassen sich alle Vorschläge so schön in Mark und Pfennig berechnen?

Schnittker: Nein, dies schlägt sich auch bei der Prämienverteilung 1992 nieder: Zwei Drittel der Prämien gingen an Vorschläge ohne berechenbaren Nutzen.

Koblank: Wieviel Vorschläge werden bei Ihnen eingereicht?

Schnittker: Ende 1990 wurde die Stelle des BVW-Beauftragten – bis dahin nebenamtlich versehen – hauptamtlich besetzt. Das Ergebnis war eine explosionsartige Zunahme des Volumens an Verbesserungsvorschlägen. Dieser Schritt hat sich also gelohnt.

Bei 4 970 Mitarbeitern wurden 1992 insgesamt 1520 Verbesserungsvorschläge eingereicht. Abgeschlossen wurden – wegen Überhängen aus dem Vorjahr – 1 751 Verbesserungsvorschläge, von denen genau ein Drittel angenommen wurde. Die Durchschnittsprämie pro angenommenem Verbesserungsvorschlag betrug 587 DM.

Koblank: Ihr Betriebliches Vorschlagswesen wird sicher nicht von selbst laufen.

Schnittker: 1991 starteten wir eine Aktion, bei der jeder Ersteinreicher ein Los der ARD-Fernsehlotterie „Die Goldene 1“ erhielt. 482 Mitarbeiter folgten diesem Aufruf und beteiligten sich erstmals am Betrieblichen Vorschlagswesen.

Koblank: Und heute?

Schnittker: Die Hauptinstrumente zur Werbung für das Betriebliche Vorschlagswesen sind im Moment die Röhm-Hauszeitschrift und die „Schwarzen Bretter“. Eine Ausdehnung auf Plakate und andere Druckschriften ist geplant.

ken. Die zahlreichen Briefe, beispielsweise Eingangsbestätigungen, Zwischenbescheide, Gutachtenanforderungen, Kommissionsunterlagen und Abschlußbescheide können einschließlich effektiver Terminverfolgung aus dieser Datenbank heraus vollautomatisch erledigt werden.

Die beste Werbung für das Betriebliche Vorschlagswesen ist eine kurze Bearbeitungszeit der Vorschläge. Diese läßt sich jedoch nur mit adäquaten technischen Mitteln realisieren.

Durch den PC-Einsatz wird die reine Administrationsarbeit auf ein Minimum reduziert (**Bild 4**). Es bleibt also Zeit für den kreativen Teil der BVW-Arbeit: Für den aktiven „Verkauf“ des Betrieblichen Vorschlagswesens innerhalb des Unternehmens.

Neue Impulse aus Japan: Kaizen

Neue Impulse zum Betrieblichen Vorschlagswesen kommen in den letzten

Jahren vor allem aus Japan. Der japanische Begriff „Kaizen“ bedeutet „kontinuierliche Verbesserung“.

Bei Kaizen geht es darum, möglichst viele Ideen der Mitarbeiter zu bekommen: Statt wenigen herausragenden, aber dementsprechend seltenen Mitarbeiterideen wird in japanischen Unternehmen eher eine große Anzahl kleinerer Vorschläge abgegeben (**Bild 5**). Es werden insbesondere Vorschläge zum eigenen Aufgabenbereich gefördert, die direkt

Koblank: Denken Sie bei Ihrer Werbung auch an die Gutachter?

Schnittker: Die Gutachter sollen erkennen, daß die eingebrachten Ideen eine Unterstützung ihrer Tätigkeit als Vorgesetzte darstellen und sich der zeitliche Aufwand für die Begutachtung lohnt. Ein Verbesserungsvorschlag kann ja vom Einreicher letztendlich nicht bis zur Durchführungsreife durchdacht sein. Hierzu bedarf es der Unterstützung durch die Gutachter. Für die Gutachter, die ja nun ein höheres Arbeitsvolumen haben, gibt es Sachpreise. Am Jahresende wurde ihnen mit einem Schreiben der Geschäftsleitung gedankt.

Koblank: Wo ist das Betriebliche Vorschlagswesen organisatorisch angesiedelt?

Schnittker: Bei Röhm im Personalbereich. In anderen Firmen auch im Bereich der Technik, dort auch in Arbeitsvorbereitung oder Industrial Engineering. Unter Berücksichtigung des Stellenwertes des Betrieblichen Vorschlagswesens wäre eine Anbindung an Vorstand oder Geschäftsführung sinnvoll.

Koblank: Wie sehen Sie das Betriebliche Vorschlagswesen der Zukunft?

Schnittker: Durch attraktive Veranstaltungen und Anreize wird ein aktives Betriebliches Vorschlagswesen sicherlich auf eine Beteiligungsquote von 20 bis 30 Verbesserungsvorschlägen pro 100 Mitarbeiter kommen.

Wird das Betriebliche Vorschlagswesen von allen Führungsverantwortlichen – von der Geschäftsleitung bis hin zum Schichtführer im Betrieb – als Führungs- und Motivationsinstrument anerkannt und eingesetzt, so wird sich langfristig eine Beteiligungsquote von über 100 % einstellen.

direkt beim eigenen Vorgesetzten eingebracht und von diesem sofort umgesetzt werden können. Die Qualität jeder Führungskraft wird direkt an der Anzahl der Vorschläge in seinem Bereich gemessen.

Die Kaizen-Idee wird bereits in einigen deutschen Unternehmen (u.a. Opel, Löhr & Bromkamp, Bosch) unter Namen wie „Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß (KVP)“ oder „Continuous Improvement Programm (CIP)“ in die Praxis umgesetzt.

Datei Recherche Listen Briefe Service Import Optionen Ende
 VV-Nr. : 93011
 Kurztext : Abfälle aus entflammbarem PLEXIGLAS vor der Entsorgung mahlen

Pers-Nr.	Gutachter	A-Art	Ausgang	Zurück	MZ
8070	Gutjahr Karl	EK1	A	7.11.92	13.11.92 0
9459	Wissmann Michaela	EFV	D	13.01.93	__._. 2

Personal

Baschwitz Wolfgang	PLW-ba	7012
Bauer Hans	MVM-ba	5810
Bauer Elke	EPS-ba	3993
Baumann Birgit	Ausgetreten	5717
Baumbach Klaus	WSA	7323
Baumeister Stephan	AHD	5960

Esc <J
Ende Auswahl

Datei-Vorschlag-Gutach
 Esc F1 F2 F4
 Ende Hilfe Name Speichern Löschen Text Einreicher

Bild 4: Beispiel für eine PC-Bildschirmmaske zum Erfassen von Gutachtern

BVW-Merkmale	Deutschland	Japan
VV pro 100 Mitarbeiter	10 bis 40 pro Jahr	3000 pro Jahr
Qualität und Quantität	lieber weniger, aber besser	lieber 1000mal ein kleiner Nutzen als nur einmal ein großer
Annahmequote	30 bis 40 %	über 80 %
Durchschnittsprämie pro angenommener VV	800 bis 1 000 DM	unter 5 DM
VV bezieht sich auf den eigenen Aufgabenbereich	unerwünscht: keine oder geminderte Prämie	erwünscht, generell kleine Prämien
üblicher Dienstweg	VV geht am Vorgesetzten vorbei zum zentralen BVW-Beauftragten	VV geht zum Vorgesetzten, der meistens selbst entscheidet und prämiert kann

Bild 5: BVW-Philosophien in Deutschland und Japan (VV = Verbesserungsvorschlag)

Nichts ist so perfekt, daß es nicht noch verbessert werden könnte!

Noch immer ist die wertvollste Ressource im Unternehmen der Mensch mit seinem unerschöpflichen Ideenpotential. Verkürzte Produktlebenszyklen, intensiver internationaler Wettbewerb und die umfassende Berücksichtigung ökologischer Aspekte sind aktuelle Aufgabenstellungen, bei deren Lösung kein Unternehmen auf das aktive Mitdenken aller Mitarbeiter verzichten kann.

Kaum ein Instrument eignet sich besser zur Gestaltung und Mitwirkung im dynamischen Geschehen eines Unternehmens als das Betriebliche Vorschlagswesen. Es umfaßt alle Bereiche des Unter-

nehmens, sichert Innovationen und liefert einen hervorragenden Beitrag zum Wirtschaftsergebnis. Es ist Teil einer anspruchsvollen Personalpolitik.

Autor dieses Beitrages:



Peter Koblank
Inhaber der Unternehmensberatung Koblank Consulting in Aalen, seit 1986 auf das Betriebliche Vorschlagswesen spezialisiert