

### Konzern-Geschehen

Seite 8

**Stärkere Identifikation des Arbeitnehmers mit seinem Arbeitsbereich als zusätzlicher Vorteil:**

# Betriebliches Vorschlagswesen als Führungs- und Motivationsinstrument

**Wirtschaftliche Ergebnisse des BVW für ein modernes Unternehmen absolut notwendig – Hohe Beteiligung**

Das Betriebliche Vorschlagswesen (BVW) ist als Führungs- und Motivationsinstrument von besonderer Bedeutung. Daß dies nicht nur bei Hüls so gesehen wird, zeigt ein Interview, das Peter Koblank, Inhaber einer Unternehmensberatung, mit Diplom-Ingenieur Bernhard Schnittker, BVW-Beauftragter bei Röhm, kürzlich führte. Das Gespräch entnahmen wir der Zeitschrift „Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering“, Heft 4, 42. Jahrgang.

**Koblank: Herr Schnittker, die Röhm GmbH ist ein Unternehmen der Hüls-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.

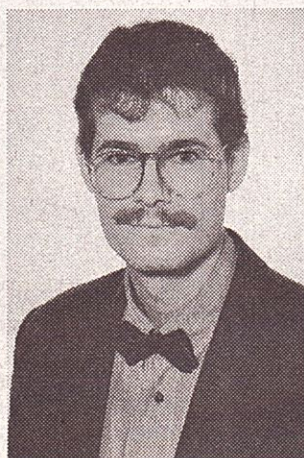
**Koblank: Dennoch wird Ihr Betriebliches Vorschlagswesen sicherlich auch unter wirtschaftlichen Aspekten gesehen.**

**Schnittker:** Genau. Die wirtschaftlichen Ergebnisse, also beispielsweise weniger Arbeitsunfälle, Energie- und Materialeinsparung, Qualitätsverbesserung und Produktivitätssteigerung sind für ein mo-

dernes 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.



Diplom-Ingenieur Bernhard Schnittker, BVW-Beauftragter bei Röhm.

**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 wirkte zum Beispiel die Änderung eines Filterauslaufs, was wiederum zu einer Produktivitätssteigerung mit 138.000 DM Nutzen führte.

**Koblank: Lassen sich alle Vor-**

**schläge 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 1.520 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.

**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 BVW 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 Prozent einstellen.