

PETER KOBLANK

Betriebliches Vorschlagswesen in Versicherungen: Ein wirkungsvolles Personalführungsinstrument

Kaum ein Instrument eignet sich besser zur Gestaltung und Mitwirkung im dynamischen Geschehen eines Unternehmens als das Betriebliche Vorschlagswesen (BVW). Es umfaßt alle Bereiche, sichert Innovationen und liefert einen hervorragenden Beitrag zum Wirtschaftsergebnis. Es ist Teil einer anspruchsvollen Personalpolitik.

Das BVW wurde vor rund 100 Jahren in der Fertigungsindustrie von Unternehmerpersönlichkeiten wie Krupp, Siemens und Borsig „erfunden“. Inzwischen hat auch die Dienstleistungsbranche das BVW als wertvolles Personalführungsinstrument erkannt. Eine Umfrage des Autors ergab, daß viele bekannte Versicherungen heute über ein BVW verfügen (Bild 1).

Motivieren zum aktiven Mitgestalten

In jeder noch so perfekten Organisation sind Verbesserungspotentiale verborgen, die nur der Mitarbeiter vor Ort sehen kann. Das Betriebliche Vorschlagswesen bietet jedem Mitarbeiter einen zusätzlichen Kommunikationskanal, um über Verbesserungsvorschläge (VV) unternehmerisch mitzudenken und aktiv mitzugestalten. Gute Ideen werden prämiert, der Mitarbeiter partizipiert also direkt an dem von ihm angeregten Vorteil für das Unternehmen.

Der Nutzen eines VV läßt sich nicht immer quantifizieren: Materialeinsparungen, Verzicht auf unnötige EDV-Ausdrucke, Arbeitsablaufänderungen, Energieeinsparung, Portoeinsparungen sind jedoch Beispiele für Vorschläge, für die sich per Wirtschaftlichkeitsrechnung eine Einsparung errechnen läßt. Bei Themen wie Sicherheit, Umweltschutz oder Kundenservice läßt sich der eigentliche Wert nicht genau in Mark und Pfennig berechnen. Wie soll man ermitteln, wie oft ein Arbeitsunfall passiert wäre und was dieser im einzelnen gekostet hätte, der durch einen guten VV verhindert wurde? Dennoch handelt es sich auch bei solchen nicht berechenbaren VV um wichtige Beiträge.

Verbesserungsvorschläge werden bei den meisten Versicherungen so abgewickelt, wie in Bild 2 etwas vereinfacht dargestellt.

Die Prämierung ergibt sich, falls eine Wirtschaftlichkeitsrechnung möglich ist, als Prozentsatz der Einsparung, meist 20 bis 30 Prozent.

Bei nicht berechenbaren VV werden Punktesysteme angewandt. Bei einem Arbeitssicherheitsvorschlag gibt es je nach Grad der Gefahr, Schwere der eventuellen Schädigung, Erkennbarkeit der Gefahr und Wirksamkeit des Vorschlags Punkte, die je nach Verfahren addiert oder multipliziert werden und schließlich eine Prämie ergeben. Für derartige Punktesysteme hält das Deutsche

Institut für Betriebswirtschaft (DIB) e.V. in Frankfurt umfangreiche Literatur bereit.

Die durchschnittliche Prämie je eingeführtem VV liegt in Deutschland immerhin bei 903 DM, in der Versicherungsbranche bei 552 DM.

Barmer Ersatzkasse
Continental Versicherung
Deutsche Angestellten-Krankenkasse (DAK)
db Versicherung
Deutsche Krankenversicherung (DKV)
Gerling-Konzern
Gothaer Versicherung
Münchener Rückversicherung
Roland Rechtsschutz-Versicherungs AG
R+V Versicherung
Techniker Krankenkasse (TKK)
Vereinte Versicherungen

Bild 1: Einige Versicherungen mit BVW

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

Bild 2: Grundschemata der VV-Bearbeitung

Die BVW-Statistik des DIB

Das DIB veröffentlicht jedes Jahr eine BVW-Statistik. Basismaterial sind die Angaben von über 200 Firmen, in denen über 3 Millionen Arbeitnehmer beschäftigt sind. (Ein kleiner Auszug aus dieser DIB-Statistik ist in Bild 3 dargestellt).

	Insgesamt	Versicherungen	Banken
VV je 100 Mitarbeiter	14,7%	7,1%	9,2%
Anteil eingeführter VV	37,2%	19,3%	13,1%
– Ohne errechenbare Einsp.	29,9%	17,6%	11,1%
– Mit errechenbarer Einsp.	7,3%	1,7%	2,0%
Errechenbare Einsp. je VV	21.034 DM	7.123 DM	18.812 DM
Prämie je eingeführter VV	903 DM	552 DM	1.104 DM

Bild 3: Auszüge aus der DIB-Statistik für 1992

Da sich an dieser freiwilligen Umfrage nur vier Versicherungen beteiligt haben, sind die Angaben speziell für diese Branche nicht unbedingt repräsentativ. Aus diesem Grunde sind die signifikanteren Werte der Banken als Dienstleister mit ähnlicher Mitarbeiterstruktur zu Vergleichszwecken mitaufgeführt.

Ein VV mit errechenbarer Einsparung bringt im Durchschnitt 21.034 DM. Dieses Ergebnis wird entscheidend von der Fertigungsindustrie mitgeprägt, wo bei entsprechenden Fertigungszahlen selbst kleine Verbesserungen gravierende Einsparungen bringen können. Wenn an einem Automodell, das pro Jahr 100.000 Mal vom Band läuft, nur eine Mark pro Stück eingespart werden kann, bringt ein einziger VV bereits ein enormes Ergebnis. Der für die Versicherungsbranche ausgewiesene Wert muß zwangsläufig niedriger liegen. Die ausgewiesenen 7.123 DM sind jedoch, wie gesagt, nicht unbedingt repräsentativ.

BVW läuft nicht von alleine

Die Idee des BVW muß, wie jedes gute Produkt, innerhalb des Unternehmens „verkauft“ werden. Dabei ist es wichtig, die richtigen Zielgruppen anzusprechen (vgl. Bild 4).

Mitarbeiter, die VV einreichen sollen
Vorgesetzte, die sich über Anregungen ihrer Mitarbeiter freuen sollten, statt falsche Schuldgefühle („Warum bin ich nicht selber darauf gekommen“) zu entwickeln
Gutachter, die ihre Beurteilung zusätzlich zu ihren anderen Aufgaben durchführen müssen

Bild 4: Die wichtigsten Zielgruppen des BVW-Marketing

Zur Verkaufsförderung werden meist BVW-Broschüren, Werbebriefe an Mitarbeiter, Berichte in der Firmenzeitschrift, Plakate, Werbegeschenke und Verlosungen eingesetzt. Wesentliche Faktoren sind jedoch das persönliche Gespräch mit den „Kunden“ und – vor allem – kurze VV-Bearbeitungszeiten.

Es handelt sich um eine von oberster Führungsebene ausgehende Managementaufgabe, die an einen BVW-Beauftragten übertragen wird. Dieser ist in Versicherungen häufig in der Personal- oder Organisationsabteilung untergebracht, sollte aber dem Topmanagement direkt und regelmäßig berichten. In einer Betriebsvereinbarung, bei der der Personalrat mitbestimmen kann, werden die Grundsätze des BVW definiert.

Ohne PC-Einsatz heute nicht mehr denkbar

Eine große Gefahr ist, daß der BVW-Beauftragte in der reinen Administrationsarbeit untergeht. Ein Personal Computer ist daher heute auch im BVW ein selbstverständliches Hilfsmittel. Eine BVW-Datenbank ermöglicht schnelle Detailrecherchen, Reports und Statistiken (Bild 5). Die zahlreichen Briefe, beispielsweise Eingangsbestä-

tigungen, Zwischenbescheide, Gutachtenanforderungen, Kommissionsunterlagen und Abschlußbescheide können durch eine effektive Terminverfolgung aus dieser Datenbank heraus vollautomatisch erledigt werden.

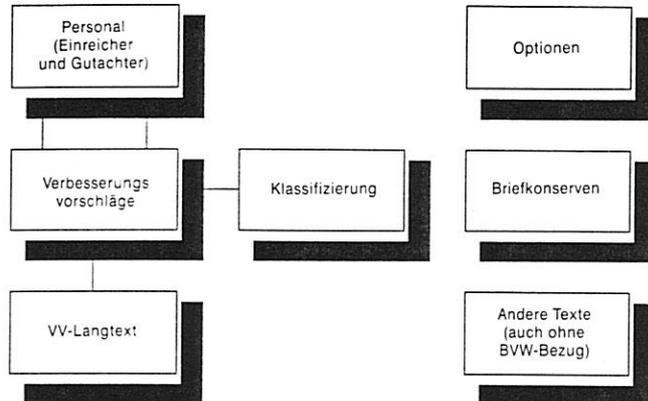


Bild 5: Beispiel für eine BVW-Datenbank

Durch den PC-Einsatz wird die reine Administrationsarbeit auf ein Minimum reduziert. Es bleibt also Zeit für den kreativen Teil der BVW-Arbeit: Für den bereits erwähnten aktiven Verkauf des Produkts „BVW“ innerhalb des Unternehmens. Der überwiegende Teil der oben genannten Versicherungen nutzt ein speziell für das BVW entwickeltes PC-Programm, das insgesamt über 500 Mal in Deutschland, Österreich, Schweiz und England im Einsatz ist.

Kaizen – Neue Tendenzen aus Japan

Neue Tendenzen im BVW kamen in den letzten Jahren aus Japan. Der japanische Begriff „Kaizen“ bedeutet

„kontinuierliche Verbesserungen“. Es geht darum, möglichst viele Ideen der Mitarbeiter zu bekommen: 1.000 Kleinigkeiten bringen nach japanischer Auffassung mehr als eine herausragende Idee. Es werden insbesondere Vorschläge zum eigenen Aufgabenbereich gefördert, die direkt beim Vorgesetzten eingereicht und von diesem sofort umgesetzt werden.

Will man japanische und deutsche BVW-Statistiken quantitativ vergleichen, muß man sich über die Qualitätsunterschiede im Klaren sein. Wenn zum Beispiel in Japan irgendwo ein Wasserhahn tropft, wird der Mitarbeiter bei seinem Vorgesetzten einen Kaizen-Vorschlag machen, der kurzerhand umgesetzt und mit einer minimalen Prämie versehen wird.

In Deutschland würde der BVW-Beauftragte einen solchen Bagatell-Hinweis gar nicht erst als VV annehmen. Das Risiko ist jedoch, daß letztendlich eine ganze Reihe von Wasserhähnen tropfen und teure Ressourcen unnötigerweise verschwendet werden. (Die unterschiedlichen Einstellungen in Deutschland und Japan werden in Bild 6 verdeutlicht).

Ein Beispiel aus der Praxis

In der Versicherungswirtschaft geht es bei Einsparungen durch das BVW nicht um die riesigen Summen, die beispielsweise bei den aufwendigen technischen Fertigungen in der Automobilindustrie erzielt werden können. Bei der Vereinten in München hat aber ein gutorganisiertes betriebliches Vorschlagswesen zu greifbaren Verbesserungen geführt. Eine veränderte Installationsmethode für PC-Programme brachte beispielsweise eine Ersparnis von 20.000 DM pro Jahr. Ein anderer Vorschlag bezog sich auf die maschinelle Auswertung von Außendienst-

	Deutschland	Japan
VV pro Mitarbeiter	0,15	30
Qualität und Quantität	Lieber weniger, aber besser	Lieber 1000 Mal ein kleiner Nutzen, als einmal ein großer
Annahmequote	Um die 30 %	Über 80 %
Durchschnittsprämie pro angenommener VV	900 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 in den meisten Fällen selbst entscheidet und prämiert

Bild 6: Unterschiedliche BVW-Philosophien

Wettbewerben. Ersparnis: 50.000 DM. Der erfolgreichste Vorschlag betraf eine komplett ausgearbeitete Aktion zur Anpassung der Krankentagegeldversicherung einschließlich konkreter Angebotserstellung. Der Effekt betrug mehrere Millionen DM.

Bei rund 9.000 Mitarbeitern im Innen- und Außendienst werden derzeit etwa 900 Vorschläge pro Jahr eingereicht. Auch der Außendienst, der den organisatorischen Bemühungen der Leute „von drinnen“ oft skeptisch gegenübersteht, beteiligt sich nach den Erfahrungen der Vereinten rege am Vorschlagwesen. Grundlegendes Problem allerdings auch hier: Das BVW hat bei manchen deut-

lichen Führungskräften – im Gegensatz zu japanischen Managern – noch zu wenig Akzeptanz.

Fazit

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. Noch immer ist in den Unternehmen – und dies gerade im Dienstleistungssektor – die wertvollste Resource der Mensch mit seinem unerschöpflichen Ideenpotential.

ZEITSCHRIFT FÜR VERSICHERUNGSWESEN

UNABHÄNGIGES FACHORGAN FÜR DIE VERSICHERUNGSPRAXIS

44. Jahrgang 1993
15. Mai ZfV Nr. 10