

Das Betriebliche Vorschlagswesen

Eine Prozessbetrachtung unter Verwendung von
Qualitätsmanagement-Werkzeugen

Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors
der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
der Fakultät für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
der Otto-Friedrich-Universität Bamberg

vorgelegt von

Stefanie Maria-Elisabeth Lurz, M.Sc.



Bamberg, 2014

Erstgutachter: Prof. Dr. Olaf Struck

Zweitgutachter: Prof. Dr. Alexander Pflaum

Beisitzer: Prof. Dr. Eric Sucky

Tag der Abgabe der Arbeit: 08.12.2014

Danksagung

Eine wissenschaftliche Arbeit ist nie das Werk einer einzelnen Person, deshalb möchte ich mich bei all denen bedanken, die mir die Erstellung dieser Dissertation ermöglicht haben.

Bei Professor Dr. Olaf Struck bedanke ich mich für die Betreuung und seine Geduld, mit der er mir in vielen Iterationsschleifen unermüdlich mit Rat und Tat zur Seite stand.

Ich danke Professor Dr. Alexander Pflaum für seine kurzfristige Bereitschaft meine Arbeit zu unterstützen und für die damit verbundenen umfangreichen Hinweise und Empfehlungen.

Ich danke meinen guten Freunden Stefan Schlereth und Dennis Bernhard dafür, dass sie mir Mut gemacht haben und für die vielen aufgewendeten Stunden.

Gregor Klem danke ich für bereichernde Gespräche, wertvolle Ideen und fortwährende Unterstützung.

Stefanie Körber hat mich bei der Realisierung meines Vorhabens tatkräftig und konstruktiv unterstützt, auch dafür bedanke ich mich herzlich.

Ich danke Dr. Walter Demmelhuber für die ursprüngliche Idee das Thema zu bearbeiten.

Danke an die Hans-Böckler-Stiftung für das Stipendium.

Ganz besonders bedanke ich mich bei meinen Eltern Heidi und Theo Lurz für ihre Loyalität.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	X
1 Einleitung	1
2 Ausgangslage, Fragestellung und Aufbau der Arbeit	4
2.1 Ausgangslage.....	4
2.1.1 Das Betriebliche Vorschlagswesen in deutschen Betrieben	4
2.1.1.1 Gründe für das Betriebliche Vorschlagswesen	7
2.1.1.2 Argumente gegen das Betriebliche Vorschlagswesen	9
2.2 Fragestellung	13
2.3 Aufbau der Arbeit – Anwendung von Qualitätsmanagement-Methoden in indirekten Bereichen.....	14
2.3.1 Prozesssteuerung	15
2.3.2 Six Sigma	19
3 Define: Der Prozess des Betrieblichen Vorschlagswesens	26
3.1 Begriffliche Abgrenzungen	26
3.2 Die Rolle des Betrieblichen Vorschlagswesens neben anderen Instrumenten des Verbesserungsmanagements	29
3.3 Der allgemeine Prozess des Betrieblichen Vorschlagswesens.....	31
3.3.1 Verbesserungsvorschlag und Einreichung	32
3.3.2 Begutachtung und Bewertung	33
3.3.3 Umsetzung.....	35
3.3.4 Prämierung	36
3.3.5 Einspruch.....	37
3.4 Notwendige betriebliche Voraussetzungen	37
3.5 Externe Regulierungen	43
3.6 Motivation im Betrieblichen Vorschlagswesen	46
3.6.1 Menschen im Prozess des Betrieblichen Vorschlagswesens	49
3.6.2 Motive von Einreichern und Gutachtern.....	53
3.7 Überblick möglicher Einflussfaktoren	60

4	Measure: Betrachtung des Prozesses im Feld	65
4.1	Stakeholder-Analyse – Beteiligte und deren Interesse am BVW	65
4.2	Visualisierung von Prozessen	77
4.3	Kennzahlen und ihre Möglichkeiten	79
4.3.1	Gängige Kennzahlen im Betrieblichen Vorschlagswesen	83
4.3.2	Erweiterungen des konventionellen Kennzahlensystems	88
4.4	Methodisches Vorgehen	90
4.4.1	Interviews	91
4.4.2	Daten- und Dokumentenanalyse	95
4.4.2.1	Kategorien für Verbesserungsvorschläge	99
4.4.2.2	Kategorien für Gutachten	102
4.4.3	Feldstudie	104
4.4.4	Operationalisierung der Ergebnisse für die Praxis	105
5	Analyze: Bewertung des Prozesses	107
5.1	Darstellung des untersuchten Prozesses	107
5.2	Experteninterviews	113
5.3	Deskriptive Statistik	121
5.4	Multivariate Analyse der Prozess- und Dokumentendaten	133
5.5	Das 20-€-Experiment	145
5.6	Die Rolle interpersoneller Konstrukte	148
5.7	Ergebnisse der empirischen Untersuchungen im Kontext der einzelnen Prozessschritte	150
5.8	Theorie zur Operationalisierung eines planbaren BVW-Prozesses	157
6	Improve: Systemanpassungen mittels Qualitätsmanagement-Methoden	160
6.1	Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse	163
6.2	Standardisierung	170
6.3	Lean for Service	172
7	Control: Ergebnisbewertung	178
8	Zusammenfassung und Ausblick	180
8.1	Open Innovation – ein ergänzender und weiterführender Ansatz mit Praxisbeispielen	183
8.2	Implikationen für zukünftige Forschungsprojekte	188

9	Literaturverzeichnis	189
10	Gesetzesverzeichnis.....	199
11	Anhang.....	200

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einfacher BVW-Prozess	5
Abbildung 2: Auswahl wichtiger Literatur zum Thema	11
Abbildung 3: Aufbau der Arbeit	15
Abbildung 4: Allgemeines Prozessschema	16
Abbildung 5: Prozessmodell und Prozesstypen	17
Abbildung 6: DMAIC-Zyklus	22
Abbildung 7: Innovation und Kreativität	28
Abbildung 8: Instrumente des Verbesserungsmanagements.....	30
Abbildung 9: Operationalisierung von KVP mittels PDCA-Zyklus.....	31
Abbildung 10: Die Rolle der Führungskraft in der Organisationsstruktur des BVW	42
Abbildung 11: Das Handlungsphasenmodell nach Heckhausen.....	49
Abbildung 12: Transaktionales Modell des Ideenmanagements.....	57
Abbildung 13: Einflüsse auf die Entscheidungen des Gutachters.....	59
Abbildung 14: Klassifizierung interner und externer Motivation.....	60
Abbildung 15: Einflussquellen des BVW	62
Abbildung 16: Power-Interest-Grid des BVW.....	68
Abbildung 17: Erfolgsermittlung im Ideenmanagement.....	85
Abbildung 18: Phasenmodell für betriebliche Innovationsprozesse	86
Abbildung 19: Ausschnitt Kennzahlensystem	87
Abbildung 20: Abhängigkeiten im Ideenmanagement.....	89
Abbildung 21: Ausschnitt Erweitertes Kennzahlensystem	90
Abbildung 22: Vorgehen zur Analyse des BVW-Prozesses	91
Abbildung 23: Individuelle Prozessdarstellung – Ausschnitt	109
Abbildung 24: Anzahl eingereicherter Vorschläge pro Mitarbeiter.....	124
Abbildung 25: Beteiligungsquote.....	124
Abbildung 26: Bewertungsergebnis nach Funktion der Einreicher	126
Abbildung 27: Anonym eingereichte VV nach Funktion des Einreichers.....	129
Abbildung 28: Begutachtungsergebnisse anonym eingereicherter Verbesserungsvorschläge	130

Abbildung 29: Einflussfaktoren: Annahme des Vorschlags	136
Abbildung 30: Einflussfaktoren: Vorschlag wird als berechenbar eingestuft.....	138
Abbildung 31: Einflussfaktoren: kurze Dauer bis zur Vorlage des Gutachtens	141
Abbildung 32: Einflussfaktoren: Einspruch gegen das Begutachtungsergebnis.....	143
Abbildung 33: Theorie zur Operationalisierung eines planbaren BVW-Prozesses	159
Abbildung 34: Entscheidungsfindung Begutachtung.....	172
Abbildung 35: Qualitätsregelkarte – Annahmequote.....	179
Abbildung 36: Möglichkeit der Integration von Ideenmanagement und Open Innovation ...	186

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: In Betriebs- und Dienstvereinbarungen genannte Ziele des BVW	7
Tabelle 2: Stakeholder-Analyse BVW	67
Tabelle 3: Legende – individuelle Prozessdarstellung	79
Tabelle 4: Bewertungsergebnisse Vollerhebung und Stichprobe	97
Tabelle 5: Kennzahlen im Feld für das Jahr 2010	123
Tabelle 6: Kreuztabelle Bereich Einreicher – Bereich Gutachter	128
Tabelle 7: Bearbeitungszeit bis zur Begutachtung	131
Tabelle 8: Dichotome Variablen aus der Dokumentenanalyse	132
Tabelle 9: Metrische Variablen aus der Dokumentenanalyse	133
Tabelle 10: Einflussfaktoren – Annahme des Vorschlags	137
Tabelle 11: Einflussfaktoren – Vorschlag wird als berechenbar eingestuft	139
Tabelle 12: Einflussfaktoren – kurze Dauer bis zur Vorlage des Gutachtens	142
Tabelle 13: Einflussfaktoren – gegen das Begutachtungsergebnis wird Einspruch erhoben.	144
Tabelle 14: Erfolgsvergleich des 20-€-Experiments	147
Tabelle 15: Risikoprioritätszahl	165
Tabelle 16: Auftretenswahrscheinlichkeit	165
Tabelle 17: Bedeutung	166
Tabelle 18: Entdeckungswahrscheinlichkeit	167
Tabelle 19: FMEA zum Betrieblichen Vorschlagswesen	169

Abkürzungsverzeichnis

ArbnErfG	Arbeitnehmererfindungsgesetz
BAG	Bundesarbeitsgericht
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BPM	Business Process Management
BPR	Business Process Reengineering
BVW	Betriebliches Vorschlagswesen, auch IDM
CIP	Continuous Improvement Process, auch KVP
dib	Deutsches Institut für Betriebswirtschaft
DIN	Deutsches Institut für Normung
DMAIC	Define, Measure, Analyze, Improve, Control
DOE	Design of Experiments
ebd.	ebenda
EDV	elektronische Datenverarbeitung
EN	Europäische Norm
ERA	Entgeltrahmenabkommen
et al.	et alii (und andere)
f.	folgend
ff.	fortfolgend
FMEA	Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse
IDM	Ideenmanagement, auch BVW
IGM	Industriegewerkschaft Metall
ISO	Internationale Organisation für Normung
KMB	Klein- und Mittelbetriebe
KMU	Klein- und Mittelunternehmen

KPI	Key Performance Indicator
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, auch CIP
o. Ä.	oder Ähnliches
OEG	obere Eingriffsgrenze
OWG	obere Warngrenze
PDCA	Plan, Do, Check, Act
RPZ	Risikoprioritätszahl
SIPOC	Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customer
SMART	spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminierbar
TOC	Theory of Constraints
TPM	Total Productive Maintenance
UEG	untere Eingriffsgrenze
US/AS	Umweltschutz/Arbeitssicherheit
UWG	untere Warngrenze
VIE-Theorie	Valence-Instrumentality-Expectancy-Theory
VV	Verbesserungsvorschlag

1 Einleitung

Das Betriebliche Vorschlagswesen wird regelmäßig in der Tagespresse thematisiert, wie folgende Überschriften zeigen:

„Warum viel Geld in Forschung, Marketing und PR stecken, wenn die eigenen Mitarbeiter die besten Ideen haben? [...]“ (Schenz 2011).

„Durch kluge Einfälle ihrer Mitarbeiter sparen Firmen Millionen“ (Röthke 2012).

„Große Unternehmen setzen auf Geistesblitze ihrer Mitarbeiter“ (Heinrich 2013: 1).

Diese Zeitungsartikel sind Beispiele dafür, dass auch außerhalb von Unternehmen Interesse am Betrieblichen Vorschlagswesen besteht, das häufig ein selbstverständlicher Teil der Organisation in Form eines indirekt den Geschäftszweck begleitenden Prozesses ist. Deutsche Betriebe nutzen es, um Ideen ihrer Mitarbeiter systematisch zu sammeln, mit dem Bestreben, diese Ideen erfolgswirksam umzusetzen.

Das Betriebliche Vorschlagswesen ist ein Unternehmensprozess, den die einzelnen Ideengeber nur gelegentlich nutzen, um Verbesserungsvorschläge einzureichen. Lediglich eine geringe Anzahl von Beteiligten beschäftigt sich intensiv und häufig mit der Begutachtung und Umsetzung der Vorschläge. Aus Sicht der Mitarbeiter, die Verbesserungsvorschläge einreichen, kann der Bewertungsprozess deshalb kompliziert und intransparent erscheinen, weil das System sie selbst nur gelegentlich tangiert (vgl. Sprenger 2005: 130).

Eine Besonderheit des Betrieblichen Vorschlagswesens im Vergleich zu anderen betrieblichen Vorgängen ist die Freiwilligkeit. Der Prozess wird durch die Einreichung eines Verbesserungsvorschlages (VV) initiiert. Die Einreichung erfolgt, ohne dass Beschäftigte im Rahmen ihrer Stellenbeschreibung dazu verpflichtet sind. Aus diesem Grund ist es notwendig, die Motivation der Akteure im Betrieblichen Vorschlagswesen zu betrachten.

Büch (2010) weist in ihrer Arbeit zum Ideenmanagement nach, dass Mitarbeiter¹ mit erhöhter Wahrscheinlichkeit Verbesserungsvorschläge einreichen, wenn sie einerseits über eine proaktive Persönlichkeit und andererseits über persönliches Wohlbefinden verfügen. Die Valenz des Betrieblichen Vorschlagswesens für den Einreicher hat zudem einen positiven Effekt auf

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit nur die männliche Form verwendet. Soweit nicht ausdrücklich erwähnt, sind immer beide Geschlechter gemeint.

das Einreichverhalten eines Mitarbeiters. Des Weiteren weist Büch positive Auswirkungen von distributiver, prozeduraler und interaktionaler Gerechtigkeit nach. Wahrgenommene Gerechtigkeit im Unternehmen ist Voraussetzung für das Generieren von Verbesserungsvorschlägen seitens der Belegschaft. Eine weitere Erkenntnis aus Büchs Forschungsarbeit ist die Unabhängigkeit eines Folgevorschlags desselben Mitarbeiters davon, ob der unmittelbar vorher eingereichte Vorschlag angenommen oder abgelehnt wurde. Auch die Höhe der Prämie bei Annahme des Vorgängervorschlags hat keinen Einfluss auf folgende Einreichungen (vgl. Büch 2010: 5 f.).

Urbach (2013) liefert ergänzende Informationen darüber, wie Entscheidungen über Verbesserungsvorschläge getroffen werden. Vorgesetzte und Gutachter bewilligen Vorschläge mit einer höheren Wahrscheinlichkeit, wenn sie persönlich davon profitieren, und lehnen ab, wenn sie selbst durch die Umsetzung an Macht verlören (vgl. Urbach 2013: 7 f.). Urbachs Feststellungen lassen offen, ob es weitere Einflüsse auf die Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen gibt.

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen erörtert die vorliegende Arbeit, unter welchen Bedingungen das Betriebliche Vorschlagswesen erfolgswirksam betrieben wird und auf welche Weise dieser Erfolg gesteuert werden kann. Der Erfolg des Betrieblichen Vorschlagswesens ist primär jener, der monetär messbar ist. Die Voraussetzung dafür ist, dass Verbesserungsvorschläge eingereicht werden, wofür Büch Motive aufzeigt. Urbach liefert eine isolierte Erklärung für die Annahme von Vorschlägen, die die Voraussetzung dafür ist, dass ein Vorschlag durch seine Umsetzung einen tatsächlichen Erfolg begründen kann. In dieser Arbeit werden weitere Einflussfaktoren identifiziert, die zur Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen führen. Als Gegenstand der Betrachtung dient der gesamte Prozess des Betrieblichen Vorschlagswesens, um festzustellen, welche systemseitigen Voraussetzungen geschaffen werden können, um den Prozesserfolg zu steuern.

Die Prozessbetrachtung erfolgt am Beispiel eines deutschen Leistungselektronikherstellers von der Einreichung des Verbesserungsvorschlags bis zur Generierung des Erfolges, der durch die Umsetzung des Vorschlags realisiert wird. Als Hilfsmittel dienen gängige Qualitätsmanagement-Methoden, wie die Prozessdarstellung mittels Diagramm und die Stakeholder-Analyse. So gelingt es, alle beteiligten Personen und Systeme in der Erhebung und Analyse zu berücksichtigen.

Unter Einbezug der Methoden des Qualitätsmanagements erfolgt die empirische Betrachtung. Experteninterviews dienen dazu, bereits bestehende quantitative Forschungsergebnisse zu bestätigen und Hinweise auf weitere Einflussfaktoren zu erlangen. Die Hypothesenbildung erfolgt theoriegeleitet, ergänzt durch den Ansatz der Grounded Theory. Multivariate und deskriptive Auswertungen der Prozessdaten geben Aufschluss über die Determinanten. Die Prozessdaten stehen in Form von Datenbanken, ergänzt durch Daten aus der Analyse von Prozessdokumenten, zur Verfügung.

Abschließend werden erneut Prinzipien und Werkzeuge des Qualitätsmanagements herangezogen, um das System des Betrieblichen Vorschlagswesens derart zu gestalten, dass die identifizierten Faktoren zugunsten des Erfolges des Vorschlagswesens beeinflusst werden.

2 Ausgangslage, Fragestellung und Aufbau der Arbeit

Dieses zweite Kapitel dient dazu, einen Überblick über die Systematik des Betrieblichen Vorschlagswesens (BVW) im Allgemeinen zu geben. Zudem werden dessen Rolle als Institution in der deutschen Wirtschaft sowie die Gründe für dessen Nutzung erläutert. Außerdem stellt dieses Kapitel die Struktur der Arbeit vor, die sich an der Six-Sigma-Vorgehensweise orientiert.

Diese Forschungsarbeit soll der betrieblichen Praxis dienen, es ist ausdrückliches Ziel, Erkenntnisse zu operationalisieren. Gleichzeitig kann diese Arbeit als Beispiel dafür gesehen werden, wie indirekte betriebliche Prozesse untersucht und die Ergebnisse in der Praxis adaptiert werden können.

Als indirekte betriebliche Prozesse werden im Allgemeinen die Prozesse bezeichnet, die nicht direkt zur Wertschöpfung beitragen, also keinen direkten physischen Mehrwert am Produkt schaffen, dafür ist das Betriebliche Vorschlagswesen exemplarisch.

2.1 Ausgangslage

Dieses Unterkapitel dient der Darstellung des Betrieblichen Vorschlagswesens als Untersuchungsgegenstand. Das Betriebliche Vorschlagswesen, auch Ideenmanagement (IDM) genannt, ist eine bedeutende Institution in mittelgroßen und großen deutschen Industriebetrieben, es ist in vielen Unternehmen als Prozess fest etabliert und für Mitarbeiter eine Möglichkeit, sich proaktiv an Unternehmensabläufen zu beteiligen. Die Informationsweitergabe erfolgte ursprünglich über den Postweg. Dieser Weg wurde jedoch zunehmend verändert, ergänzt und erweitert. Große Teile der betrieblichen Kommunikation und Datenverteilung werden heute elektronisch abgewickelt. Unabhängig von der organisatorischen Abwicklung ist das Vorschlagswesen zumeist fester Bestandteil der Infrastruktur eines Betriebes und als Institution etabliert.

2.1.1 Das Betriebliche Vorschlagswesen in deutschen Betrieben

Das Betriebliche Vorschlagswesen ist eine „Form der Wissensgenerierung und -umsetzung“ (Niemeyer 2004: 107). Abbildung 1 greift diese pragmatische Definition auf, um die ersten

Erläuterungen zum Thema vor einem einheitlichen Hintergrund zu ermöglichen. Initiiert wird der Prozess zunächst mit der Einreichung eines Verbesserungsvorschlages durch einen Mitarbeiter. Der Einreichung folgt eine Begutachtung des Vorschlages, der im Falle einer positiven Begutachtung umgesetzt wird. Entsprechend der im jeweiligen Betrieb üblichen Handhabung erhält der Ideengeber meist eine Prämie.



Abbildung 1: Einfacher BVW-Prozess (eigene Darstellung)

Dieser vereinfachte Ablauf stellt dar, welche Form des Betrieblichen Vorschlagswesens sich in deutschen Unternehmen etabliert hat. Ihren Ursprung hatte die Entwicklung im sogenannten Generalregulativ von Alfred Krupp aus dem Jahre 1871, das Grundsätze der Geschäftsführung und Unternehmensorganisation beschreibt und auf Verbesserungsvorschläge durch die Mitarbeiter eingeht:

Anregungen und Vorschläge zu Verbesserungen, auf solche abzielende Neuerungen, Erweiterungen, Vorstellungen über und Bedenken gegen die Zweckmäßigkeit getroffener Anordnungen sind aus allen Kreisen der Mitarbeiter dankbar entgegenzunehmen und durch Vermittlung des nächsten Vorgesetzten an die Prokura zu befördern, damit diese ihre Prüfung veranlasse.

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

Die Wiederaufnahme eines schon abgelehnten Vorschlags unter veränderten tatsächlichen Verhältnissen oder in verbesserter Gestalt ist selbstredend nicht nur zulässig sondern empfehlenswert. (Krupp zitiert nach Fiedler-Winter 2001: 295)

Zu Zeiten des Taylorismus² waren eine solche Denkweise und ein solches Vorgehen unüblich. Dennoch können hier als weiteres Beispiel die Farbenfabriken genannt werden, die 1909 in einem Schreiben an den Anschlagbrettern mitteilten, dass Verbesserungsvorschläge mit einer Prämie gewürdigt werden sollten:

Wir haben beschlossen, brauchbare Vorschläge unserer sämtlichen Beamten und Arbeiter, soweit solche zur Verhütung von Unfällen dienlich sind oder zu Betriebsverbesserung an Geräten, Werkzeugen oder Maschinen und Apparaten führen je nach ihrem Wert durch entsprechende Prämien zu belohnen. Dasselbe gilt, wenn rechtzeitig vor der Ausführung bzw. vor der Montage Fehler an Zeichnungen gefunden und gemeldet werden. Zu diesem Zweck sind in sämtlichen Bürogebäuden, Laboratorien und Aufenthaltsräumen verschlossene Kästen aufgehängt, die zur Aufnahme solcher Vorschläge dienen sollen. Diese Kästen werden jeden Samstag geleert und die eingegangenen Vorschläge alsdann von Seiten des allgemeinen Ausschusses der Arbeiter geprüft. Letzterer hat uns dem Werte entsprechende Vorschläge betreffend der Prämierung zu unterbreiten. Die definitive Entscheidung über die Höhe wird von uns selbst erfolgen. Die Direktion der Farbenfabriken, vormals Friedr. Bayer & Co., gez. F. Bayer, gez. Prof. Dr. Ing. C. Duisberg. (Verg et al. 1988: 240)

Diese Texte belegen, dass die Idee des Betrieblichen Vorschlagswesens nicht gänzlich neu war, als dieses sich in den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts in deutschen Industriebetrieben reetablierte (vgl. Läge 2002: 1).

Der dib-Report, die jährliche Studie des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft (dib), und die Sammlung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung sind Indikatoren für die weite Verbreitung des Betrieblichen Vorschlagswesens in deutschen Betrieben. Beide Institutionen greifen auf ein umfangreiches Datenmaterial freiwillig teilnehmender Unternehmen zurück und werden im Folgenden noch mehrmals zitiert.

Von den Organisationen, die zu der 2011 veröffentlichten Studie des dib beigetragen haben, sind über 60 Prozent produzierend tätig. Beinahe drei Viertel der Organisationen beschäftigen mehr als 1000 Mitarbeiter (vgl. Wehler et al. 2011: 4).

² Frederick W. Taylor (1856-1915) sieht in seinem Prinzip einer Prozesssteuerung von Arbeitsabläufen strikte Arbeitsteilung vor. Das bedeutet, dass das Management den besten und produktivsten Arbeitsablauf bestimmt und Arbeiter die Vorgaben zugunsten der Effizienz genau einhalten. Hinterfragen und Mitdenken seitens der einfachen Arbeiterschaft waren in Taylors Modell nicht vorgesehen (vgl. Hopp und Spearmann 2008: 27-31).

2.1.1.1 Gründe für das Betriebliche Vorschlagswesen

In der Literatur werden vielfältige Gründe für die Unterhaltung eines Betrieblichen Vorschlagswesens genannt. Das oberste Ziel ist ein **direkt messbarer** Prozessoutput. Des Weiteren liefern Studien und wissenschaftliche Abhandlungen Zielsetzungen, die **indirekt messbar** oder von **ideeller** Natur sind.

Die Erhebung der Hans-Böckler-Stiftung anhand von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zum Betrieblichen Vorschlagswesen deutscher Organisationen zeigt, dass die Zielsetzung häufig wirtschaftlicher Natur ist (vgl. Jentgens und Kamp 2004: 22). Tabelle 1 fasst die genannten Ziele aus 269 Vereinbarungen zusammen, wobei Mehrfachnennungen möglich sind. Generell kommt jede Art von Nutzen in Betracht, der sich direkt oder indirekt positiv auf die Wirtschaftlichkeit der Organisation auswirkt (vgl. Leipold 2010: 16).

Tabelle 1: In Betriebs- und Dienstvereinbarungen genannte Ziele des BVW (vgl. Jentgens und Kamp 2004: 22)

In Betriebsvereinbarungen genannte Ziele des Betrieblichen Vorschlagswesens	Anteil
Erhöhung von Gesundheitsschutz/Arbeitssicherheit/Anlagensicherheit/Unfallverhütung	39 %
Steigerung der Wirtschaftlichkeit	38 %
Förderung der Zusammenarbeit	28 %
Umweltschutz/Energieeinsparung	26 %
Verbesserung von organisatorischen Abläufen/Arbeitsmethoden/Arbeitsverfahren	25 %
Arbeitszufriedenheit	24 %
Qualitätsverbesserung/Fehlerreduzierung	22 %
Verbesserung der Arbeitsbedingungen/Humanisierung	14 %
Produktionssteigerung/Produktivitätssteigerung	11 %
Kostensenkung	11 %
Verbesserung von Kundenservice/Ansehen/Kreativität/Identifizierung mit dem Unternehmen/Motivation	10 %

Direkt messbare Ziele

Als direkt messbare wirtschaftliche Ziele sind in der Erhebung der Hans-Böckler-Stiftung die Steigerung der Wirtschaftlichkeit, Fehlerreduzierung, Produktionssteigerung und Kostensenkung zu klassifizieren (vgl. Jentgens und Kamp 2004: 22). In einer Befragung von 173 Unternehmen im Rahmen der Studie des dib nennen 90 Prozent der Firmen Kosteneinsparungen als

Ziel des Betrieblichen Vorschlagswesens (vgl. Wehler et al. 2011: 7). Die genannten Ziele lassen es zu, einen direkt messbaren monetären Mehrwert zu beziffern, der sich darin ausdrückt, dass mehr Produkte abgesetzt werden können oder weniger Produktionsaufwendungen getätigt werden müssen.

Indirekt messbare Ziele

Die Gruppe der indirekt messbaren Ziele zeichnet sich dadurch aus, dass sich mittelbar ein monetärer Nutzen ergibt. In der Erhebung der Hans-Böckler-Stiftung betrifft dies die Verbesserung der organisatorischen Abläufe/Arbeitsmethoden/-verfahren, der Qualität und Produktivität (vgl. Jentgens und Kamp 2004: 22). Korrespondierend ist die zweithäufigste Nennung in der dib-Erhebung die Verbesserung interner Prozesse (vgl. Wehler et al. 2011: 7). Die Zielerreichung lässt sich auch hier quantifizieren, indem Qualitätsmerkmale und die Produktivität gemessen werden. Der monetäre Erfolg kann daraus indirekt ermittelt werden, indem festgestellt wird, ob der Kunde für die höhere Qualität auch bereit ist zu zahlen oder ob die Ware, die durch die Produktivitätserhöhung zusätzlich produziert wird, auch abgesetzt werden kann.

Ideelle Ziele

Sowohl in den Betriebsvereinbarungen als auch in den Studien werden ideelle Aspekte als Gründe für die Unterhaltung eines Betrieblichen Vorschlagswesens genannt. In den Betriebsvereinbarungen wurden die Begriffe Gesundheitsschutz, Arbeitssicherheit, Anlagensicherheit, Unfallverhütung, Förderung der Zusammenarbeit, Umweltschutz, Arbeitszufriedenheit, Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Humanisierung, Kundenservice, Verbesserung des Ansehens, Kreativität, Identifizierung mit dem Unternehmen und Motivation (vgl. Jentgens und Kamp 2004: 22) verwendet.

Die ideellen Ziele sind die Ziele des Betrieblichen Vorschlagswesens, die in der Literatur am ausführlichsten diskutiert werden. Dazu zählt die gesteigerte Motivation der Mitarbeiter, die als Resultat eines positiv bewerteten Verbesserungsvorschlages erwartet wird. In diesem Zusammenhang ist das ideelle Ziel der Persönlichkeitsentfaltung zu sehen, dessen Erreichung dem Mitarbeiter durch das Betriebliche Vorschlagswesen in Aussicht gestellt wird. Des Weiteren ist die Förderung sozialer Beziehungen innerhalb eines Betriebes durch das Betriebliche Vorschlagswesen möglich, weil es den Beteiligten Kommunikation und

Zusammenarbeit abfordert. Die Mitarbeiter können Verantwortung außerhalb ihrer regulären Tätigkeit innerhalb der Organisation übernehmen, was ihnen zusammen mit den anderen ideellen Zielen die Möglichkeit gibt, ihre Fähigkeiten und Kenntnisse zu erweitern (vgl. Bismarck 2008: 27).

Die Anzahl der unterschiedlichen ideellen Ziele ist größer als die Anzahl der verschiedenen messbaren Ziele. Die Gemeinsamkeit der ideellen Ziele besteht darin, dass sie nicht mit einem monetären Nutzen bezifferbar sind. Ein Nutzen kann lediglich geschätzt oder angenommen werden.

Die in der Theorie überproportional häufig diskutierte ideelle Zielsetzung steht nicht mit der überwiegend wirtschaftlichen Zielsetzung in der Praxis im Verhältnis. Deshalb muss sich ein System, das kostendeckend arbeiten soll, an den Anforderungen der Realität ausrichten – an diesem Ziel orientiert sich die vorliegende Arbeit. Die Zusammensetzung der Erfolgsberechnung ist in Kapitel 4.3.1 detailliert abgebildet.

2.1.1.2 Argumente gegen das Betriebliche Vorschlagswesen

In den vorangegangenen Darstellungen der Argumente für das Betriebliche Vorschlagswesen wurde gezeigt, wie Organisationen direkt monetär und indirekt profitieren können. Die Faktoren, die sich positiv auf die Betriebskultur und somit auf die Empfindungen einzelner Mitarbeiter auswirken, sind nicht ohne Weiteres messbar und damit kein Bestandteil üblicher Erfolgsrechnungen. Dennoch gilt es, diese Aspekte zu berücksichtigen und darauf zu achten, eine Umkehrung der positiven Auswirkungen zu vermeiden. Eine Wirkungsnegation würde bedeuten, dass die Aktivitäten der Beteiligten im Rahmen des Betrieblichen Vorschlagswesens eine Verschlechterung der Unternehmenskultur zur Folge hätten. Entsprechend sind Gründe, die gegen ein Ideenmanagement im Unternehmen sprechen, die Gefahren, die es birgt, sofern es nicht entsprechend der eigentlichen Intention gelebt wird. Alexander Brem, Professor für Ideen- und Innovationsmanagement an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, spricht in einem Interview vom „schlimmsten Motivationskiller“ (Heinrich 2013: 1) und meint damit die Auswirkung mangelnder Wertschätzung seitens der Verantwortlichen im Unternehmen durch das Zurückhalten einer begründeten Rückmeldung zu einem Verbesserungsvorschlag (vgl. ebd.). Wenn Brem mit dieser These recht hat, kann ein Betriebliches Vorschlagswesen dem Unternehmen schaden und das betreffende Unternehmen sollte

sich vorrangig mit der Behebung der Ursachen des vorherrschenden destruktiven Verhaltens befassen, bevor das Betriebliche Vorschlagswesen vorangetrieben wird. Eine Studie des Marktforschungsinstitutes Gallup bestätigt diese Aussage indirekt, indem sie nachweist, dass der Grund für fehlendes Engagement von Mitarbeitern schlechtes Management ist. Spezifiziert bedeutet schlechtes Management, dass Mitarbeiter nicht wissen, welche Erwartungen ihre Vorgesetzten an sie haben (vgl. Buckingham und Coffmann 2012: 13-18). Kritiker weisen darauf hin, dass durch das Betriebliche Vorschlagswesen lediglich auf „punktuelle Missstände“ (Sprenger 2010: 134) hingewiesen und dabei die „Führungskraft umgangen“ (ebd.) wird. Vorschläge seien die Ausnahme und tendierten dazu, „moralisierende Appelle“ (ebd.) zu sein, statt echte Verbesserungen vorzuschlagen. Das System sei ein Hemmnis im aktiven Verbesserungsprozess, weil das Schreiben des Vorschlages die Handlung unterbinde und den „Pflichtenkreis anderer“ (ebd.) betreffe.

Ein greifbares und schlagkräftiges Argument gegen das Betriebliche Vorschlagswesen sind die Kosten, die entstehen und die ansteigen, je weiter eine Idee im Prozess fortgeschritten ist, und sich nur dann amortisieren, wenn die Idee tatsächlich nutzbringend umgesetzt wird (vgl. Bretschneider et al. 2007: 3).

2.1.2 Forschungsstand

Die Existenz in zahlreichen Betrieben und die regelmäßig neuen Vorschläge zur Systematisierung in der Fachliteratur bezeugen ein konstantes Interesse am Betrieblichen Vorschlagswesen. Die Darstellung des Zeitstrahls in Abbildung 2 zeigt die gestiegene Relevanz des Betrieblichen Vorschlagswesens und Ideenmanagements in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts. Diese Entwicklung geht mit dem gleichzeitig gestiegenen Interesse an den aus Japan stammenden Prinzipien des Kaizen³ einher. Ein großer Teil der Literatur zum Betrieblichen Vorschlagswesen und Ideenmanagement besteht aus Dokumentationen verschiedener Systeme, Fallbeispiele aus unterschiedlichen Unternehmen, Vorgehensbeschreibungen und Ratgebern.

³ „Kaizen bedeutet übersetzt kontinuierliche Verbesserung (Kai) zum Besseren (zen). [...] Kaizen im Unternehmen ist dadurch gekennzeichnet, dass sich die stetigen Verbesserungen auf sämtliche betriebliche Vorgänge erstrecken, d. h., von der Idee zu einem Produkt, über die Fertigstellung, die Vermarktung bis hin zur Kundenpflege, dass sämtliche Hierarchieebenen, d.h. Mitarbeiter, Führungskräfte und Geschäftsleitung in die Prozesse involviert werden“ (Syska 2006: 71).

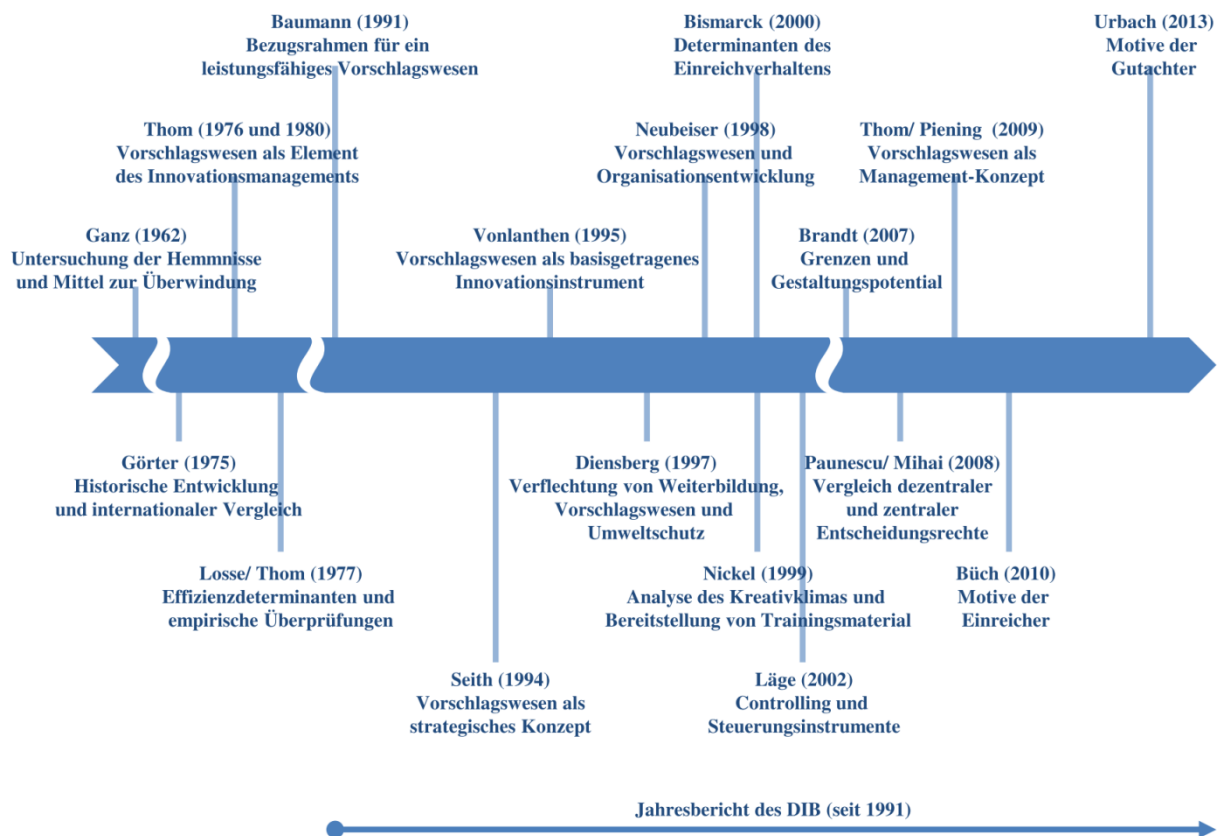


Abbildung 2: Auswahl wichtiger Literatur zum Thema (eigene Darstellung)

Die Betrachtung der Hauptwerke vermittelt den Eindruck, das Thema sei abschließend behandelt und fristet nun sein Dasein in der Praxis fern jeder Wissenschaft (vgl. Bismarck 2008: 4 f.). Bestehende Studien erfassen das Betriebliche Vorschlagswesen mittels standardisierter Befragungen in abstrahierter Form, sie bilden Teilprozesse ab oder klären Motive der Akteure. Die Realität ist jedoch komplexer und die Ergebnisse geben Hinweise auf zukünftige Forschungsbedarfe und Handlungsfelder. Einzelfallstudien und Leitfäden ergänzen das Portfolio der Literatur zum Betrieblichen Vorschlagswesen. Eine konkrete Handlungshilfe, die auf empirischen Erhebungen basiert und den gesamten Prozess und alle Beteiligten erfasst, fehlt jedoch. Dieses Defizit wird in der vorliegenden Arbeit aufgegriffen und diskutiert.

In den letzten Jahren wurde die bestehende Literatur durch Publikationen ergänzt, die sich hauptsächlich auf bereits behandelte und unveränderte Themen beziehen oder Praxisbeispiele zur Nutzung neuer technischer Möglichkeiten aufzeigen (vgl. Ebner 2008). Insbesondere zwei neuere Werke nehmen sich der psychologischen Einflüsse auf die Akteure an und liefern wertvolle Ergänzungen zu den bestehenden Fallstudien und Bestandsaufnahmen (vgl. Büch 2010 und Urbach 2013). Die Komplexität des Prozesses und die vielfältigen Einflussfaktoren

sind offensichtlich. Wirtschaftswissenschaftler beschäftigen sich mit dem Controlling (vgl. Läge 2002) und der Wirtschaftlichkeit der Systeme sowie mit der Utilisierung des Betrieblichen Vorschlagswesens zur Organisationsentwicklung (vgl. Neubeiser 1998). Die Motive der Beteiligten wurden im direkten Umfeld des Betrieblichen Vorschlagswesens von Psychologen überprüft (vgl. Büch 2010 und Urbach 2013). Die Informationstechnologie liefert Beiträge, die das Innovationsmanagement beschreiben sowie handhabbar machen und teilweise auf das Ideenmanagement übertragbar sind. Unterschiedliche Fachgebiete beschäftigen sich also mit dem Themenbereich und leisten Beiträge, die jedoch Einzelaspekte relativ isoliert wiedergeben. Die ganzheitliche Betrachtung der Einflüsse und damit eine ganzheitliche Handlungsempfehlung für die Praxis stehen somit noch aus. Es fehlen der Nachweis aller genannten Einflüsse auf den gesamten Prozess anhand eines Datensatzes und praxisnahe Handlungsempfehlungen, die in direktem Zusammenhang mit dem Forschungsergebnis stehen. Dies soll durch die vorliegende Arbeit geleistet werden.

Einordnung des Untersuchungsfeldes

Das Betriebliche Vorschlagswesen ist wegen des notwendigen Praxisbezugs im Allgemeinen am ehesten der Betriebswirtschaftslehre zuzuordnen, die sich als angewandte Sozialwissenschaft versteht (vgl. Schanz 1988: 33-37). Über die vielfältigen betriebswirtschaftlichen Aspekte hinaus – die sich von der Wirtschaftlichkeitsrechnung über die Organisationsentwicklung bis zum Personalmanagement erstrecken – kann das Betriebliche Vorschlagswesen auch in den Ingenieurwissenschaften angesiedelt werden, die sich, ebenso wie die Betriebswirtschaftslehre, mit Prozessabläufen beschäftigen. Der Verweis auf die betriebswirtschaftlichen Teilbereiche muss konsequenterweise weitergeführt werden und ist somit Mittler zu den Wissenschaftsdisziplinen der Soziologie und Psychologie. Organisationsstrukturen und Motive der organisationsbildenden Individuen spielen eine maßgebliche Rolle im Betrieblichen Vorschlagswesen (vgl. Neubeiser 1998: 54). Motivation ist immer auch Thema in der Personalentwicklung. Diese Tatsache bedeutet eine Überschneidung mit dem Personalwesen als Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre. Das Betriebliche Vorschlagswesen dient als Motivator und Instrument zur Personalentwicklung und ist damit ein praktisches Anwendungsfeld, das Personalfachleuten zuarbeitet. Zuweilen wird es auch als Führungsinstrument verstanden (vgl. Leipold 2010: 111).

2.2 Fragestellung

Da das Vorschlagswesen nicht ausschließlich als Führungsinstrument genutzt wird, sondern auch wirtschaftliche Interessen verfolgt (vgl. Kapitel 2.1.1), gilt es in dieser Arbeit die folgende anwendungsbezogene grundlegende Frage zu beantworten:

Welche Maßnahmen führen zur Steigerung der Effizienz des Betrieblichen Vorschlagswesens?

Um diese zentrale Frage beantworten zu können, werden im Folgenden drei weitere Fragen entworfen, die der Beantwortung dienen.

Bei der näheren Betrachtung des Untersuchungsfeldes ergaben sich Herausforderungen, die es notwendig machen, ein Forschungsdesign zu entwickeln, das den Prozess des Betrieblichen Vorschlagswesens messbar macht. Das Betriebliche Vorschlagswesen ist typischerweise ein Feld, in dem zwar gemessen, aber auch viel geschätzt wird und häufig Annahmen getroffen werden. Daraus ergeben sich die Fragen, die in der vorliegenden Arbeit geklärt werden sollen.

Zu Beginn der Untersuchungen bedarf es einer genauen Prozessbetrachtung, die die Systematik und den Ablauf verdeutlicht und somit auch Messpunkte aufzeigt. Daraus wird sich die Antwort auf die erste Frage ergeben:

Welche Faktoren können an welchen Stellen des Prozesses gemessen werden?

Nun stellt sich die Frage nach den abhängigen Variablen, mittels derer die Prozessgüte widerzuspiegeln ist, die eine weitere Kernfrage der gesamten Arbeit ausmacht und die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge im Betrieblichen Vorschlagswesen klären kann:

Welche Variablen geben Auskunft über die Güte des Prozesses?

Unter Voraussetzung der Kenntnis der Faktoren, die die Prozessgüte beeinflussen, kann ermittelt werden, welche Maßnahmen die Güte des Prozesses verändern. Durch die Beantwortung der folgenden Frage können vorherige Ergebnisse operationalisiert werden:

Wie kann die Güte des Prozesses beeinflusst und damit gesteuert werden?

Ergänzend zu der zentralen Frage nach der Effizienz des Betrieblichen Vorschlagswesens soll diese Arbeit zeigen, dass die Vorgehensweise für andere indirekte betriebliche Prozesse adaptierbar ist. Somit wird auch die vierte Frage Beantwortung finden:

Wie kann das Vorgehen auf andere indirekte betriebliche Prozesse übertragen werden?

2.3 Aufbau der Arbeit – Anwendung von Qualitätsmanagement-Methoden in indirekten Bereichen

Dieses Kapitel erläutert den Gang der vorliegenden Arbeit, während in Kapitel 4.4 das methodische Vorgehen zur Klärung der Forschungsfragen dargestellt wird. Um den in Kapitel 2.2 erarbeiteten Fragen nachgehen zu können, werden Qualitätsmanagement-Methoden verwendet. Qualitätsmanagement und Prozesse sind in einem modernen Unternehmen eng verknüpft. Gute, robuste Prozesse garantieren Qualität (vgl. Geiger und Kotte 2008: 460). Eine Zielsetzung des Qualitätsmanagements ist die Schaffung eines prozessorientierten Qualitätsmanagement-Systems. Prozessorientierung bedeutet, dass alle Handlungen innerhalb einer Organisation als Prozess, als Teil eines Prozesses oder als Kette aneinandergereihter Prozesse zu verstehen sind (vgl. Senden und Dworschak 2012: 204). Das Betriebliche Vorschlagswesen ist ein solcher Prozess. Abbildung 3 zeigt den Aufbau der Arbeit gemäß der in diesem Kapitel noch zu erläuternden Six-Sigma-Vorgehensweise. Analog verläuft das Forschungsprojekt, das sich der Instrumente von Six Sigma bedient, um die Frage nach der Effizienzsteigerung im Betrieblichen Vorschlagswesen zu beantworten.

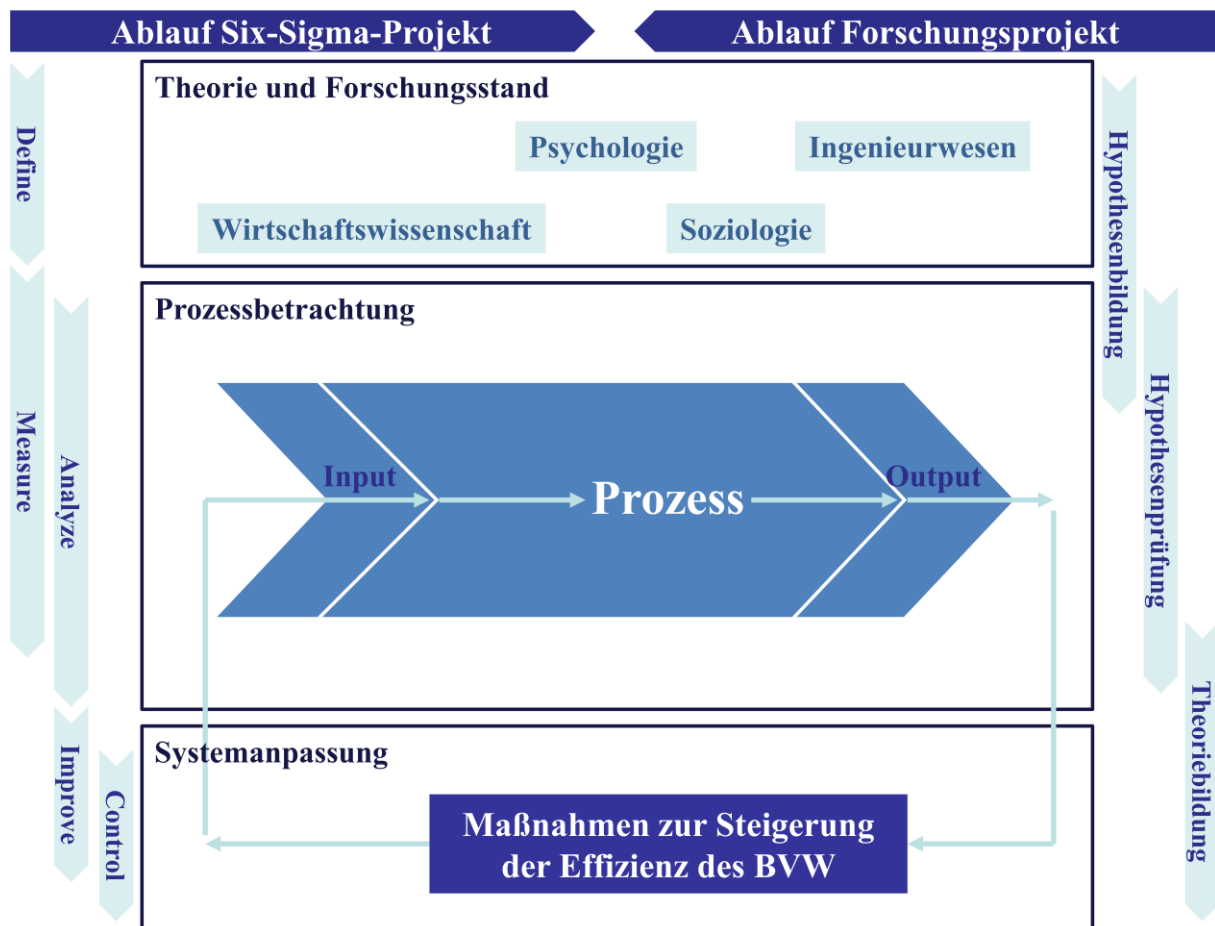


Abbildung 3: Aufbau der Arbeit (eigene Darstellung)

2.3.1 Prozesssteuerung

„Ein Prozess ist eine Kette von zusammenhängenden Aktivitäten, die gemeinsam einen [...] Nutzen schaffen“ (Feldbrügge et al. 2008: 15).

Die elementaren Bestandteile eines Prozesses sind in der folgenden Abbildung 4 schematisch dargestellt. Ein Prozess muss mit einer Eingabe initiiert werden – dem Prozessinput. Der Zweck des Prozesses ist es, diesem Input einen Mehrwert beizumessen, aus dem dann der Output resultiert (vgl. Schmidt 2012: 1). Diese Darstellung ergänzt die Darstellung des einfachen BVW-Prozesses aus Abbildung 1 insofern, dass Abbildung 1 lediglich den Ablauf darstellt, jedoch nicht Bezug auf den Input und Output des Prozesses nimmt. Der gewünschte Output sind die in 2.1.1.1 gelisteten Gründe für das Betreiben des Betrieblichen Vorschlagswesens, allen voran die Steigerung der Wirtschaftlichkeit und des Gesundheitsschutzes. Der initiierende Input ist der eingereichte Verbesserungsvorschlag, der durch den Prozess in den Output konvertiert wird. Diese Wertschöpfung erfolgt durch die Einflussfaktoren entlang des

Prozesses, die im Ishikawa-Diagramm in Kapitel 3.7 zusammengefasst sind. Die Betrachtung dieser Einflussfaktoren ist elementar für die Beantwortung der Frage nach der Effizienz des Betrieblichen Vorschlagswesens, weil sie den Prozess des Betrieblichen Vorschlagswesens darstellen und dadurch den Output bedingen (vgl. Kapitel 2.2).

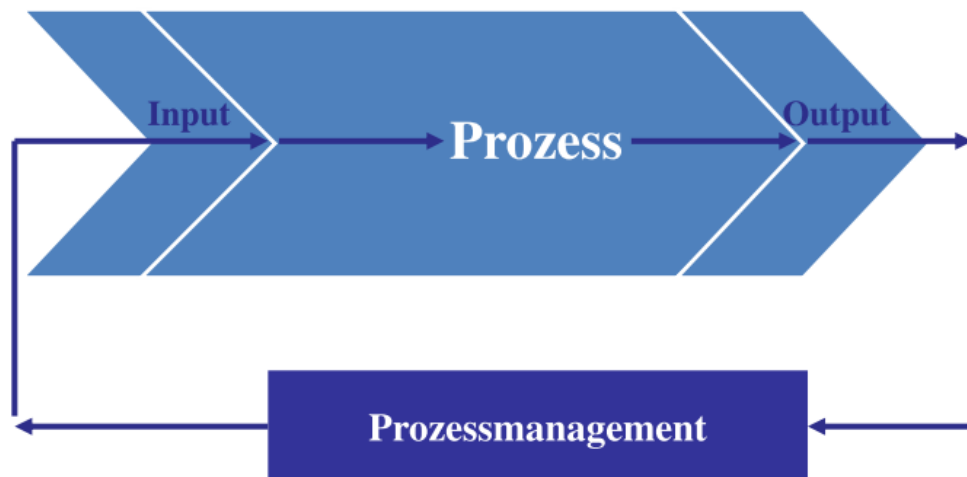


Abbildung 4: Allgemeines Prozessschema (eigene Darstellung)

Ein Unternehmen setzt sich aus mannigfaltigen Prozessen zusammen, die ineinander übergehen können oder sich indirekt gegenseitig beeinflussen. Die Prozesslandschaft innerhalb einer Organisation lässt sich in Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse unterteilen, wobei die Kernprozesse die sind, die direkt dem Geschäftszweck dienen. Der Prozess des Betrieblichen Vorschlagswesens ist nach dieser Einteilung als Unterstützungsprozess zu verstehen. Diese Zuordnung entspricht der vorangegangenen Einordnung als indirekter Prozess.

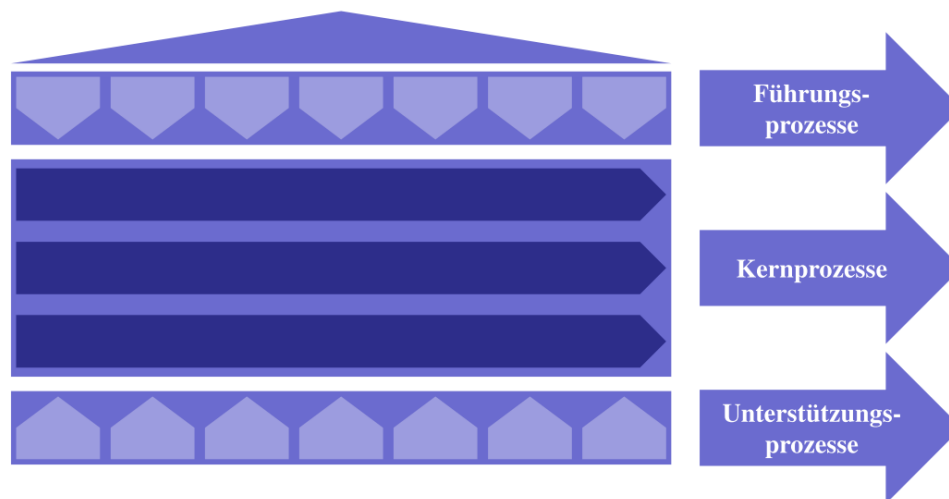


Abbildung 5: Prozessmodell und Prozesstypen (in Anlehnung an Niemeyer 2004: 30)

Um Prozesse steuern zu können, müssen sie messbar sein. Gegebenenfalls bedarf es einer Veränderung bestehender Prozesse, um dies zu erreichen. Es gibt verschiedene Modelle, die sich mit der Operationalisierung von Prozess-Reifegraden befassen (vgl. Senden/Dworschak 2012). Drei Konzepte, die Anhaltspunkte dazu geben können, wie man mit Prozessen umgeht, sind die **Organisationale Produktivität**, das **Business Process Maturity Model** und das **Process Reengineering** (vgl. Minonne und Loretan 2012: 204). Alle drei Konzepte können auf direkte und indirekte Prozesse gleichermaßen angewendet werden.

Der Begriff der **Organisationalen Produktivität** bezieht sich nicht allein auf die Herstellung eines physisch greifbaren Produktes. Vielmehr ist ein Prozess dann produktiv, wenn die aufgewendeten Mittel ressourcenschonend zu einem greifbaren oder nichtgreifbaren Produkt verarbeitet werden (vgl. Pritchard und Großmann 1999: 6-14).

Die Produktivität der Organisation als Ganzes. Produktivität bezeichnet das Verhältnis zwischen den eingesetzten Produktionsfaktoren (z. B. Arbeit, Wissen, Kapital: Input) und dem Produktionsergebnis (Output). Als Messzahl gibt sie Auskunft über die Effizienz von Prozessen. (Minonne und Loretan 2012: 204)

Wenn hier von einem Produktionsergebnis die Rede ist, dann kann damit ein physischer Produktionsprozess gemeint sein, an dessen Ende ein greifbares Produkt steht. Um die Produktivität einer Organisation zu messen, reicht das nicht aus. Organisationen produzieren greifbare Produkte, aber auch Wissen und Dienstleistungen. Häufig sind weiche Produkte wie Entwicklungsleistungen oder unterstützende administrative Vorgänge notwendig, um das Produkt, das an den Endkunden vertrieben wird, herzustellen. In Dienstleistungsunternehmen ist das Wis-

sen, die Information oder der Service selbst das Endprodukt, welches den Umsatz des Unternehmens generiert. Ein Output eines indirekten Prozesses ist beispielsweise das Ergebnis der Produktentwicklung, das als Input in den Produktionsprozess eingeht. Unabhängig davon, ob der Kunde des betrachteten Prozesses der zahlende Endkunde oder der Nachfolgeprozess ist und ob der Prozessoutput physisch greifbar ist oder nicht, kann das Konzept der Organisationalen Produktivität abstrahiert angewendet werden. Mithilfe dieser Betrachtung kann der Aufwand zur Schaffung eines Nutzens identifiziert werden. Das Betriebliche Vorschlagswesen ist ein indirekter Prozess, der in erster Linie Wissen verarbeitet. Am Ende steht die Ablehnung oder die Umsetzung eines Verbesserungsvorschlages, wobei nur die Umsetzung eine positive Prozessbilanz zulässt. Eine Ablehnung bedeutet, dass der Prozess unproduktiv war, sogar Verlust erzeugt hat, weil Ressourcen investiert wurden, die nicht wiederherstellbar sind. Inwiefern dieser Zusammenhang vorhersehbar und reproduzierbar ist, bildet der Reifegrad eines Prozesses ab.

Der Prozess des Betrieblichen Vorschlagswesens ist ein Prozess, der kein physisches Produkt hervorbringt. Er unterstützt die bestehenden betrieblichen Prozesse, indem er hilft, diese zu verbessern und die Performance und Wertschöpfung zu erhöhen. Bezogen auf die Theorie der Organisationalen Produktivität ist es im Betrieblichen Vorschlagswesen erstrebenswert, bei einem möglichst geringen Aufwand einen großen Erfolg zu erzielen. Der Aufwand für einen Verbesserungsvorschlag wird mit der Prozessdauer immer höher (siehe Kapitel 3.3). Dieser Aufwand ist erst dann gerechtfertigt, wenn am Ende ein Nutzen generiert wird. Eine eventuelle Nutzenasymmetrie, die dadurch entsteht, dass jeder Vorschlag begutachtet wird, bevor bekannt ist, ob ein Nutzen generiert werden kann, ist im Sinne der Organisationalen Produktivität zu vermeiden. Um das zu ermöglichen, ist es notwendig, die Determinanten zu kennen, welche die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass ein Verbesserungsvorschlag angenommen wird und dann einen Nutzen erzielt. Um die Wertschöpfung produktiv zu gestalten, ist es notwendig, dass bekannt ist, wie der betreffende Prozess zu steuern ist. Je intensiver ein Prozess untersucht und geplant ist, desto produktiver kann er gestaltet werden und desto höher ist der Reifegrad des Prozesses.

Das **Business Process Maturity Model** ist ein Modell, um den Reifegrad einer Organisation im Business Process Management zu bewerten. Es unterscheidet fünf Reifegrade (Maturity Levels):

1. ungeplant, es findet kein Prozessmanagement statt (initial), 2. die Prozesse sind definiert und wiederholbar (managed), 3. unternehmensweite standardisierte Prozesse sind definiert (standardized), 4. Planung und Überwachung der Prozesse, um vorhersehbare Ergebnisse zu erzielen (predictable), 5. die Prozesse werden kontinuierlich weiterentwickelt und verbessert (innovating). (Minonne und Loretan 2012: 204)

Je höher der Reifegrad eines Prozesses, desto genauer ist vorherzusehen, bei welchem Input der gewünschte Output zu erwarten ist. Das ist die Voraussetzung für einen optimalen Einsatz von Ressourcen. Wenn mit möglichst geringem Einsatz der gewünschte Erfolg erzielt wird, ist die Produktivität hoch. Um die Produktivität im Betrieblichen Vorschlagswesen zu steuern, ist ein hoher Reifegrad notwendig. Dieser ist erreicht, wenn bekannt ist, wie ein Verbesserungsvorschlag gestaltet sein muss, um am Ende des Prozesses einen Nutzen für die Organisation zu erzielen. Der Anteil abgelehnter Verbesserungsvorschläge lässt sich dadurch verringern. Im Prozess des Betrieblichen Vorschlagswesens ist dies möglich, indem genau untersucht wird, unter welchen Voraussetzungen ein Vorschlag zur Umsetzung gebracht wird. Nicht jeder Prozess in Unternehmen verfügt über einen hohen Reifegrad oder ist produktiv. Das macht die Überarbeitung bestehender Prozesse notwendig. In diesem Gebiet findet das **Process Reengineering** Anwendung, mit dem Ziel, beeinflussbare Erfolgsfaktoren zur Zielerreichung zu nutzen (vgl. Rosenkranz 2006: 11). Der Vorreiter des Business Process Reengineerings Michael Hammer fordert einen radikalen Umgang mit bestehenden Prozessen. Er wirbt dafür, überflüssige Vorgänge konsequent zu eliminieren, mit dem Ziel der Prozessoptimierung (vgl. Hammer 1990: 104). Diese Optimierungen betreffen kritische Kenngrößen wie Kosten, Qualität und Zeit (vgl. Minonne und Loretan 2012: 205).

Die Tatsache, dass die drei Konzepte zum Umgang mit Prozessen in jedem Unternehmensbereich anwendbar sind, unterstützt die Anwendung von Qualitätsmanagement-Methoden in nicht produktionsorientierten Prozessen.

2.3.2 Six Sigma

Six Sigma ist eine Vorgehensweise des Verbesserungsmanagements, die im Falle dieser Arbeit zur Analyse eines weiteren Instrumentes des Verbesserungsmanagements eingesetzt wird. Unabhängig davon, dass hier das eine Instrument hilft, das andere zu evaluieren, können beide getrennt voneinander eingesetzt werden. Die Einordnung wird in Kapitel 3.2 vorgenommen.

Um Prozesse systematisiert betrachten zu können, ist die Vorgehensweise nach Six Sigma ein bewährtes Mittel, den Qualitätsmanagement-Gedanken umzusetzen und somit die beschriebenen Konzepte des Prozessmanagements zu operationalisieren.

Six Sigma wird als Managementmythos (vgl. Moormann et al. 2009: 4), Projektmanagementmethodik (vgl. Töpfer 2003: 38), Qualitäts- und Prozessmanagementtool (vgl. ebd. 2009: 4) und als Brücke zwischen Wissenschaft und Management (vgl. Rehbehn et al. 2008: 15) bezeichnet. Dieses Kapitel wird einen Einblick in diese Methodik geben und zeigen, dass jede dieser Bezeichnungen ihre Berechtigung hat. Außerdem wird verdeutlicht, warum Six Sigma das richtige Gerüst für diese Forschungsarbeit bietet.

Six Sigma ist sehr erfolgreich und erfreut sich großer Beliebtheit, denn das Tool-Set ist vielseitig einsetzbar und macht Prozesse systematisch rationaler. Mit Six Sigma werden bestehende Prozesse messbar gemacht und ein objektiver Blick auf betriebliche Geschehnisse ermöglicht. Die Six-Sigma-Methodik nutzt statistische Methoden, um bestehende Prozess-Outputs zu verstehen und künftige vorhersehbar zu machen. Dazu müssen Einflussfaktoren identifiziert werden. Die Vorgehensweise ist höchst analytisch, was ihren Erfolg erklärt. Der mit der Methodik verbundene Mythos ist mit der Geschichte von Six Sigma zu erklären. Unter dem Namen Six Sigma hat Motorola in den 1980er Jahren statistische Methoden mit anderen bewährten Werkzeugen zusammengeführt und erzielte damit deutliche Verbesserungen in der Produktqualität. Das Modell wurde in den 1990er Jahren von General Electrics übernommen, wo mit einer Implementierungsinvestition von 500 Millionen US-Dollar 2 Milliarden US-Dollar gespart werden konnten. Nicht für jedes Unternehmen sind diese Dimensionen realistisch. Dennoch ist Six Sigma – unter der Voraussetzung der konsequenten Durchführung – verlässlich und kann erhebliche Erfolge erzielen (vgl. Moormann et al. 2009: 22-28; Tou-tenburg et al. 2009: 4 f.).

Six Sigma gibt einen klaren Ablauf vor, der für jedes analytische Projekt adaptiert werden kann, das darauf abzielt, einen Kundenwunsch zu erfüllen, und damit eine klare Zielsetzung verfolgt. Ein Kunde kann der Endverbraucher eines Produktes oder der Empfänger einer Dienstleistung sein – innerbetrieblich oder als Endabnehmer. Mit fünf Phasen (siehe Abbildung 6) ist die Projektunterteilung vorgegeben und der Anwender wird gezwungen, prozessbezogen mit klaren Zielvorgaben zu arbeiten und die Einhaltung zu überprüfen. Die Verwen-

derung statistischer Instrumente ist im Projektmanagement⁴ und bei der Prozessplanung sowie im operativen Qualitätsmanagement eines Prozesses gleichermaßen vorgesehen, wie im Rahmen eines ausgewiesenen Six-Sigma-Projekts zur Verbesserung eines Prozesses. Das Bewusstsein um die Einflüsse im Prozess verhindert präventiv explizit groß angelegte Verbesserungsmaßnahmen und ermöglicht dem Prozesseigner die bestmögliche Kontrolle im laufenden Projekt (vgl. Töpfer 2007: 45 f.).

Die Zielsetzung der Six-Sigma-Vorgehensweise ist die Gewinnung neuer belastbarer Erkenntnisse. Die Statistik dient dabei als Hilfsmittel. Der gesuchte Erkenntnisgewinn bezieht sich bei einem betrieblichen Prozess auf Verbesserungspotentiale, die vorher nicht aufgedeckt worden sind. Belastbarkeit bedeutet in dem Zusammenhang der Nachweis darüber, welche Veränderung im Prozess kausal mit einer Verbesserung zusammenhängt. Diese Vorgehensweise rechtfertigt hohe Investitionen in Prozessveränderungen, weil diese Veränderungen nutzbringend sind. Das folgende Handeln basiert also auf den gewonnenen Erkenntnissen, die sich ganzheitlich auf den Gesamtprozess beziehen.

DMAIC

Zur Operationalisierung von Six Sigma dient der DMAIC-Zyklus (vgl. Toutenburg et al. 2009: 37). DMAIC unterteilt das Vorgehen in die fünf Schritte Define, Measure, Analyze, Improve und Control. Die Kreisform der visuellen Darstellung impliziert, dass DMAIC nicht bei Control endet, sondern dass der Verbesserungsprozess immer wieder aufs Neue bei Define begonnen werden kann – in Anlehnung an den PDCA-Zyklus nach Deming⁵ (vgl. Koch 2011: 119), mit dem Unterschied, dass bei Six Sigma die Schritte umfangreicher sind als im Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP), wo der PDCA-Zyklus meist Verwendung findet. Im Folgenden sind die einzelnen Schritte und ihre jeweilige Funktion erklärt.

⁴ Das Projektmanagement mit Six Sigma kann bei Töpfer nachgelesen werden (vgl. Töpfer 2007: 45-99).

⁵ PDCA steht für Plan, Do, Check und Act und repräsentiert die Philosophie der kontinuierlichen Verbesserung. Die Grundidee dazu lieferte der Statistiker William Edwards Deming (vgl. Reitz 2009: 11).

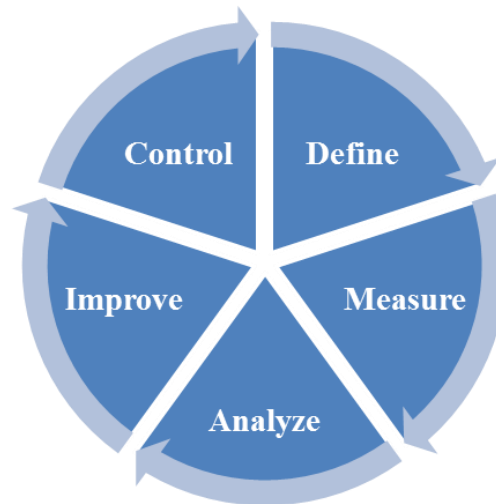


Abbildung 6: DMAIC-Zyklus (Koch 2011: 169)

Define steht für das Definieren des Projekts (vgl. Roden und Klaus 2006: 11). Das Problem wird benannt (vgl. Toutenburg et al. 2009: 37) und damit das Projekt gestartet. Die Zielsetzung muss gefunden und die Beteiligten müssen identifiziert werden. Der Prozess wird, soweit bekannt, in dieser Phase aufgezeichnet und bereits bekannte Fakten werden zusammengetragen. Um das Fortkommen des Projektes zu sichern, erfolgt die Erstellung eines Projektplans, der sich über alle folgenden Phasen erstreckt (vgl. Roden und Klaus 2006: 64). Die Phasen des Six-Sigma-Projektes sind in den Übergängen fließend, weshalb es zu Überschneidungen in der Anwendung der Werkzeuge kommen kann.

In der Literatur ist eine Vielzahl an Werkzeugen aufgelistet, die speziell in der Define-Phase Anwendung finden. Die Auswahl der Tools erfolgt bedarfsgerecht, wobei die Zielsetzung der jeweiligen Phase unbedingt erfüllt werden muss. Die zweckmäßige Anwendung der Tools erleichtert und systematisiert die Zielerreichung. Das gilt korrespondierend für die Tools der Phasen Measure, Analyze, Improve und Control. Die Define-Phase dient der Beantwortung der ersten Kernfrage, an welchen Stellen des Prozesses welche Faktoren gemessen werden können. Mögliche Werkzeuge dieser Phase sind Mind Map, Stakeholder-Analyse, Kalkulation von Aufwand/Ertrag, SIPOC⁶, Blockdiagramm, Faktensammlung (Fact Sheet), Ishikawa-Diagramm und das Balkendiagramm (Gantt Chart) (vgl. Toutenburg et al. 2009: 53). In Kapitel 3.7 findet das Ishikawa-Diagramm Anwendung.

⁶ SIPOC steht für Suppliers (Lieferanten), Inputs, Prozess, Outputs und Customer (Kunden) und ist eine Art der Prozessdarstellung, die ebendiese Prozessbestandteile benennt (vgl. Rath & Strong's 2008: 17 u.a.).

Measure steht für das Erfassen des Prozesses und seiner Leistung. Der Umfang des zu behandelnden Problems wird quantifiziert (vgl. Roden und Klaus 2006: 11). Dazu werden Messgrößen festgelegt und Messwerte ermittelt (vgl. Toutenburg et al. 2009: 37). Das real existierende Problem muss in dieser Phase des Verbesserungsprojektes zum statistischen Problem abstrahiert werden (vgl. Lunau und John 2006: 11). Dazu zählen die Bestimmung möglicher und die Auswertung sinnvoller Kenngrößen. Das gleichzeitige Hinterfragen und kritische Bewerten der gewählten Größen und Messverfahren ist Teil des Selbstverständnisses von Six Sigma. Zu diesem Zeitpunkt erlangen Prozessdetails Relevanz, die in der Define-Phase noch nicht ersichtlich waren. Das Wissen um diese Details verhindert fehlerhafte Annahmen in den folgenden Phasen des DMAIC-Zyklus (vgl. Roden und Klaus 2006: 64).

Im gesamten Six-Sigma-Konzept steht es jedem Anwender frei, welche der Werkzeuge er für seinen Zweck als dienlich erachtet. Gängige Werkzeuge der Measure-Phase sind grafische Darstellungen von Prozessen und Daten, wie Flussdiagramme oder Histogramme. Wegdiagramm, Zeitdiagramm, Value Stream Map und die Messgrößenmatrix sind weitere Hilfsmittel zur Messung des Prozesses (vgl. Toutenburg et al. 2009: 103). Ein kombiniertes Fluss- und Zeitdiagramm sowie eine ausführliche Analyse möglicher Messgrößen sind Bestandteil von Kapitel 4.

Analyze steht für das Analysieren der Zusammenhänge und Ursachen (vgl. Roden und Klaus 2006: 11). In der Phase der Analyse sind viele der einsetzbaren Methoden statistischer Natur. Die Auswahl der Methoden hängt von den vorhandenen Daten ab. Gängige Tools sind Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA), Schnittstellenanalyse, Wertanalyse, Zeitanalyse, Identifizierung von Engpässen, Messgrößenmatrix, Datensichtung, Datentransformation, Korrelationen, Regressionen, Pareto (vgl. Toutenburg et al. 2009: 193 f.). Die Datenerhebung und -analyse werden in der Praxis in Wechselwirkung durchgeführt, weil häufig erst eine Analyse bereits erhobener Daten die Notwendigkeit der Erhebung zusätzlicher Daten aufzeigt. Durch Abschluss der Measure- und Analyze-Phasen kann die zweite Kernfrage nach den Variablen, die die Güte des Prozesses beeinflussen, beantwortet und dadurch die Grundlage für die Improve-Phase geschaffen werden.

Improve steht für das Finden und Umsetzen der besten Lösung für das zuvor definierte Problem (vgl. Roden und Klaus 2006: 11). Die Improve-Phase dient der Beantwortung der dritten Hauptfrage dieser Arbeit und liefert Möglichkeiten der Prozesssteuerung. Der Kern des Verbesserungsprozesses ist die Implementierung der eigentlichen Verbesserung. Vorbereitend

darauf muss, basierend auf den erhobenen und analysierten Daten, entschieden werden, welche Lösung die Grundursachen für das Problem relevant verändert und gleichzeitig praktikabel ist (vgl. Toutenburg et al. 2009: 37). Die Ergebnisse der vorangegangenen Analysen sind in eine real umsetzbare Lösung des Problems zu überführen (vgl. Lunau und John 2006: 11). Gibt es mehrere Lösungsmöglichkeiten, muss eine Auswahl unter Berücksichtigung von Aufwand und Nutzen getroffen werden (vgl. Roden und Klaus 2006: 64). Problemlösungen müssen individuell sein, sonst wäre die geleistete Vorarbeit in den Schritten Define, Measure und Analyze nicht gerechtfertigt. Dennoch gibt es standardisierte Werkzeuge, die beim Finden der bestmöglichen Lösung behilflich sein können. Die folgende Auflistung bietet einen Überblick über verschiedene Möglichkeiten: Auswahlmatrix, Risikoanalyse, Aktionspläne, Rüstzeitenreduzierung, Soll-Prozessdarstellung, Arbeitsplatz-Layout, FMEA, Lean for Service, Kreativitätstechniken, Implementierungsplanung und Pilotprogramme (vgl. Toutenburg et al. 2009: 261). In Kapitel 6.1 ist ein Anwendungsbeispiel für die FMEA-Methode dargestellt.

Control steht für das Absichern der erreichten Verbesserungen und das Sicherstellen der Nachhaltigkeit (vgl. Roden und Klaus 2006: 11). Die Verbesserung ist nun implementiert und es muss überprüft werden, ob die Ergebnisse den Erwartungen entsprechen. Prozesse müssen geändert und überwacht werden (vgl. Toutenburg et al. 2009: 37). Um die Wirksamkeit langfristig zu garantieren, müssen alle Prozessbeteiligten informiert und gegebenenfalls geschult werden. Die Verantwortung für die Einhaltung der Neuimplementierungen muss auf alle Hierarchiestufen übertragen werden. Eine dauerhafte Überwachung soll gewährleistet sein. Schließlich erfolgt ein Abgleich, inwiefern die ermittelten Ergebnisse auf andere Prozesse anwendbar sind (vgl. Roden und Klaus 2006: 64). Auch für die letzte Phase des DMAIC-Zyklus finden sich Hilfestellungen, die die Kontrollfunktion methodisch unterstützen, dazu zählen Informationsplan, Trainingsplan, Prozessbeschreibung, Statistische Prozesskontrolle, Audits, Projekt Review, Lessons Learned, Visuelle Prozessüberwachung/-kontrolle, Control Charts und Reaktionspläne (vgl. Toutenburg et al. 2009: 276).

Die Six-Sigma-Vorgehensweise ist zu einem Managementmythos geworden, indem die konsequente Anwendung renommierten Unternehmen zu großen wirtschaftlichen Erfolgen verhalf. Six Sigma bietet ein Gerüst und gleichzeitig ausreichende Flexibilität durch vielfältige Werkzeuge, sodass es sich auf vielerlei Prozesse anwenden lässt, so auch auf den Prozess des Betrieblichen Vorschlagswesens.

Im zweiten Kapitel wurde die Bedeutung des Betrieblichen Vorschlagswesens in Deutschland erläutert und gezeigt, dass die Argumente, die für das Betreiben eines Betrieblichen Vorschlagswesens sprechen, die Gegenargumente überwiegen. Davon ausgehend konnten vier Kernfragen erarbeitet werden, an denen sich diese Arbeit unter Zuhilfenahme der Six-Sigma-Methodik, die der Prozessverbesserung dient, orientiert.

3 Define: Der Prozess des Betrieblichen Vorschlagswesens

In diesem Kapitel werden das Untersuchungsfeld und die damit zusammenhängenden Begrifflichkeiten definiert sowie der Geschäftsprozess, der dieser Arbeit zugrunde liegt, eingegrenzt. Das institutionalisierte Betriebliche Vorschlagswesen, wie es in Deutschland praktiziert wird, unterliegt verschiedenartigen Einflüssen, die zu erläutern sind. Des Weiteren dient dieses Kapitel der Erklärung der Faktoren innerhalb des Systems, die insbesondere die Motivation der Akteure betreffen.

3.1 Begriffliche Abgrenzungen

Die Begriffe des **Betrieblichen Vorschlagswesens** und des **Ideenmanagements** werden im betrieblichen Alltag häufig synonym verwendet (vgl. Jung 2008: 620, Bechmann 2013: 30-33). Ebenso wird es hier gehandhabt. Das Betriebliche Vorschlagswesen befasst sich mit der Verarbeitung von **Verbesserungsvorschlägen**, die synonym als **Ideen** bezeichnet werden. Der Begriff Verbesserungsvorschlag ist aussagekräftiger und impliziert, dass die Eingabegröße in das Ideenmanagement kein bloßer Einfall (vgl. Duden 2013) ist, sondern ein konkreter Vorschlag zur Verbesserung eines bestehenden Zustandes.

Verbesserungsvorschlag

Die Verbesserung bezieht sich auf die Qualität eines Objektes, Zustandes oder Prozesses und ist somit eine Qualitätsverbesserung. Nach der Norm ISO 9000:2005 ist diese eine Maßnahme, die überall in der Organisation zur Erhöhung der Effektivität und Effizienz von Tätigkeiten und Prozessen ergriffen werden kann, um zusätzlichen Nutzen sowohl für die Organisation als auch für ihre Kunden zu erzielen (vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e. V. 2005: 11).

Zusammenfassend ergeben sich idealtypische Charakteristika von Verbesserungsvorschlägen: Ein Verbesserungsvorschlag im Sinne des Betrieblichen Vorschlagswesens ist eine freiwillig erarbeitete konstruktive Anregung, die keinen bloßen Hinweis auf einen Mangel darstellt, sondern einen präzisen Lösungsvorschlag zur Verbesserung (vgl. Leipold 2010: 16). In Organisationen, in denen ein Betriebliches Vorschlagswesen existiert, gibt es korrespondierend Richtlinien oder Vereinbarungen, in denen vorgegeben ist, welche Inhalte Verbesserungsvor-

schläge abdecken müssen, um als solche gewertet und akzeptiert zu werden. Typische Punkte solcher Vereinbarungen sind entsprechend der Analyse von Betriebs- und Dienstvereinbarungen durch Reinhard Bechmann folgende (vgl. Bechmann 2013: 33-40):

- Der Vorschlag muss laut Prognose zu einer **Verbesserung** des aktuellen Zustands führen.
- Der Verbesserungsvorschlag muss eine **Lösung** zu dem bestehenden Problem enthalten.
- Die Verbesserung wäre **ohne** den Verbesserungsvorschlag **nicht erfolgt**.
- Der Verbesserungsvorschlag muss technisch **durchführbar** sein.
- Der Verbesserungsvorschlag muss für den Anwendungsbereich **neu** sein.
- Der Verbesserungsvorschlag darf **nicht** im **Aufgabengebiet** des Einreichers liegen.

Das konventionelle Betriebliche Vorschlagswesen

Entsprechend der Definition nach Leipold herrscht weitgehend Konsens darüber, dass das Betriebliche Vorschlagswesen konventionell bedeutet, dass Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern im Betrieb eingereicht, zentral gesammelt, begutachtet und – bei einem zu erwartenden Nutzen – umgesetzt werden (siehe Kapitel 3.3). Eine Prämienzahlung in Abhängigkeit vom Nutzen des eingereichten Vorschlags ist üblich. Demnach kann das Betriebliche Vorschlagswesen als eine „organisatorische Einrichtung innerhalb eines Unternehmens“ (Niemeyer 2004: 109) bezeichnet werden, die „die Förderung, Begutachtung, Anerkennung und Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeiter zum Ziel hat“ (ebd.).

Im Ideenmanagement wird von einigen Autoren die Weiterentwicklung des Betrieblichen Vorschlagswesens gesehen (vgl. Thom/Piening 2009: 10 ff. und Krause 1996: 75). Petra Leipold (2010) definiert das Ideenmanagement als eine Verbindung des passiven Prozesses des Betrieblichen Vorschlagswesens mit dem aktiven Prozess des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Der Hauptunterschied zwischen aktiv und passiv wird darin gesehen, dass im Betrieblichen Vorschlagswesen spontane Mitarbeiterideen kanalisiert werden, wohingegen die Ideenfindung im Kontinuierlichen Verbesserungsprozess fortlaufend durch Themenvorgaben geschieht (vgl. Leipold 2010: 22). Mehrheitlich existiert keine konsequente begriffliche Unterscheidung. Aus diesem Grund wird in dieser Arbeit an der synonymen Verwendung der Begrifflichkeiten festgehalten.

Abgrenzung zum Innovationsmanagement

Der Begriff des Innovationsmanagements wird zunehmend in Verbindung mit dem Ideenmanagement verwendet, weshalb er hier Erklärung findet. Anders als der Begriff des Ideenmanagements ist der des Innovationsmanagements klar von dem des Betrieblichen Vorschlagswesens zu trennen.

Leipold (2010) differenziert zwischen unterschiedlichen Arten von Ideen: Ideen, die innovativ sind, also einen völlig neuen Ansatz zur Veränderung einer bestehenden Situation liefern, Ideen, die bestehende Situationen verbessern, ohne sich ein völlig neues Konzept zunutze zu machen, und Ideen, die lediglich die Aufdeckung von Missständen beinhalten. Das Modell in Abbildung 7 unterscheidet nicht zwischen Innovation und Idee, sondern klassifiziert viel mehr die Idee nach ihrem innovativen Anteil.

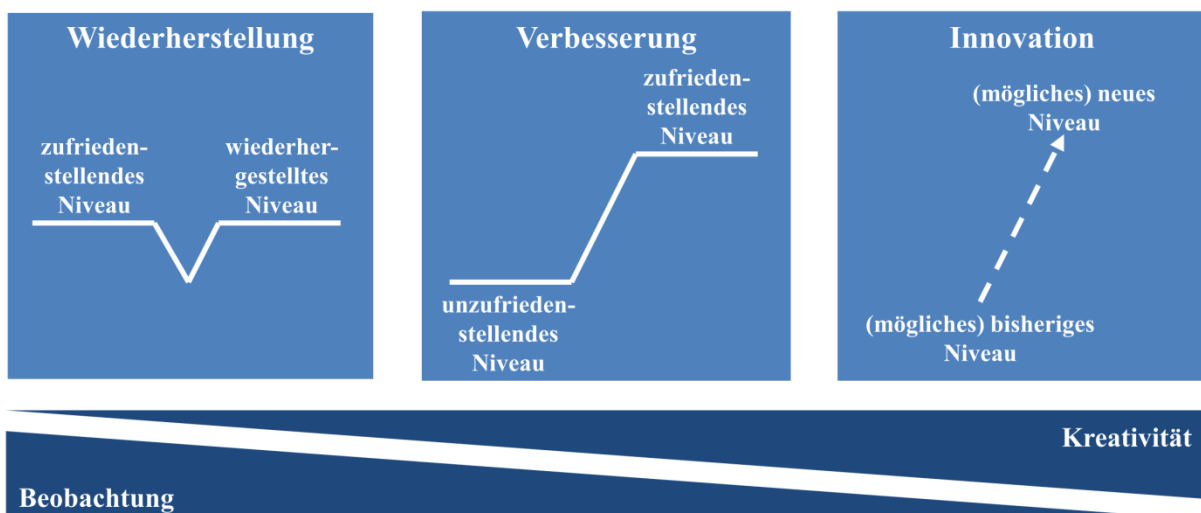


Abbildung 7: Innovation und Kreativität (in Anlehnung an Leipold 2010: 18)

Eine Innovation ist eine Idee, die völlig neu ist (vgl. Vahs und Burmester 2005: 45). Bedient man sich dieser Definition, beschränkt sich Innovationsmanagement in seiner Reinform auf das Entwickeln neuer Lösungen und schließt Verbesserungsvorschläge, die den Status quo verbessern, ohne sich dabei neuartiger Lösungen zu bedienen, aus. Innovationsmanagement kann als Teil der Unternehmensstrategie gesehen werden und hat die Entwicklung wirtschaftlicher Produkte und erfolgreicher Dienstleistungen zum Ziel (vgl. Weis 2012: 144). Weitet man dieses traditionelle Innovationsmanagement über den regulären Produktentwicklungsprozess hinaus aus und öffnet den Innovationsprozess nach außen zur Vergrößerung des In-

novationspotentials, spricht man von Open Innovation (vgl. Hochmeier 2012: 10-12). Es können sich beispielsweise Zulieferer und Kunden beteiligen, die Ideengenerierung erfolgt wie beim Ideenmanagement ungesteuert ohne bestehenden Entwicklungsauftrag. Ein solches Innovationsmanagement deckt demnach die ursprüngliche Aufgabe des Betrieblichen Vorschlagswesens nicht ab. Aus diesem Grund behält das Betriebliche Vorschlagswesen seine Relevanz, selbst wenn es um ein Innovationsmanagement erweitert wird. Immer häufiger wird ein bestehendes Ideenmanagement um ein Innovationsmanagement erweitert, das sich nicht auf den klassischen Innovationsprozess im Rahmen der Produktentwicklung bezieht, sondern die offene Innovation zulässt und fördert. Diese Entwicklung fand sich in zahlreichen Gesprächen mit Ideenmanagern bestätigt: Bayer betreibt die Innovationsmanagementplattform Triple i und Daimler unterhält die Business Innovation Community, die in erster Linie Mitarbeiter der jeweiligen Unternehmen ansprechen sollen, die im beruflichen Alltag keinen Forschungs- oder Entwicklungsauftrag haben. Telekom verknüpft das Ideenmanagement mit dem Ideengarten, der insbesondere Außendienstmitarbeitern die Möglichkeit geben soll, Innovationen beizutragen. Ob konventionell oder über die Grenzen der Entwicklungszentren hinausgehend, hat Innovationsmanagement den Zweck, Ideen z.B. in neue Produkte oder Verfahren zu überführen (vgl. Schuh/Bender 2012: 2 f.).

3.2 Die Rolle des Betrieblichen Vorschlagswesens neben anderen Instrumenten des Verbesserungsmanagements

Das Betriebliche Vorschlagswesen steht nicht allein als Instrument zur Verbesserung des betrieblichen Umfelds, sondern ist als ein Baustein im innerbetrieblichen Verbesserungswesen zu sehen (vgl. Reitz 2009: 37). In Industriebetrieben werden große Anstrengungen unternommen, um Fehler zu vermeiden und zu beheben. Im Folgenden wird das Betriebliche Vorschlagswesen unter Berücksichtigung anderer Verbesserungsinstrumente eingeordnet. Das Bild des Baumes in Abbildung 8 dient der Eingliederung des Betrieblichen Vorschlagswesens in das Qualitätsmanagement-Konzept beziehungsweise in das Verbesserungsmanagement eines Unternehmens: Die Früchte am Baum symbolisieren Verbesserungspotentiale und deren Erreichbarkeit.

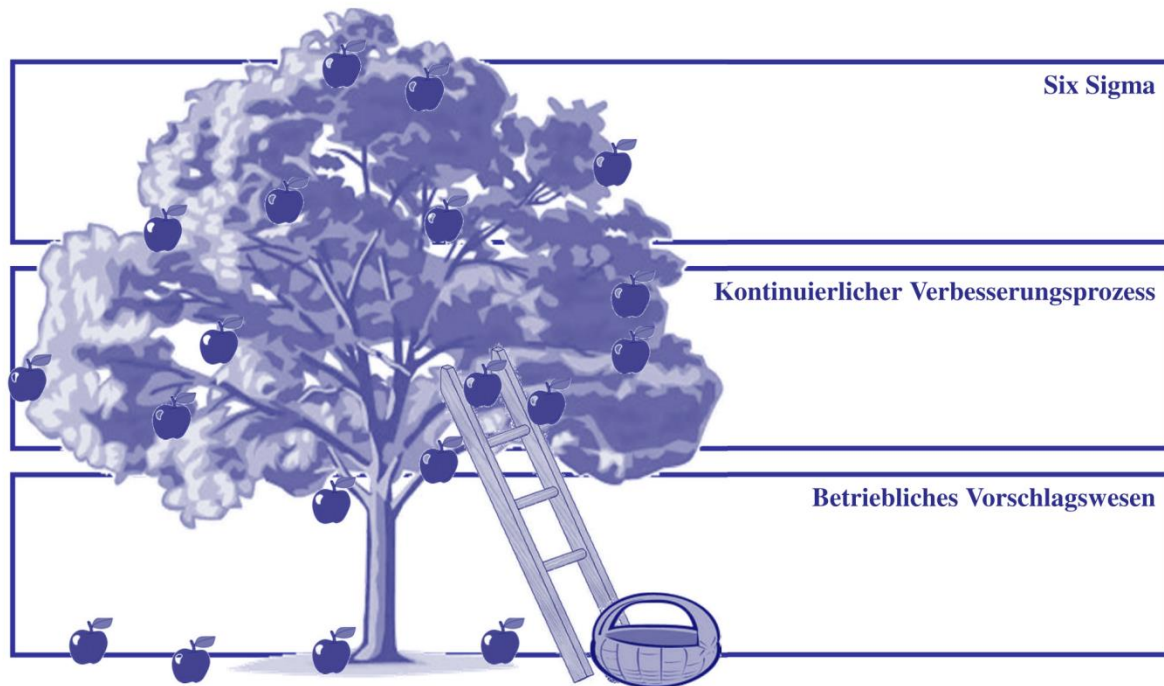


Abbildung 8: Instrumente des Verbesserungsmanagements (eigene Darstellung)

Die Früchte am Baumwipfel stehen für große Verbesserungspotentiale und die Hilfsmittel zum Generieren der antizipierten Verbesserung müssen besonderer Art sein. Im betrieblichen Umfeld empfiehlt sich Six Sigma als analytisches Vorgehensmodell, das sich der Aufgabenstellung anpasst und nicht offensichtliche Schwachstellen zugänglich macht. Der relativ große Aufwand, um an die betreffenden Früchte zu gelangen, wird dann unternommen, wenn eine Verbesserung notwendig ist, aber nicht, wenn es darum geht, sicherheitshalber kleinere Verbesserungspotentiale zu detektieren. Das Vorgehen wurde in Kapitel 2 dargestellt.

Die kleineren Verbesserungspotentiale werden durch die Früchte dargestellt, die in der Mitte des Baumes hängen. Das Erreichen dieser Potentiale setzt die Implementierung des Prozesses zur kontinuierlichen Verbesserung bestehender Abläufe voraus. Es bedarf insbesondere des Bewusstseins für die Existenz der Potentiale und kleinerer, unkompliziert anwendbarer Werkzeuge, wie des PDCA-Zyklus. Der Philosophie der kontinuierlichen Verbesserung folgend, beobachtet jeder Mitarbeiter die Prozesse, die er mit verantwortet, und verbessert sie, sofern er Potentiale erkennt und Lösungen findet. Die Umsetzung der Lösung wird eigenständig in der Gruppe geplant (Plan), umgesetzt (Do), überprüft (Check) und gegebenenfalls korrigiert (Act). Dieser Ablauf wiederholt sich mit dem Ziel, die Qualität und damit den Leistungsstandard ständig zu erhöhen. Der PDCA-Zyklus aus Abbildung 9 ist in Abbildung 8 durch die

Leiter symbolisiert, die immer wieder bestiegen werden kann, um immer mehr der tief hängenden Früchte zu ernten. KVP wird im Alltag oft mit Kaizen in Verbindung gebracht oder gleichgesetzt. Kaizen ist die japanische Philosophie, die sich im PDCA-Zyklus widerspiegelt, und steht für die Veränderung zum Guten (vgl. Reitz 2009: 104).

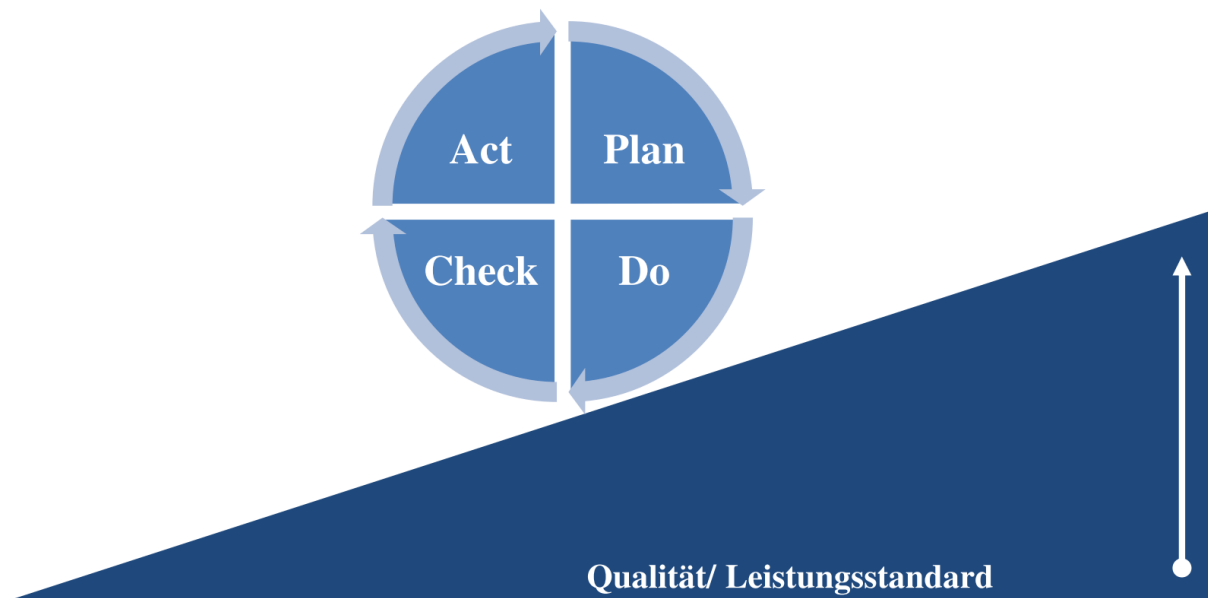


Abbildung 9: Operationalisierung von KVP mittels PDCA-Zyklus (eigene Darstellung)

Um bei dem Bild zu bleiben, folgt in der Betrachtung nun der Korb, in dem die Früchte gesammelt werden, die bereits auf den Boden gefallen sind. Im betrieblichen Verbesserungsmanagement symbolisiert der Korb das Betriebliche Vorschlagswesen. Die Früchte können, sofern sie im Gras entdeckt werden, spontan eingesammelt werden – ebenso wie Verbesserungsvorschläge entstehen, wenn ungesteuert Verbesserungspotentiale entdeckt werden. Das Betriebliche Vorschlagswesen ist nicht vorrangig ein Instrument zum Lösen bekannter Probleme, sondern eröffnet zwanglos die Möglichkeit, unbeabsichtigt entdeckte Verbesserungsmöglichkeiten zu publizieren und implementieren.

3.3 Der allgemeine Prozess des Betrieblichen Vorschlagswesens

Der Prozess des Betrieblichen Vorschlagswesens ist Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit. In Abbildung 1 wurde der Ablauf des Prozesses, wie er typischerweise in deutschen Betrieben

gelebt wird, bereits dargestellt. Die Arbeit und die Ergebnisse beziehen sich auf diesen allgemeingültigen Ablauf, der im Folgenden Erläuterung findet. Dabei folgt die Praxis nicht immer dem gleichen Vorgehen. Basierend auf einem grundsätzlich ähnlichen Ablauf existieren in den Betrieben verschiedene Varianten für die einzelnen Prozessschritte, die betriebsabhängig variabel verwendet werden. Aufgrund der gleichbleibenden Abfolge der Prozessschritte und der gleichen Zielrichtung ist der untersuchte Prozess als exemplarisch zu sehen.

3.3.1 Verbesserungsvorschlag und Einreichung

Den Anstoß für den Prozess gibt die Einreichung eines Verbesserungsvorschlages. Einreichung bedeutet hier, dass der Vorschlag einer Stelle zugeführt wird, an der er begutachtet wird oder von der aus er zur Begutachtung gebracht wird. Dieser initiiierende Prozessinput ist gleichzeitig das Merkmal, das das Vorschlagswesen von allen anderen betrieblichen Prozessen unterscheidet: Es gibt keine Arbeitsanweisung und keine Verpflichtung für das Einreichen von Verbesserungsvorschlägen. In manchen Unternehmen gibt es Bestrebungen, die darauf abzielen, einen höheren Vorschlagseingang zu generieren. Dazu gehören quantitative Zielvorgaben, die eine bestimmte Anzahl von Vorschlägen festlegen, und Aktionen wie beispielsweise Gewinnspiele. Letztendlich obliegt es aber jedem Teilnahmeberechtigten selbst, inwieweit er sich am Betrieblichen Vorschlagswesen aktiv beteiligt. Potentielle Einreicher sind alle Mitarbeiter eines Unternehmens, in der betrieblichen Praxis ist es jedoch üblich, einzelne Mitarbeitergruppen mittels Betriebsvereinbarung auszuschließen. Dieser Ausschluss betrifft hoch qualifizierte Mitarbeiter, bei denen davon auszugehen ist, dass jegliche betriebliche Leistung, die sie erbringen, mit ihrem Gehalt beglichen ist. Dabei muss abgewägt werden, wie hoch das Risiko ist, dass Vorschläge, die Fremdbteilungen betreffen, von ausgeschlossenen Personen zurückgehalten werden, wenn für sie kein offiziell vorgesehener Weg besteht, sich mitzuteilen. Ergänzend lassen die meisten Betriebe Gruppenvorschläge zu. Es ist den Mitarbeitern demnach möglich, eine Idee in einer Gruppe auszuarbeiten und gemeinsam vorzuschlagen (vgl. Jung 2008: 620-623; Jentgens und Kamp 2004: 71).

Die Teilnahmeberechtigung ist die Grundvoraussetzung für das Einreichen eines Verbesserungsvorschlages. Zudem muss der Mitarbeiter das Betriebliche Vorschlagswesen kennen, er muss sich trauen, einen Vorschlag einzureichen, auf das System vertrauen und eine Idee haben, wie ein bestehender Prozess verbessert werden kann. Der potentielle Einreicher selbst,

die Führungskräfte und das verwendete System beeinflussen das Einreichverhalten. Die Einflussfaktoren in Bezug auf die verschiedenen Prozessschritte werden ab Kapitel 3 dieser Arbeit ausführlich diskutiert. Im Zusammenhang mit dem triggernden Prozessschritt ist zu beachten, dass eine hohe Zahl eingereichter Verbesserungsvorschläge keine belastbare Aussage über die Qualität eines Betrieblichen Vorschlagswesens zulässt (siehe Kapitel 3.3).

Es gibt Varianten bezüglich des Umgangs mit der Identität des Einreichers. Entweder werden die Vorschläge nicht anonym behandelt, alle Vorschläge werden anonym behandelt oder der Einreicher entscheidet selbst darüber, ob sein Name dem Gutachter bekannt sein soll oder nicht. Die Möglichkeit der anonymen Einreichung soll Voreingenommenheit der Gutachter vorbeugen und negative Beurteilung eines Vorschlags durch Führungskräfte, die sich kritisiert fühlen, vermeiden (vgl. Bechmann 2013: 68-70). Im Umkehrschluss kann dies bedeuten, dass die Anonymität des Einreichers einen positiven Einfluss auf das Bewertungsergebnis hat.

Zusammenfassend handelt es sich bei der Einreichung um die Entstehung eines Verbesserungsvorschlags, der schriftlich festgehalten und formal eingereicht wird. Mit der Einreichung entsteht im Rahmen eines institutionalisierten Betrieblichen Vorschlagswesens die Verpflichtung des Unternehmens zur Berücksichtigung des Vorschlags.

3.3.2 Begutachtung und Bewertung

Im Prozessschritt der Begutachtung wird darüber entschieden, ob der Vorschlag von Nutzen ist und deshalb umgesetzt werden soll. Der Erfolg des Betrieblichen Vorschlagswesens ist im Wesentlichen von der Bewertung abhängig (vgl. Jung 2008: 622). Es wird beurteilt, ob die Umsetzung des Vorschlags einen Nutzen für das Unternehmen bringt, der den nötigen Aufwand zur Einführung überwiegt. Gleichzeitig muss „das Vertrauen der Mitarbeiter [...] durch eine gerechte Bewertung und Prämierung der Verbesserungsvorschläge gewonnen werden“ (ebd.). Es gibt viele Wege, ein solches System möglichst gerecht zu gestalten. Dabei ist die Praktikabilität nicht aus den Augen zu verlieren. Zudem soll die Transparenz gewahrt werden. Je gerechter das System ist, desto mehr Eventualitäten müssen vorgesehen sein, wenn ein einheitlicher Standard zugrunde liegt. Dabei ist nicht nur der Mitarbeiter als potentieller Einreicher zu beachten, sondern auch der Gutachter, der üblicherweise einer anderen Tätigkeit nachgeht und die Begutachtung als Zusatzbelastung wahrnehmen könnte (vgl. ebd.: 622 f.).

Es bestehen zwei Grundmodelle zur Begutachtung von Verbesserungsvorschlägen. Ursprünglich geschah die Beurteilung an zentraler Stelle. Heute gibt es einen Trend zur Dezentralisierung, das heißt, die Begutachtung erfolgt an der Stelle, an der der Veränderungsbedarf identifiziert wurde (vgl. Paunescu 2008: 111). Das mittlerweile häufiger verwendete dezentrale Modell wird auch Vorgesetztenmodell genannt und soll die Bearbeitungsdauer durch kürzere Wege verringern. Der Vorgesetzte entscheidet, ob der Vorschlag überhaupt zur Begutachtung weitergegeben werden soll, oder urteilt selbst über die Einführung, sofern er dazu befugt ist. Zudem ist die Bearbeitung transparenter und somit attraktiver für die Mitarbeiter (vgl. Urban 1993: 83). Über die Zweckmäßigkeit des einen oder anderen Modells muss letztendlich im Einzelfall entschieden werden. Auch Mischformen sind möglich und werden praktiziert.

Zentrales Modell

Im zentral organisierten Betrieblichen Vorschlagswesen werden Verbesserungsvorschläge an zentraler Stelle gesammelt und von einem hauptamtlich Beauftragten oder einer Kommission begutachtet. Im Falle eines einzelnen Beauftragten setzt die Beurteilung eine weitreichende Expertise voraus, selbst wenn fachliche Berater zur Entscheidungsfindung herangezogen werden. In einem Gremium ist es möglich, fachliche Lücken zu schließen, zudem ist meist die Parität gewahrt und getroffene Entscheidungen sind belastbarer. Der eindeutige Nachteil der Kommission ist die Bindung von Kapazitäten zur Beratung von Verbesserungsvorschlägen, die möglicherweise keinen Nutzen bringen. Abhängig von der Betriebsgröße, Struktur und der Quantität der eingehenden Vorschläge ist es fachlich und kapazitiv nicht unbegrenzt leistbar, ein Betriebliches Vorschlagswesen ausschließlich zentral zu betreiben und unterhalten (vgl. Niemeyer 2004: 110).

Dezentrales Modell

Das dezentrale Modell wirkt den Nachteilen des zentralen Modells entgegen und wird auch Vorgesetztenmodell genannt. Wenn das Betriebliche Vorschlagswesen als Vorgesetztenmodell organisiert wird, erhält der direkte Vorgesetzte des Einreichers den Verbesserungsvorschlag zur Begutachtung und entscheidet darüber. Dieses Vorgehen ist nur dann sinnvoll, wenn der Vorschlag im Kompetenzbereich des begutachtenden Vorgesetzten liegt. Ist dem nicht so, entsteht die Notwendigkeit, den Vorschlag an einen zentralen Beauftragten weiter-

zugeben, der dann selbst entscheidet oder den Vorschlag an ein entscheidungsbefugtes Gremium oder eine Person mit der nötigen fachlichen Kompetenz abgibt (vgl. Paunescu 2008: 110).

Diese Weiterleitung an eine zentrale Stelle beschreibt bereits eine Mischform aus zentralem und dezentralem Betrieblichen Vorschlagswesen. Von einer Teildezentralisierung kann auch gesprochen werden, wenn die Vorschläge zwar zentral gesammelt, dann aber dem fachlich und hierarchisch geeigneten Gutachter zugeteilt werden.

In den bisherigen Erläuterungen des Betrieblichen Vorschlagswesens erfolgte Beschreibung wurde von Einzelpersonen ausgegangen, die sich mit der Begutachtung und Bewertung von Vorschlägen befasst. In vielen Betrieben werden Bewertungsgremien oder -kommissionen eingesetzt, die anstelle von Gutachtern oder Vorgesetzten mit der Begutachtung und Bewertung beauftragt sein können oder alternativ basierend auf vorliegenden Gutachten über die Einführung und Prämierung eines Vorschlages entscheiden. Letzteres kann – je nach betrieblicher Regelung – in Streitfällen, bei umfangreichen Vorschlägen oder immer im Prozess vorgesehen sein (vgl. Niemeyer 2004: 110).

3.3.3 Umsetzung

Bei einer positiven Begutachtung wird der Vorschlag umgesetzt und der Mitarbeiter, der den Vorschlag eingereicht hat, mit einer Prämie belohnt. Die Umsetzung oder Realisierung ist der Prozessschritt, der das Betreiben eines Betrieblichen Vorschlagswesens erst rechtfertigt. In der Literatur und Praxis findet er wenig Beachtung, wenn man von der Realisierungsquote als Kennzahl absieht. Der tatsächliche praktische Ablauf hingegen wird höchstens inhaltlich tangiert, jedoch nie exemplarisch oder allgemeingültig beschrieben.

In diesem Prozessschritt wird nach erfolgter positiver Begutachtung der angenommene Vorschlag in die Tat umgesetzt, um den Nutzen, der dadurch generiert werden kann, zu erzielen. Dass ein Nutzen erzielbar ist, wurde im vorherigen Schritt der Begutachtung bereits nachgeprüft. Bei diesem Schritt ist es wichtig, auf Zuständigkeiten zu achten, die im Idealfall schon während der Begutachtung berücksichtigt wurden. Denn die Kompetenz eines Gutachters, darüber zu entscheiden, ob ein eingebrachter Verbesserungsvorschlag nutzbringend ist, begründet nicht gleichzeitig die Befugnis, den Vorschlag zu realisieren oder dessen Realisierung mit möglichst geringem Zeitverzug einzuleiten.

3.3.4 Prämierung

Ein Mitarbeiter kann einer Organisation durch einen Vorschlag helfen, sich weiterzuentwickeln und zu verbessern. Um ihn am Unternehmenserfolg, der durch seine Idee generiert wurde, teilhaben zu lassen, ist eine Prämie vorgesehen. Dokumentiert wurde die Selbstverpflichtung zur Zahlung einer Prämie erstmals 1901 bei der Firma AEG (vgl. Leipold 2010: 28). Die Prämierung ist ein existentieller Bestandteil im Betrieblichen Vorschlagswesen in Deutschland. Die Prämienhöhe orientiert sich, wenn der Nutzen der Idee monetär bezifferbar ist, an der erzielbaren Einsparung des ersten Nutzungsjahres (vgl. Jentgens und Kamp 2004: 73 f.). Darüber hinaus ist es üblich, Pauschalbeträge für umgesetzte Vorschläge zu vergeben. Zusätzlich werden teilweise Gewichtungsmatrizen angewandt, um verschiedene Zusatzfaktoren zu berücksichtigen. Beispielsweise kann die Prämienhöhe davon abhängig gemacht werden, wie neu oder innovativ eine Idee ist, wie nahe sie thematisch am eigentlichen Aufgabengebiet des Einreichers liegt, wie weitreichend der Nutzen ist oder wie lange der Nutzen voraussichtlich anhält. Es gibt Unternehmen, die Unter- und Obergrenzen für Prämien festlegen, den Prämienanteil am Erstjahresnutzen mittels eines Degressionsfaktors bei steigender Einsparungshöhe mindern oder die Prämienhöhe anteilig mindern, wenn der Einreicher ein hohes Gehaltsniveau hat (vgl. Bechmann 2013: 113-126).

Nicht alleine die Höhe der Prämie, sondern auch der Zeitpunkt der Auszahlung ist relevant und sollte bei der Konzeption eines Betrieblichen Vorschlagswesens mit bedacht werden. Es gibt die Möglichkeit, eine Teilprämie schon bei der Einreichung auszuzahlen, wenn noch nicht klar ist, ob der Vorschlag überhaupt einen Nutzen bringt. Alternativ kann die Begutachtung abgewartet und eine Prämie dann ausgezahlt werden, wenn ein Nutzen im Falle der Einführung bestätigt wurde. Eine andere Alternative ist es, die Einführung und damit die Voraussetzung für die Generierung des Nutzens abzuwarten oder erst nach Ablauf eines Jahres erneut zu überprüfen, ob der prognostizierte Nutzen wirklich erreicht wurde, und in Abhängigkeit davon die Prämie auszuschütten. In der Praxis werden anstelle kleinerer Prämien auch Sachprämien wie Benzingutscheine oder Elektrogeräte vergeben (vgl. Bechmann 2013: 137-143).

In wenigen Betriebs- und Dienstvereinbarungen sind Prämien für Gutachter oder Vorgesetzte vorgesehen, die die Begutachtung von Verbesserungsvorschlägen zusätzlich zu ihrer regulären Arbeitsaufgabe übernehmen (vgl. Jentgens und Kamp 2004: 81 f.).

3.3.5 Einspruch

Der Einspruch ist ein fakultativer Prozessschritt, dessen Vorkommen in erster Linie nicht wünschenswert ist, in zweiter Linie aber eine hohe Aussagekraft bezüglich der Handhabung des Prozesses hat. Das heißt, dass es zweierlei Gründe haben kann, wenn keine Einsprüche seitens der Einreicher gegen ein Gutachten eingelegt werden. Der naheliegende Grund dafür ist, dass eine Idee durch das Gutachten in dem Maße gewürdigt wird, das der Vorschlagende für gerechtfertigt hält. Die andere Möglichkeit ist, dass Einreicher zwar unzufrieden mit den Ergebnissen der Gutachten sind, dies aber nicht äußern und womöglich darauf reagieren, indem sie keine Verbesserungsvorschläge mehr einreichen.

Die Möglichkeit eines Einspruchs ist ein Kontrollmechanismus, der bei der Verbesserung des Prozesses helfen kann, indem analysiert wird, wo die Ursachen für die Einsprüche liegen. In vielen Betrieben gibt es paritätisch besetzte Einspruchsausschüsse oder Schiedsstellen, die über das Verfahren bezüglich eines Vorschlages, gegen dessen Begutachtung Einspruch erhoben wurde, entscheiden (vgl. Jentgens und Kamp 2004: 65).

Insgesamt ist der Prozess dahin gehend konzipiert, dass der Inhalt eines Verbesserungsvorschlages geprüft und entsprechend verwertet wird.

3.4 Notwendige betriebliche Voraussetzungen

Das Betriebliche Vorschlagswesen ist eine Institution in deutschen Unternehmen. Es verlangt etablierte Strukturen und Voraussetzungen, die die Ähnlichkeit des Betrieblichen Vorschlagswesens in vielen Unternehmen und die Übertragbarkeit von Erkenntnissen begründen. Die Grundvoraussetzungen sind eine gemeinsame Organisationskultur und eine bestimmte Betriebsgröße, die in diesem Kapitel Beachtung finden.

Das Betriebliche Vorschlagswesen ist im Kontext einer Organisation zu verstehen. Deshalb soll an dieser Stelle der Begriff der Organisation erläutert werden: Eine Organisation ist ein System, das seiner Umwelt zugänglich ist, zeitlich nicht begrenzt existiert, über eine erklärte Zielsetzung verfügt, aus Individuen und/oder Gruppen zu einem sozialen Gebilde zusammengefügt ist und eine durch Arbeitsteilung und Hierarchien bestimmte Struktur besitzt (vgl. Rosenstiel 2007: 5 f.). Diese Definition des Organisationsbegriffes ist umfassend und beschränkt sich nicht ausschließlich auf Produktions- oder Dienstleistungsorganisationen. In dieser Ar-

beit stehen sie jedoch im Mittelpunkt und die Höhe etwaiger Gewinne spielt eine bedeutende Rolle.

Das Betriebliche Vorschlagswesen wird, wenn auch weniger verbreitet, in anderen Organisationen wie Behörden oder sozialen Einrichtungen adaptiert. Die Ursprünge liegen, wie in Kapitel 2 bereits aufgezeigt, jedoch im produzierenden Gewerbe.

Zur weiterführenden Einordnung der Rolle der Organisation im Betrieblichen Vorschlagswesen dient Georg Schreyögg's Ausführung zur Organisationskultur:

In Unternehmen [...] entwickeln sich eigene, unverwechselbare Vorstellungs- und Orientierungsmuster, die das Verhalten der Mitglieder wie auch der betrieblichen Funktionsbereiche nachhaltig prägen und somit auch für den Unternehmenserfolg von großer Bedeutung sind. (Schreyögg 2012: 173)

Schreyögg vermittelt, dass eine gute Kultur im Unternehmen wichtig für eine erfolgreiche Zusammenarbeit der Mitglieder der Organisation ist. Er nennt ergänzend Kernelemente, die helfen, die Kultur eines Unternehmens greifbar zu machen:

- Organisationskultur als implizites Phänomen, das nicht direkt beobachtet werden kann;
- Organisationskultur als praktizierter Unternehmensalltag drückt, basierend auf selbstverständlichen Annahmen, Überzeugungen und Handlungsmuster aus und bleibt in der Regel unreflektiert;
- Organisationskultur als gemeinsame Wertorientierung, von der das Handeln des Einzelnen geprägt ist;
- Organisationskultur als Ergebnis eines Lernprozesses, der mit der Zeit bestimmte Handlungsweisen als erfolgversprechend definiert;
- Organisationskultur als Weltbild, das aus den Überzeugungen innerhalb der Organisation entsteht;
- Vermittlung der Organisationskultur durch einen Sozialisationsprozess statt durch einen bewussten Lernprozess (vgl. Schreyögg 2012: 173).

Schreyögg beschreibt damit, dass bewusste Lernprozesse allein nicht ausreichen, um eine Organisationskultur zu etablieren. Er fordert zusätzlich die Sozialisation des Einzelnen innerhalb der Organisation. Das Betriebliche Vorschlagswesen unterliegt einem etablierten Ablauf.

Die Basis für die Etablierung eines solchen Ablaufs kann ganz unterschiedlich sein: Es kann sich um eine Beschreibung eines Prozesses innerhalb der Prozesslandschaft⁷ oder im Qualitätsmanagement-Handbuch⁸, eine Betriebs- oder Dienstvereinbarung, ein historisch gewachsenes informelles System oder eine hochtechnologische Softwarelösung handeln. Unabhängig von der Art des Systems bedarf es einer gleichgerichteten Sozialisation der Individuen, um Vorschläge zu generieren und umzusetzen.

Neben einer Organisationskultur, die Verbesserungsvorschläge und deren Bearbeitung zulässt, bedarf es einer Betriebsgröße, die die notwendigen personellen Ressourcen zum Betreiben eines Betrieblichen Vorschlagswesens bietet. Benchmarkstudien dienen als Beleg dafür, dass eine Mindestbelegschaftsgröße in einer Organisationseinheit notwendig ist, um ein nennenswertes Betriebliches Vorschlagswesen zu betreiben, mit dem man sich auch dem Vergleich mit anderen Unternehmen stellen kann. Diese Annahme bestätigen Bontrup, Wischerhoff und Springob (2010) in einer Studie zur Verbreitung des Betrieblichen Vorschlagswesens im Mittelstand. Demnach ist dieses, während es für Großunternehmen längst eine Selbstverständlichkeit ist, um wettbewerbsfähig zu bleiben, in Klein- und Mittelunternehmen (KMU)⁹ seltener zu finden. Dies ist auf die Verwaltungsintensität zurückzuführen, die die Institutionalisierung eines Betrieblichen Vorschlagswesens erst dann rentabel macht, wenn ein ausreichend hohes Vorschlagsaufkommen vorliegt (vgl. Bontrup et al. 2000: 417 f.). Eine weitere Benchmarkstudie (vorher dib-Report) ist die des dib. Sie ist die größte und meistzitierte jährlich durchgeführte Studie im Bereich des Ideenmanagements in Deutschland. An der Studie des dib aus dem Jahr 2011 haben sich 176 Unternehmen beteiligt, von denen nur fünf angegeben haben, weniger als 100 Mitarbeiter zu beschäftigen. Die Studien des dib unterscheiden lediglich zwischen mittelständischen und großen Unternehmen, was ein weiterer Indikator dafür ist, dass das institutionalisierte Betriebliche Vorschlagswesen in Kleinunter-

⁷ Eine Prozesslandschaft beschreibt die Gesamtheit aller organisationsinternen Prozesse, die leicht nachvollziehbar sein sollen und ihre Funktion dadurch gewährleisten, dass sie eine gleichbleibende Leistung immer und überall garantieren (vgl. Koch 2011: 1 f.).

⁸ Das QM-Handbuch hat die Aufgabe, in sachdienlichem, aber kleinem Umfang einen Überblick über das Qualitätsmanagement eines Unternehmens zu geben. Es ist zum organisationsinternen Gebrauch bestimmt und stellt in Zusammenhang mit anderen Dokumenten (z. B. Arbeitsanweisungen) die Orientierungsgrundlage für Regelungen und Abläufe im Unternehmen dar (vgl. Brüggemann und Bremer 2012: 133).

⁹ KMB oder KMU steht für Klein- und Mittelbetriebe oder -unternehmen. Anhaltspunkte zur Differenzierung verschiedener Unternehmensgrößenordnungen sind Beschäftigtenzahl und Euroumsatz im Jahr. Kleinunternehmen zählen bis zu neun Beschäftigte und haben einen Umsatz von bis zu 0,5 Mio. € im Jahr. Bei Unternehmen von zehn bis 499 Arbeitnehmern und mit 0,5 bis 50 Mio. € Umsatz spricht man von Unternehmen mittlerer Größe. Ab 500 Mitarbeitern und einem Umsatz, der 50 Mio. € übersteigt, handelt es sich um ein Großunternehmen (vgl. Ridolfo 2005: 14).

nehmen eine untergeordnete Rolle spielt. Somit ist eine weitere Voraussetzung benannt: Ein Unternehmen muss von mindestens mittlerer Größe sein, um ein Betriebliches Vorschlagswesen in institutionalisierter Form zu betreiben. Dies betrifft speziell die Anzahl der Mitarbeiter.

Bei weiterer Betrachtung der umfassenden Studien der Hans-Böckler-Stiftung und des dib ist die Branchenzugehörigkeit der beteiligten Unternehmen ein Indikator. Die Unternehmen, die maßgeblich an den Ergebnissen der Studien beteiligt sind, sind der Industrie und dem verarbeitenden Gewerbe zuzuordnen. Bei der Erhebung der Hans-Böckler-Stiftung liegt der Anteil der verarbeitenden Betriebe bei 57 Prozent, bei der dib-Studie bei über 70 Prozent (vgl. Jentgens und Kamp 2004: 113; Wehler et al. 2011: 4). Das bedeutet nicht, dass in anderen Branchen kein Betriebliches Vorschlagswesen möglich ist, jedoch unterscheiden sich produzierende Betriebe von reinen Dienstleistern und Verwaltungsbetrieben in den alltäglichen Arbeitsinhalten. Die Existenz gewerblicher Arbeitsplätze ist im Zusammenhang mit dem Betrieblichen Vorschlagswesen relevant, weil häufig ähnliche, gleichartige oder gleiche Arbeitsabläufe wiederholt werden, die in bestimmtem Maße vorgegeben sind. Allgemein haben Produktionsarbeiter weniger Entscheidungsfreiraum in Bezug auf die Erledigung ihrer Aufgaben als administrativ arbeitende Angestellte. Arbeiter haben seltener die Möglichkeit, Arbeitsabläufe selbstständig zu ändern, und gleichzeitig ist das Verbesserungspotential größer, wenn Potentiale in sich wiederholenden Abläufen bei der zuständigen Stelle zur Kenntnis gebracht werden und gehoben werden können.

Genügend Arbeitnehmer und ausreichend Verbesserungspotential sind dennoch nicht genug, um ein Betriebliches Vorschlagswesen zu betreiben. Es bedarf einer oder mehrerer Personen, die hauptamtlich die Administration und Bewertung der Vorschläge übernehmen, oder der Zeit von Gutachtern, die innerbetrieblich einer anderen Hauptaufgabe nachgehen, aber auch Verbesserungsvorschläge daraufhin begutachten, ob sie nutzbringend und umsetzbar sind. Diese personellen Kapazitäten müssen aufgebracht werden. Ob das möglich ist, hängt stark davon ab, ob die Unternehmensführung das System des Betrieblichen Vorschlagswesens unterstützt und ausreichend Personal zur Verfügung steht. Der personelle Zusatzaufwand zur Unterhaltung der Institution ist ausschließlich mit einem Vorschlagsvolumen zu rechtfertigen, dessen Ertrag die Kosten deckt. Da davon auszugehen ist, dass die Vorschlagsanzahl mit der Mitarbeiterzahl steigt, ist die Mitarbeiterzahl als Voraussetzung für das Betriebliche Vorschlagswesen bestätigt. Steih (1995) befürwortet sogar eine Allianz kleiner Unternehmen, um

gemeinschaftlich ein Betriebliches Vorschlagswesen rentabel betreiben zu können (vgl. Steih 1995: 105 f.).

Kultur und Philosophie eines Unternehmens müssen innovationsfreundlich und damit aufgeschlossen gegenüber Veränderungen und Neuerungen sein, egal, aus welcher Quelle die Impulse dafür kommen. Deshalb listet das die Führungskultur im Unternehmen als ersten von acht Erfolgsfaktoren für das Ideenmanagement auf. Die Erfolgsfaktoren Transparenz und Nachvollziehbarkeit, Controlling, Nachhaltigkeit, Schnelligkeit des Prozesses, Qualifikation und Weiterbildung, Zusammenarbeit sowie Vernetzung und Offenheit des Ideenmanagements bauen darauf auf (vgl. Wehler et al. 2011: 15). Auf die Erfolgsfaktoren wird in Kapitel 6 erneut Bezug genommen werden. Grundsätzlich müssen in einem Prozess, in dem der einzelne Mensch eine existentielle Rolle spielt, die kleinen Organisationseinheiten wie Abteilungen und Gruppen als Einheiten wahrgenommen werden, die in ihrer Philosophie und Kultur nicht unbedingt ein Abbild der Gesamtorganisation darstellen, sondern dem Charisma der jeweiligen Führungskraft und der Gruppendynamik unterliegen (vgl. Leipold 2010: 55).

Die Organisation bietet also nicht ausschließlich durch ihre Größe eine geeignete Grundlage für ein traditionelles Betriebliches Vorschlagswesen. Die Implementierung und Aufrechterhaltung setzen eine Organisation voraus, die ein Betriebliches Vorschlagswesen toleriert und fördert. Das bezieht sich insbesondere auf die Organisationsentwicklung, die ein Indikator für den Umgang mit Verbesserungsvorschlägen sein kann, weil diese immer auch eine Weiterentwicklung der bestehenden Organisation bewirken, wenn auch selten mit bedeutendem Umfang. Ein typisch top-down¹⁰ geführtes Unternehmen lässt keine Intervention von Mitarbeitern zu und verhindert die Existenz mitarbeitergetriebener Verbesserungsprozesse (vgl. Neubeiser 1998: 18-21). Es bedarf eines grundsätzlichen Wandlungswillens, der durch „sozialpsychologische Ursachen“ (Neubeiser 1998: 30) wie die allgemeine „Furcht vor der Ungewissheit bezüglich des Ausgangs des Wandels, in der Angst vor Überforderung oder der Befürchtung, mit den neuen Arbeitsformen oder Mitarbeitern nicht zurecht zu kommen“ (ebd.), verhindert werden kann.

Als Vertreter der Organisation und deren Interessen nehmen Führungskräfte eine Schlüsselstellung ein, wenn ein solches System initiiert, implementiert, weiterentwickelt und erhalten

¹⁰ In einem top-down geführten Unternehmen geben obere Hierarchieebenen Zielvorgaben und Grundsätze aus, die in die niedrigeren Ebenen übertragen werden (vgl. Thommen 2008: 644).

werden soll. Abbildung 10 verdeutlicht diese Zusammenhänge und zeigt, dass das Betriebliche Vorschlagswesen als Gesamtprozess betrachtet werden muss, da die isolierte Betrachtung einzelner Aspekte zu falschen Annahmen führen kann. Innerhalb der Organisation sind Unternehmensführung und Mitarbeiter voneinander isoliert, innerhalb einer Abteilung jedoch ist der Vorgesetzte der Mittler zwischen Mitarbeiter und Unternehmensführung und maßgeblich für die Akzeptanz des Betrieblichen Vorschlagswesens verantwortlich. Die Führungskraft hat die Möglichkeit der Steuerung durch die Weitergabe von Informationen, die das Betriebliche Vorschlagswesen direkt oder indirekt betreffen. Indirekte Informationen sind alle Informationen, die potentielle, zukünftige und bereits existente Verbesserungsvorschläge betreffen. Schafft der Vorgesetzte ein gesundes Klima innerhalb der Abteilung, profitiert die Organisation nicht nur durch den Mehrwert, der sich direkt wirtschaftlich auswirkt. Die Unternehmenskultur profitiert ebenso von dem gelebten Verbesserungswillen, wie sie selbigen bedingt. Ganz nebenbei werden Mitarbeiterpotentiale erkennbar, die sonst keine Beachtung gefunden hätten. Diese Tatsache fördert die Personalentwicklung ebenso, wie eine kulturgerechte Einstellungspraxis von Führungskräften sicherstellt, dass die Führungsaufgabe von Personen wahrgenommen wird, die die Verbesserungskultur fördern (vgl. Neubeiser 1998: 50-57).

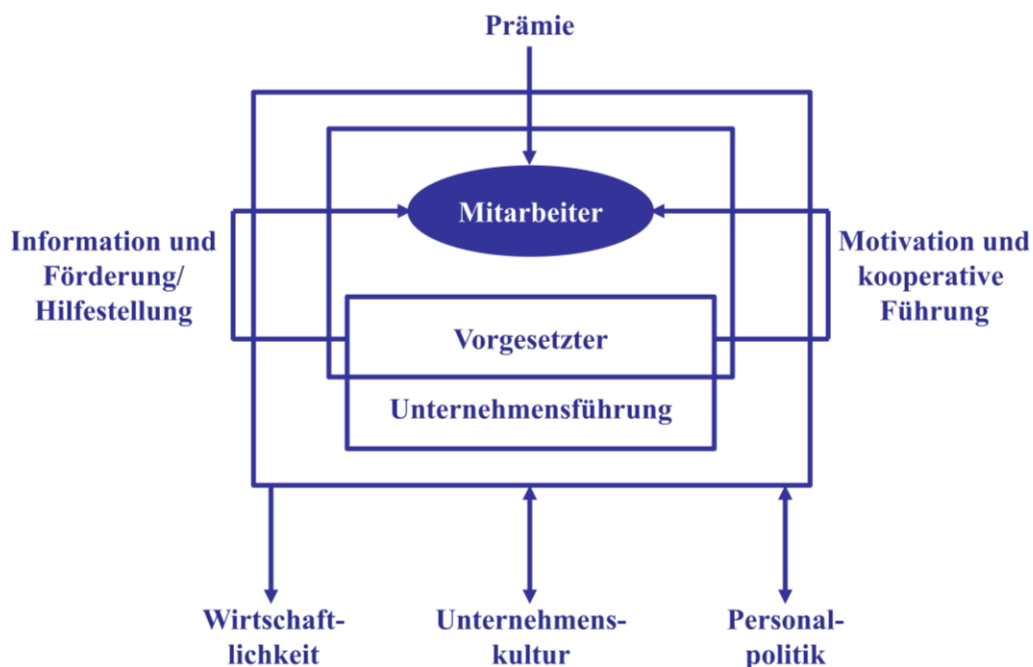


Abbildung 10: Die Rolle der Führungskraft in der Organisationsstruktur des BVW (in Anlehnung an Brinkmann und Heidack 1987: 70)

3.5 Externe Regulierungen

Über die betrieblichen Voraussetzungen hinaus existieren bindende Regelungen, an die das Betriebliche Vorschlagswesen anzupassen ist. Dieses Kapitel erklärt, an welche Vorgaben das Betriebliche Vorschlagswesen in Deutschland gebunden ist, und rechtfertigt einen Teil der bestehenden Strukturen des institutionalisierten Betrieblichen Vorschlagswesens. Relevante Gesetze sind das Patent-, Steuer-, Datenschutz- und Betriebsverfassungsgesetz. Von den Bundesgesetzen abgesehen, gibt es weitere Normen, die einen großen Einfluss auf Geschäftsprozesse haben. Besonders relevant ist die ISO 9000 ff. Dieser Qualitätsmanagement-Standard ist international anerkannt und für viele Industriebetriebe ist die Zertifizierung eine Voraussetzung, um ihre Ware absetzen zu können (vgl. Wannewetsch 2007: 185 f.). Ergänzend zu nennen sind die Tarifverträge, die rechtsverbindlich sind und fallweise als ausschlaggebend für das Betriebliche Vorschlagswesen interpretiert werden können (vgl. Bechmann 2013: 165).

Die **Steuergesetzgebung** beeinflusst das Betriebliche Vorschlagswesen, da ausgezahlte Prämien aus steuerrechtlicher Sicht auf das Einkommen aus nicht selbstständiger Arbeit anzurechnen sind und deshalb besteuert werden. Sachprämien können, abhängig von den jeweils gültigen Freibeträgen, als geldwerter Vorteil auf das zu versteuernde Einkommen angerechnet werden. Deshalb ist die aktuelle Gesetzgebung bei der Auslobung von Prämien seitens des Unternehmens zu beachten (vgl. Schäfer 2003: 177).

Das **Arbeitnehmererfindungsgesetz** (ArbnErfG) schafft die Verbindung von gewerblichem Rechtsschutz und Arbeitsrecht und ist relevant, da es vorgibt, wie Patente zu vergüten sind und sich das Betriebliche Vorschlagswesen daran orientieren kann. Zudem wird der technische Verbesserungsvorschlag im Sinne einer Erfindung genannt, der als Erfindung nach dem Mitarbeitererfindungsgesetz behandelt und vergütet werden muss (vgl. Leipold 2010: 56).

Im Wortlaut besagt § 20 ArbnErfG:

- (1) Für technische Verbesserungsvorschläge, die dem Arbeitgeber eine ähnliche Vorzugstellung gewähren wie ein gewerbliches Schutzrecht, hat der Arbeitnehmer gegen den Arbeitgeber einen Anspruch auf angemessene Vergütung, sobald dieser sie verwertet. [...]
- (2) Im Übrigen bleibt die Behandlung technischer Verbesserungsvorschläge der Regelung durch Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung überlassen. (BGBI. I 2009, S. 2521)

Gesetzlich geregelt und nicht ausschließlich, aber auch für das Betriebliche Vorschlagswesen relevant ist der Umgang mit persönlichen Daten von Mitarbeitern eines Unternehmens im **Bundesdatenschutzgesetz** (BDSG). Die innerbetriebliche Korrespondenz bezüglich einzelner Verbesserungsvorschläge sowie die Korrespondenz mit dem jeweiligen Einreicher, um ihn über den Status seiner Idee zu informieren, sind zu regeln und dürfen nicht fehlgeleitet werden. Pragmatisch kann die Informationsübermittlung gehandhabt werden, wenn Mitarbeiter über E-Mail-Zugänge verfügen und somit die Vertraulichkeit per Passwort gewährleistet ist. Insbesondere bei Produktionsbetrieben ist ein persönlicher Zugang nicht für jeden Mitarbeiter gegeben und die Korrespondenz anders zu regeln, was einen erhöhten organisatorischen Aufwand bedeuten kann. Eine Alternative ist ein zuverlässiges Hauspostsystem. Darüber hinaus können Informationen per Post verschickt werden.

Die relevante Gesetzesgrundlage bildet in erster Linie der § 4 Abs. 1 BDSG:

„Die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung personenbezogener Daten ist nur zulässig, soweit dieses Gesetz oder eine andere Rechtsvorschrift dies erlaubt oder vorschreibt oder der Betroffene eingewilligt hat“ (BGBl. I S. 66).

In der Praxis ist es infolge dieser Norm notwendig, dass die Mitarbeiter durch die Abgabe ihres Verbesserungsvorschlages in den zweckbezogenen Umgang mit personenbezogenen Daten einwilligen. Dazu muss ein entsprechender Passus durch den Einreicher bestätigt werden, beispielsweise auf einem Papierformular per Unterschrift oder bei elektronischen Lösungen mit einem Bestätigungshaken. Die folgenden Normen regeln die Zweckbindung der Erhebung personenbezogener Daten sowie die Transparenz gegenüber dem Betroffenen und sollen ob ihrer Wichtigkeit in dem Zusammenhang ergänzend und abschließend genannt sein.

§ 28 Abs. 1 Satz 2 BDSG:

„Bei Erhebung personenbezogener Daten sind die Zwecke, für die die Daten verarbeitet oder genutzt werden sollen, konkret festzulegen“ (ebd.).

§ 4 Abs. 2 Satz 1 BDSG:

„Personenbezogene Daten sind grundsätzlich beim Betroffenen zu erheben“ (ebd.).

§ 33 Abs. 1 Satz 1 BDSG:

„Werden erstmals personenbezogene Daten für eigene Zwecke ohne Kenntnis des Betroffenen gespeichert, ist der Betroffene von der Speicherung, der Art der Daten, der Zweckbe-

stimmung der Erhebung, Verarbeitung oder Nutzung und der Identität der verantwortlichen Stelle zu benachrichtigen“ (ebd.).

Die betriebliche Mitbestimmung ist eine Besonderheit der deutschen Gesetzeslandschaft. Seit 1972 regelt das **Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)** in der Betriebsratsmitbestimmung, in welchen Belangen die Beschäftigten eines Betriebes beziehungsweise in Vertretung der Betriebsrat das Recht hat, in betrieblichen Belangen mitzuwirken und mitzubestimmen. Der § 87 Abs. 1 Nr. 12 BetrVG regelt das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates bei der Festlegung der Grundsätze für das Betriebliche Vorschlagswesen. Darüber hinaus räumt das Bundesarbeitsgericht dem Betriebsrat ein Initiativrecht bezüglich der Grundsätze, nach denen ein Betriebliches Vorschlagswesen aufgebaut wird, ein. Insbesondere sieht das Bundesarbeitsgericht ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates bei der Aufstellung von Grundsätzen für die Prämienvergabe (vgl. Jung 2008: 623).

Im Wortlaut besagt § 87 BetrVG:

(1) Der Betriebsrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, in folgenden Angelegenheiten mitzubestimmen:

[...]

12. Grundsätze über das betriebliche Vorschlagswesen;

[...]

(2) Kommt eine Einigung über eine Angelegenheit nach Absatz 1 nicht zustande, so entscheidet die Einigungsstelle. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat. (BGBl. I S. 2518)

Sofern der Betriebsrat ein Interesse an der Gestaltung des Betrieblichen Vorschlagswesens hat, darf ihm die Mitwirkung also nicht verwehrt werden.

In Verbindung mit dem Arbeitsrecht sind natürlich auch eventuell gültige **Tarifbestimmungen** zu beachten. Nach dem Entgelttarifvertrag der bayerischen Metall- und Elektroindustrie ist es zum Beispiel vorgesehen, Ideen der Mitarbeiter in die Leistungsbeurteilung einfließen zu lassen (vgl. IG Metall Bezirksleitung Bayern 2005: 56). Allerdings ist es in diesem Fall Interpretationssache, ob Ideen im Rahmen des Betrieblichen Vorschlagswesens hier eine Rolle spielen sollten, zumal geprüfte und für brauchbar befundene Ideen ohnehin vergütet werden. Eine gängige einheitlich betriebene Praxis gibt es nach Angaben der IG Metall nicht.

Genau, an den Betrieb angepasste und für ihn entwickelte Abläufe und Zuständigkeiten sind in **Betriebsvereinbarungen** geregelt, die von der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite unterzeichnet und somit bestätigt und gültig werden.

Der Arbeitsvertrag ist über Tarifvertrag und Betriebsvereinbarung hinaus eine rechtlich bindende Vereinbarung, die die Arbeitsaufgabe und persönliche Eingruppierung regeln kann. Dies ist wiederum für die Prämierung maßgeblich, wenn deren Höhe gemäß Betriebsvereinbarung von der Eingruppierung und Arbeitsaufgabe abhängt (vgl. Krug 2002: 12).

Die Normenfamilie **DIN EN ISO 9000 ff.** ist die Grundlage zum Aufbau eines modernen Qualitätsmanagement-Systems. Diese Normen fordern ein hohes Maß an Dokumentation und Standardisierung. Das kann als Hemmnis gedeutet werden, jedoch hat diese Forderung durchaus eine Berechtigung, die sich insbesondere im Betrieblichen Vorschlagswesen auszahlt. Der Prozess ist durch viele subjektive Eindrücke geprägt und es gibt immer wieder Fälle, die nachgeprüft werden müssen, weil Einspruch erhoben oder ein Vorschlag wiederholt eingereicht wird. Eine wirkliche Hürde entsteht dann, wenn sich eine Organisation das Ziel setzt, den Prozess zu entbürokratisieren, indem Verbesserungsvorschläge beispielsweise mündlich vorgebracht werden und direkt darüber entschieden werden kann. Sollte es daraufhin zu einer Prämienauszahlung kommen und später ein Einspruch erfolgen, ist vieles nicht mehr nachvollziehbar. Gleichzeitig wird der Nutzen kleiner Verbesserungen im Extremfall durch den Administrationsaufwand, den das institutionalisierte Betriebliche Vorschlagswesen für sich beansprucht, kompensiert (vgl. Bontrup et al. 2000: 418).

Sämtliche Regulierungsaspekte sind sowohl für die Konzeption als auch für die operative Arbeit im Betrieblichen Vorschlagswesen bedeutend. Das Betriebliche Vorschlagswesen unterliegt damit einerseits den benannten Normen und rechtsverbindlichen Verträgen und andererseits den etablierten Strukturen, die eine elementare Systemänderung erschweren.

3.6 Motivation im Betrieblichen Vorschlagswesen

Das Betriebliche Vorschlagswesen hebt sich aufgrund der Freiwilligkeit der Beteiligung von anderen Instrumenten des Verbesserungsmanagements ab. Aus diesem Grund spielt die Motivation der Mitarbeiter eine elementare Rolle. Innerhalb des Systems des Betrieblichen Vorschlagswesens sind Menschen diejenigen, die es nutzen können, um ihre Arbeitsumwelt zu gestalten. Gleichzeitig sind sie elementar für dessen Erfolg. Aus diesem Grund muss erörtert

werden, welche Motive Mitarbeiter veranlassen, sich aktiv am Betrieblichen Vorschlagswesen zu beteiligen. Diese Motive werden im Folgenden erarbeitet.

Mitbestimmung

Mitbestimmung ist ein Terminus aus dem Arbeitsrecht, dessen direkter Bezug zum Betrieblichen Vorschlagswesen im vorhergehenden Kapitel 3.5 Erläuterung fand. Für den einzelnen Arbeitnehmer ist diese Art der Mitbestimmung womöglich abstrakt oder wird als gegeben hingenommen. Als Resultat hält sich der gefühlte Spielraum in engen Grenzen. Mitbestimmung bedeutet für Mitarbeiter eines Unternehmens, die Möglichkeit zu haben, ihre Arbeitsumgebung mitzugestalten. Je größer der Verantwortungsbereich, desto größer ist die eigene Mitbestimmung. Bezogen auf die nicht gesetzlich geregelten Möglichkeiten der Mitbestimmung bedeutet der Begriff der Partizipation Mitbestimmung auf Ebene der kleinsten Einheit eines Unternehmens. Als Einreicher partizipiert der Mitarbeiter vorrangig im Rahmen der Basispartizipation, die sich vor allem auf das eigene Arbeitsumfeld bezieht. Schon die Freiwilligkeit der Teilnahme am Betrieblichen Vorschlagswesen bewirkt eine Autonomie innerhalb des Arbeitsumfelds jedes teilnahmeberechtigten Arbeitnehmers, Vorschläge zur Kenntnis zu bringen, deren Prüfung zu forcieren und infolge dessen Veränderungen am eigenen Arbeitsplatz und im Arbeitsumfeld zu ermöglichen. Er hat also die Möglichkeit, einen eigenen Nutzen zu erzielen (vgl. Paunescu 2008: 10).

Der Gutachter partizipiert mittels seiner Experten- oder Leitungsfunktion im Rahmen der Leitungspartizipation, wohingegen ein Mitglied des Einspruchsausschusses, dem es beispielsweise Kraft seiner Betriebsratszugehörigkeit angehört, lateral partizipiert und als Teil eines Gremiums die Möglichkeit und Verpflichtung zur Mitbestimmung hat (vgl. Hucker 2008: 37). Verallgemeinert gilt, dass das Delegieren von Aufgaben immer gleichzeitig einen Mitbestimmungsspielraum für den Mitarbeiter schafft, an den delegiert wurde. Das vermittelt das Gefühl der Freiwilligkeit in Bezug auf die Arbeitsaufgabe, was im besten Fall zu einer Leistungssteigerung führen kann (vgl. Morse und Reimer 1956: 120-129).

Motivation

Motivation ist ein zentraler Begriff im Betrieblichen Vorschlagswesen, weil nur die Kenntnis der Motive der Akteure Aufschluss darüber geben kann, warum sie ihre Mitbestimmungs-

möglichkeit wahrnehmen. Nach Lutz von Rosenstiel entsteht Motivation „aus der Interaktion von Person und Situation“ (von Rosenstiel 2007: 397).

Das Wissen über Motive lässt Aussagen darüber zu, warum jemand etwas tut. Umgekehrt lässt sich jemand zu einem gewünschten Tun motivieren, wenn Wissen darüber existiert, was seine Handlungen beeinflusst, also wie diese Person zu motivieren ist. Am Betrieblichen Vorschlagswesen sind unterschiedliche Persönlichkeiten beteiligt, die zu unterschiedlichen Arten der Beteiligung motiviert werden müssen. Ihre Motive „bestimmen über die Richtung, die Intensität und die Dauer“ (Comelli/von Rosenstiel 2011: 1) ihres persönlichen Handelns.

Zur Motivation gehört der Begriff der Volition. Volition wird erforderlich, „wenn die Motivation zu schwach ist und das Handlungsziel dennoch bestehen bleibt“ (von Rosenstiel 2007: 239). Volition ist der Wille, der die Zielerreichung forciert, wenn die Motivation nicht ausreicht. Das visualisierte Handlungsphasenmodell nach Heckhausen in Abbildung 11 zeigt, dass zwei von vier Phasen einer Handlung motivationaler Art sind. Unter Verwendung des Betrieblichen Vorschlagswesens als Beispiel kann das Handlungsphasenmodell folgendermaßen erklärt werden: Ein Beschäftigter einer Firma stellt einen Mangel innerhalb seines Arbeitsumfeldes fest. Seine Handlungsalternativen könnten die eigene Beseitigung des Mangels oder die Einreichung eines Verbesserungsvorschlages sein. Volition bedeutet, dass sich der Beschäftigte dazu entscheidet, seinen Vorschlag schriftlich festzuhalten, und selbiges auch tatsächlich tut, was voraussetzt, dass die Handlungsalternativen keine Relevanz mehr haben, sondern ein Mittel zur Zielerreichung feststeht und notwendige Barrieren überwunden werden, wie das Ausfindigmachen und Ausfüllen des Vorschlagsformulars. Nachdem die ursprüngliche Intention realisiert wurde, kommt es zu der Beurteilung des Handlungsergebnisses, woraus in Abhängigkeit von der realisierten Zielerreichung eine negative oder positive Motivation resultiert. Hierbei muss der Einfluss der Stringenz der Zielverfolgung auf die Zielerreichung mitberücksichtigt werden.

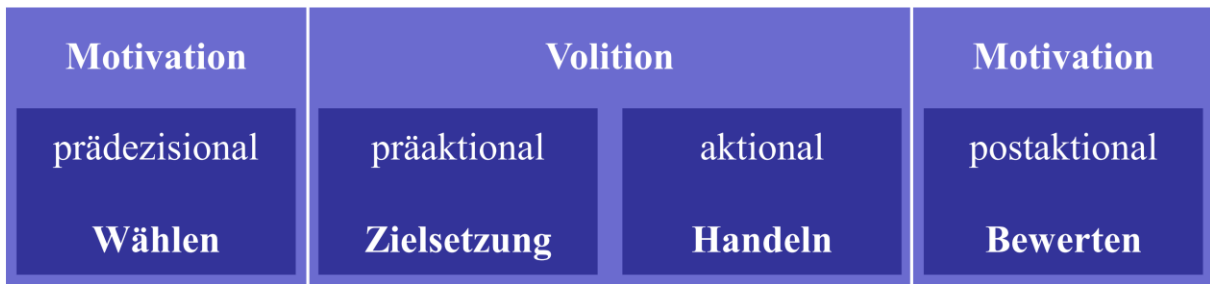


Abbildung 11: Das Handlungsphasenmodell nach Heckhausen (in Anlehnung an Gollwitzer 1987: 180)

Motive sind personenbezogen sehr unterschiedlich. Eine Unterscheidung, die in jedem Fall vorzunehmen ist, ist die zwischen extrinsischen und intrinsischen Arbeitsmotiven. Extrinsisch motiviert ist eine Person dann, wenn sie eine Leistung ausschließlich wegen materieller und sozialer Anreize wie Lohn und Statussymbolen erbringt. Diese Person erbringt eine bestimmte Leistung singulär, um sich zum Beispiel Wünsche nach Geld, Sicherheit und Geltung zu erfüllen. Intrinsische Motive finden durch die Tätigkeit selbst Erfüllung. Der Wunsch nach Selbstständigkeit ist intrinsisch und kann durch flexible Arbeitszeiten und Mitsprachemöglichkeiten, beispielsweise im Rahmen eines Betrieblichen Vorschlagswesens, verfolgt werden (vgl. Comelli und von Rosenstiel 2011: 10-13).

3.6.1 Menschen im Prozess des Betrieblichen Vorschlagswesens

Menschen interagieren ständig miteinander und das Betriebliche Vorschlagswesen lebt von der Interaktion und Freiwilligkeit der Akteure. Demnach spielen Motive eine maßgebliche Rolle. Darüber hinaus beeinflussen der Prozess und die an ihn gestellten Erwartungen die Handlungen. Die Interaktion der Prozessbeteiligten untereinander sowie die soziale und hierarchische Aufstellung der Akteure nehmen ebenso Einfluss wie deren Wahrnehmung in Bezug auf die Gerechtigkeit innerhalb des Prozesses. Mit der Vorstellung der Prozesstheorie der Motivation, dem Rational-Choice-Ansatz zusammen mit der Sozialen Austauschtheorie und dem Konzept der Organisationalen Gerechtigkeit soll der Versuch unternommen werden, den Menschen im Prozess des Betrieblichen Vorschlagswesens zu verorten. In Kapitel 4 wird evident werden, dass es in einem Prozess unter der Beteiligung mehrerer Personen unterschiedlicher Zielsetzungen, die zudem noch dynamischer Art sind, schwer ist, Regeln zu finden, nach

denen sich ihr Agieren voraussagen lässt. Die folgenden Ausführungen dienen einer Annäherung an diese Thematik.

VIE-Theorie und Rational-Choice-Theorie

Die VIE-Theorie ist eine der wichtigsten Prozesstheorien unter den Motivationstheorien (vgl. von Rosenstiel 2001: 411). Die Theorie von Victor Harold Vroom stammt aus dem Jahre 1964 und unterscheidet zwischen Handlungsergebnissen und Handlungsfolgen. Handlungsergebnisse sind die unmittelbaren Erzeugnisse des Handelns, Handlungsfolgen sind die mittelbaren Ergebnisse des Handelns und ergeben sich aus den Handlungsergebnissen. Die Buchstaben V, I und E stehen für valence (Wertigkeit), instrumentality (Instrumentalität) und expectancy (Erwartung). Das Ziel der Theorie ist es, daraus eine Wertigkeit der Intention für ein bestimmtes Verhalten zu errechnen. Diese Berechnung beruht auf der Annahme, dass ein Mensch die Handlungsalternative wählt, bei der das Produkt aus dem Nutzen des erwarteten Handlungsergebnisses und der Eintretenswahrscheinlichkeit maximal ist. Das heißt auch, dass neben der Motivation für diese Prozesstheorie auch die Kognition Relevanz erlangt. Zum Antrieb, der eine Handlung begründet, gesellt sich demnach die Überlegung des Handelnden, mit welcher Wahrscheinlichkeit sich die erwünschte Handlungsfolge erreichen lässt. Die VIE-Theorie versucht, unter der Voraussetzung des rationalen Menschen dessen Handlung vorherzusagen. Die Wertigkeit eines Zieles gibt an, wie wünschens- oder erstrebenswert ein bestimmter Zustand für eine Person ist. Die Instrumentalität gibt das Verhältnis zwischen Handlungsergebnis und Handlungsfolge wieder, welches positiv, aber auch negativ sein kann. Die Erwartung quantifiziert in dem Modell die subjektive Eintretenswahrscheinlichkeit aus Sicht des Akteurs (vgl. Vroom 1964: 15-19).

Des Weiteren erläutert Vroom, dass die Erwartung an eine Belohnung vom Grad der Aspiration des zu belohnenden Akteurs abhängt. Der Akteur erwartet eine Entlohnung, die sich relativ zu seinen Bemühungen verhält und die er in Beziehung setzt (vgl. Vroom 1964: 165-167).

Wenn ein Einreicher für kurz formulierte Verbesserungsvorschläge bisher eine Kleinprämie erhalten hat, erwartet er entsprechend Vrooms Ausführungen für eine ausführlich und detailliert beschriebene Idee eine hohe Prämie.

Wie in der VIE-Theorie handelt der Mensch nach der strengen Rational-Choice-Theorie ausschließlich und vorrangig mit dem Ziel der Nutzenmaximierung. Das Idealbild ist der rational

denkende und handelnde Mensch. Diese Theorie wird durch die Realität abgeschwächt (vgl. Miebach 2006: 395 f.). Die Realität bedeutet Unwissen und unvorhergesehene Umstände, die das Erreichen des maximalen Nutzens unwillentlich verhindern. Der Mensch handelt zwangsläufig nur eingeschränkt rational (vgl. Simon 1997: 292). Zudem sind für ihn selbst die Folgen seiner Handlungen nicht absehbar, was dazu führt, dass er zum Treffen der rationalsten Entscheidung Wahrscheinlichkeiten abschätzen muss, um die Strategie zu ermitteln, die ihm Befriedigung verschafft (vgl. Simon 1997: 291 f.; Miebach 2006: 395 f.).

Soziale Austauschtheorie

Ergänzend zu der Rational-Choice-Theorie trägt die soziale Austauschtheorie zur Erklärung von Handlungsweisen eines Menschen bei. Dieser Theorie folgend, kann ein Mensch Befriedigung erlangt haben, indem er seinen persönlich wahrgenommenen maximalen Nutzen bereits erreicht hat. Der Mensch vergleicht sich mit anderen. Nach der sozialen Austauschtheorie handelt der Mensch, wie auch in der Rational-Choice-Theorie, abhängig von dem Nutzen, den er für die Gegenleistung bekommt. Allerdings steht nicht die Nutzenmaximierung im Vordergrund, sondern die Optimierung der ausgetauschten Nutzwerte und die Gerechtigkeit der Verteilung und des Austausches. Auch spielt die Relation zwischen Aufwand und Nutzen sowie die Erwartung einer Gegenleistung für eine Handlung in Abhängigkeit der Eintretenswahrscheinlichkeit eine elementare Rolle (vgl. Blau 2008: 88-106).

Übertragen auf das Betriebliche Vorschlagswesen bedeutet das: Ein Mitarbeiter verfasst einen Verbesserungsvorschlag, sofern er damit rechnen kann, eine Gegenleistung dafür zu empfangen. Ob diese Gegenleistung die Prämie oder eine Erleichterung der eigenen Arbeit ist, ist zweitrangig, sofern der Anspruch des sozialen Austausches erfüllt wurde. Müsste ein Mitarbeiter, der einen Akkordlohn erhält, seine Arbeit für die Anfertigung des Vorschlages verlassen, was zu einer Lohnkürzung führt, kann das Grund genug sein, auf das Einreichen des Vorschlages zu verzichten. Die Gegenleistung ist nicht garantiert, das heißt, die entstehende Lohneinbuße bringt dem Einreicher keinen Nutzen.

Organisationale Gerechtigkeit

Die organisationale Gerechtigkeit knüpft an die Theorie des sozialen Austauschs an und gliedert sich in viele Facetten (vgl. Maier et al. 2006: 4 f.). Sie beschreibt die Wahrnehmung Be-

troffener mehr als die objektive Gerechtigkeit und wird im Folgenden auf die für das Ideenmanagement relevanten Aspekte beschränkt. Relevant sind die Begriffe der **distributiven, prozeduralen** und **interaktionalen Gerechtigkeit** (vgl. Büch 2010: 83). Allgemein fordert der Gerechtigkeitsbegriff, dass jeder das bekommt, was er verdient. Ob dem so ist, beurteilen meist nicht die, deren Leistung oder Verdienst zur Debatte steht, sondern die anderen, die Vergleiche ziehen und subjektiv urteilen (vgl. Wottawa und Gluminski 1995: 30).

Die distributive Gerechtigkeit, auch Verteilungsgerechtigkeit genannt, wird als existent empfunden, wenn ein Mitarbeiter selbst im Vergleich mit anderen für gleichwertige Leistungen die gleiche Entlohnung erhält (vgl. ebd.: 30 f.). Im Betrieblichen Vorschlagswesen bedeutet das die gleiche Prämierung für Kollegen, die in ähnlichen Positionen tätig sind und vergleichbare Vorschläge einreichen.

Prozedurale Gerechtigkeit, auch Verfahrensgerechtigkeit, setzt Regeln voraus, nach denen die betrieblichen Ressourcen aufzuteilen sind (vgl. ebd.: 30). Im Betrieblichen Vorschlagswesen kann diese Voraussetzung mit einer Gewichtungsmatrix, einer Bewertungsrichtlinie oder einer anderen akzeptierten Entscheidungshilfe erfüllt werden. Bewertung und Begutachtung und in letzter Konsequenz die Prämierung eines Verbesserungsvorschlages orientieren sich an der festgelegten Regel und erfüllen dadurch die Voraussetzung für einen verfahrensgerechten Umgang mit Verbesserungsvorschlägen. Wenn es zwar ein System gibt, das aber für Mitarbeiter nicht transparent oder verständlich ist, verhält sich die subjektive Empfindung des Mitarbeiters ebenso, als wäre die Entscheidung über einen Vorschlag willkürlich getroffen worden. Der Mitarbeiter nimmt den Prozess nicht als gerecht wahr.

Die interaktionale Gerechtigkeit knüpft eng an die prozedurale Gerechtigkeit an. Wenn die Entscheidungen innerhalb des Prozesses nicht als gerecht wahrgenommen werden, dann werden dafür die Entscheider verantwortlich gemacht. Man bewegt sich also im Bereich der interpersonellen Interaktion und tangiert damit die interaktionale Gerechtigkeit, die voraussetzt, dass Führungspersonen allen Mitarbeitern die gleichen Informationen zukommen lassen und sie anerkennend behandeln (vgl. Büch 2010: 49).

Vierebenenkonzept der Interaktionen

Durch das Vierebenenkonzept der Interaktionen nach Häußling (2006) kann Interaktion definiert werden. Interaktion ist die Wechselbeziehung zwischen Handlungen. Häußling unter-

scheidet zwischen der Ebene des semantischen Kontextes, des Interaktionsnetzwerks, der Interventionen und der Zugehörigkeitsbekundung. Diese vier Ebenen liefern Erklärungen für nicht vorhersehbare Handlungen und resultierende Entscheidungen im Betrieblichen Vorschlagswesen.

Der **semantische Kontext** setzt sich aus situationsbedingten Rahmenbedingungen, in übergeordneten Ebenen begründeten Rahmenbedingungen zusammen. Das bedeutet, dass zusätzlich zum aktuellen Geschehen, inmitten dessen sich der Handelnde befindet, der übergeordnete räumliche und soziale Kontext Einfluss auf den Handelnden nimmt. Rahmenbedingungen, die im sozialen Überbau begründet sind, können Moralvorstellungen, Normen, Werte und der verwendete Jargon sein (vgl. Häußling 2006: 126-132).

Das **Interaktionsnetzwerk** lässt sich in dynamische und strukturelle Aspekte unterteilen. Diese Unterscheidung ist nötig, um zu verdeutlichen, dass die Position des Einzelnen innerhalb des Netzwerkes nicht durch eine Struktur dauerhaft festgelegt ist. Sie ist veränderlich und abhängig von der Wahrnehmung innerhalb der Gruppe der Akteure (vgl. ebd.).

Eine **Intervention** entsteht durch die Intention und die damit verbundene Aktion eines Akteurs, die Positionen im Netzwerk zu verändern. Begründet ist eine solche Intervention durch ein Motiv, das mit dem notwendigen Kalkül die Netzwerkkonstellation zu verändern vermag. Der Effekt der Intervention ist allein durch Motiv, Kalkül und Aktion des Intervenierenden nicht garantiert, die Gegebenheiten innerhalb des Netzes müssen die Intervention begünstigen, damit diese erfolgreich sein kann (vgl. ebd.).

Zugehörigkeitsbekundungen sind offene Interventionen beziehungsweise Aktionen, die nicht bewusst auf die Veränderung der Struktur abzielen, aber dennoch den Zweck haben, Einfluss auf Mitglieder des Netzwerkes zu nehmen (vgl. ebd.).

3.6.2 Motive von Einreichern und Gutachtern

Neben der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung zum Thema Ideenmanagement, die häufig Bestandsaufnahmen der bestehenden Systeme liefert, gibt es psychologische Studien, die sich auf die Motivation der beteiligten Akteure konzentrieren. Büch (2010) untersucht in diesem Zusammenhang Variablen, die das Einreichverhalten von Mitarbeitern beeinflussen, ebenso analysieren Sandra Ohly und Franziska Stelzer (2007) die Motive der Einreicher. Urbach (2013) dahingegen widmet sich den Einflüssen auf die Bewertung von Vorschlägen

durch Führungskräfte. Dieses Kapitel fasst wichtige Erkenntnisse aus den drei verschiedenen Studien zusammen und schließt mit einem Exkurs, der aufzeigt, wie wichtig der sorgfältige Umgang mit den Mitteln der Motivation ist.

Motivation der Einreicher

Mittels einer quantitativen Befragung von 302 Mitarbeitern eines deutschen Hightech-Unternehmens, das seit mehreren Jahrzehnten ein klassisches Betriebliches Vorschlagswesen betreibt, weisen Ohly und Stelzer (2007) den positiven Einfluss der intrinsischen Valenz auf das Einreichverhalten nach. Ein Einreicher, der erwartet, mit der Umsetzung seines Vorschlags eine Verbesserung für sich persönlich zu erreichen, reicht eher einen Vorschlag ein, als wenn sein Vorschlag einen Missstand beseitigt, der ihn persönlich nicht beeinflusst. Die Prämie allein ist ein geringerer Anreiz als die Möglichkeit, das eigene Arbeitsumfeld zu verbessern. Diese Feststellung betrifft vor allem die Personen in einem Unternehmen, die aufgrund ihrer hierarchischen Position sonst über keine Möglichkeit verfügen, ihr Wissen und kreatives Potential mit einzubringen (vgl. Ohly/Stelzer 2007: 30-33).

Büch (2010) untersucht die realen Daten aus der Datenbank eines deutschen Versicherungsunternehmens und weist mittels einer Längsschnittstudie den Einfluss der Begutachtungsdauer auf eine Wiedereinreichung nach. Die Begutachtungsdauer des Erstvorschlags von Einreichern, die danach weitere Vorschläge eingereicht haben, war länger als bei den Einreichern, die es bei der Einreichung eines Verbesserungsvorschlages beließen. Gleichzeitig wies sie einen positiven Zusammenhang zwischen der Begutachtungsdauer und der Zeit bis zur zweiten Einreichung nach. Eine Wiedereinreichung erfolgt schneller, wenn die vorherige Begutachtungsphase länger gedauert hat. Letzteres begründet Büch mit der Sozialen Austauschtheorie und deutet das schnelle Wiedereinreichen als positive Gegenleistung des Einreichers gegenüber der begutachtenden Führungskraft (vgl. Büch 2010: 79). Weiterhin nimmt Büch an, dass dem Einreicher durch die längere Wartezeit bis zum Feedback implizit signalisiert wird, dass die Vorschläge sorgfältig geprüft werden, was wiederum zur erneuten Einreichung motiviert. Ob die Gutachten tatsächlich sorgfältiger erstellt werden, ist nicht untersucht.

Büch prüft weitere Einflussfaktoren auf das Einreichverhalten von Beschäftigten. Die Outputgröße ist dabei konstant die Motivation eines Mitarbeiters, Verbesserungsvorschläge einzureichen. Die Daten entstammen einer zum Zwecke der Studie durchgeführten schriftlichen

Umfrage in einem mittelständischen deutschen Logistikunternehmen. Das Ergebnis, das mit der sozialen Austauschtheorie, der Gleichheitstheorie (vgl. Adams 1963) und der sozialen Lerntheorie (vgl. Bandura 1977) begründet werden kann, ist, dass Mitarbeiter, die eine proaktive Persönlichkeit aufweisen, eher Verbesserungsvorschläge einreichen beziehungsweise angeben, dazu motiviert zu sein. Dieser Zusammenhang wird durch Führungskräfte verstärkt, sofern sie ein kreativitätsförderndes Verhalten aufweisen. Ist der Einreicher wenig proaktiv, hat dies ebenso einen moderierenden Effekt auf den positiven Zusammenhang zwischen distributiver Gerechtigkeit und der Motivation, Vorschläge einzureichen, beziehungsweise der tatsächlichen Umsetzung. Büch betont die Notwendigkeit des Zusammenwirkens der Faktoren (vgl. Büch 2010: 96-101).

Des Weiteren wird nachgewiesen, dass mittelbar ein positiver Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und der Motivation, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln, besteht (vgl. Bass und Bass 2008: 631). Der nachweisbar unmittelbare Effekt der transformationalen Führung wird durch die prozedurale Gerechtigkeit verstärkt. Ein Mitarbeiter ist also motivierter, Verbesserungsvorschläge einzureichen, wenn er sich darauf verlassen kann, dass die Verarbeitung der Vorschläge gerecht erfolgt. Das wiederum setzt Vertrauen und Loyalität gegenüber der Führungskraft voraus (vgl. Büch 2010: 109-114).

Für weitere Untersuchungen bedient Büch sich der Daten einer Studie, die mittels Fragebogen zur Evaluation des Gesundheitsmanagements eines deutschen Mittelständlers erhoben wurden. Diese Daten erbrachten den Nachweis, dass die Valenz, die das Ideenmanagement für den einzelnen Mitarbeiter hat, einen positiven Einfluss auf die Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, hat. Interaktionale Gerechtigkeit und Wohlbefinden des Mitarbeiters verstärken diesen Effekt, wobei sich diese additiv auf die empfundene Valenz des Ideenmanagements auswirken (vgl. ebd.: 122-125)

Zusammenfassend dokumentieren die Forschungsarbeiten der Psychologin Büch, dass die Motivation, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln und einzureichen, durch eine proaktive Persönlichkeit des Mitarbeiters und dessen persönliches Wohlbefinden befördert wird. Gleichzeitig können Führungskräfte positiven Einfluss nehmen, sofern ihr Verhalten kreativitätsunterstützend ist und sie es sich leisten können, ihre Mitarbeiter transformational zu führen. In Bezug auf den Prozess wirken sich die Valenz des Ideenmanagements sowie distributive, prozedurale und interaktionale Gerechtigkeit positiv auf die Motivation der Mitarbeiter aus, wenn es darum geht, freiwillig Verbesserungsvorschläge zu generieren und einzureichen.

Büch konstatiert zusammenfassend, „dass subjektive Wahrnehmungen des Ideenmanagements durch die Mitarbeiter eine größere Rolle spielen als die objektiven Strukturen des Ideenmanagements“ (ebd.: 6). Allerdings gibt sie Hinweise darauf, dass, obgleich sie nur geringen direkten Einfluss haben, Strukturen im Ideenmanagement mittelbar Einfluss auf die distributive Gerechtigkeit haben könnten. Insbesondere eine Standardisierung des Begutachtungs- und Bewertungsvorganges könnte strukturell die subjektive Begutachtung von Vorschlägen durch Gutachter objektivieren und so eine höhere tatsächliche distributive, interaktionale und prozedurale Gerechtigkeit schaffen. Dadurch könnten, was laut Büch noch wichtiger ist, diese drei Arten der organisationalen Gerechtigkeit in der Wahrnehmung der Mitarbeiter steigen.

Büch fasst ihre Ergebnisse im Transaktionalen Modell des Ideenmanagements gemäß Abbildung 12 zusammen.

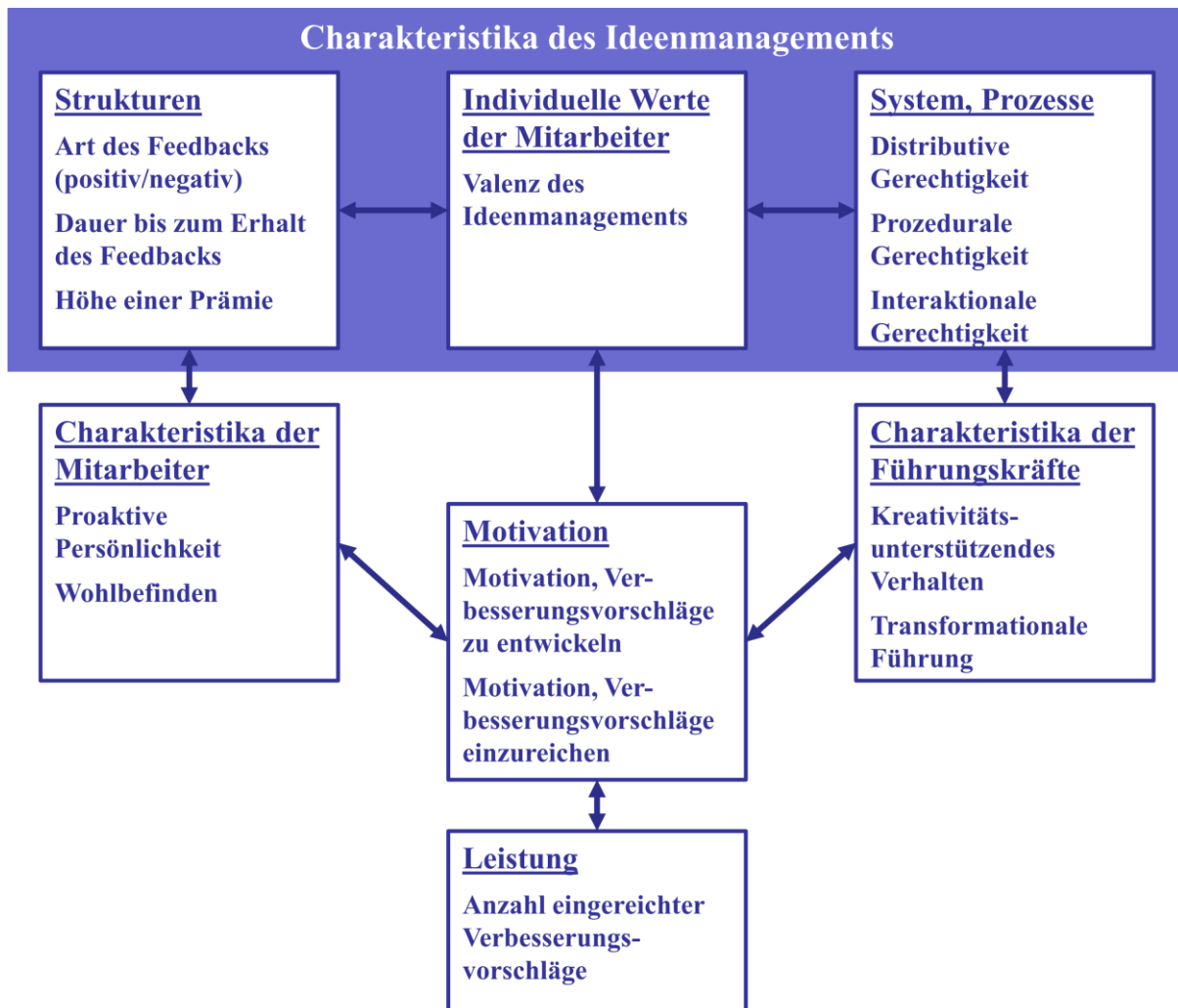


Abbildung 12: Transaktionales Modell des Ideenmanagements (in Anlehnung an Büch 2010: 57)

Entscheidungsmotive der Gutachter

Eine wichtige Ergänzung zu der bestehenden Motivationsforschung, die berechtigterweise den Fokus auf die Einreichung legt, liefert Urbach (2013) mit ihrer Arbeit, in der sie belegt, welche Rolle die persönlichen Motive der Gutachter bei der Entscheidung über einen Verbesserungsvorschlag spielen. Es ist legitim, dass der Forschungsschwerpunkt lange auf den Einreichermotiven lag, weil nur diese den Prozess initiieren, das ganze System somit in den Motiven der Mitarbeiter, die sich am Betrieblichen Vorschlagswesen beteiligen, begründet liegt. Nun wurde von Büch gezeigt, wie wichtig Gerechtigkeit und damit einhergehend eine objektive Behandlung von Verbesserungsvorschlägen sind. Objektiv ist eine Entscheidung über einen Verbesserungsvorschlag dann, wenn die Person, die mit der Begutachtung beauftragt ist, diese trifft, ohne eventuelle Auswirkungen auf ihr persönliches Arbeitsumfeld zu berücksichtigen.

sichtigen (vgl. McClelland et al. 1989: 700). Selbst dann, wenn ein sachlich guter Verbesserungsvorschlag vorliegt, kann er durch den Gutachter abgelehnt werden. Eine objektive Betrachtung vorausgesetzt, ist das der Fall, wenn die Umsetzung Bereiche negativ beeinflussen würde, die dem Einreicher nicht bekannt sind, oder die Veränderung Unsicherheit erzeugen würde (vgl. Mueller et al. 2012: 16). Gutachter sind mit der Entscheidung über Vorschläge betraut und haben damit die Macht darüber, ob ein Einreicher den erhofften Erfolg erzielt (vgl. Leach et al. 2006: 326). Urbach konzipiert eine Vignettenstudie, um zu prüfen, wie Gutachter in Abhängigkeit von ihrem eigenen Vorteil entscheiden. Weiterhin sollte die Annahme geprüft werden, ob die Bewertung eines Verbesserungsvorschlages mit höherer Wahrscheinlichkeit positiv ausfällt, wenn die Verbesserung nicht allein dem Vorschlagenden, sondern (auch) anderen Personen im Unternehmen nützt (vgl. Grant und Ashford 2008: 19).

Urbach weist die Abhängigkeit der Bewertung von den persönlichen Motiven des Gutachters nach, insbesondere dann, wenn die Machtposition des Gutachters durch die Einführung befördert würde und seine Motivation sich durch eine hohe Machtorientierung auszeichnet. Ebenso bewerteten Gutachter, die generell eine Leistungssteigerung als Zielsetzung verfolgen, ebendies bewirkende Verbesserungsvorschläge positiv, auch wenn ein höherer persönlicher Einsatz erforderlich war. Gutachter, die nicht den Ehrgeiz haben, die Gesamtleistung zu erhöhen, lehnten Vorschläge ab, wodurch sie selbst keine Zusatzleistung erbringen mussten. Grundsätzlich wurden Ideen abgelehnt, mit denen der Gutachter seine persönlichen Beziehungen gefährdet sah. Weiterhin konnte ein positiver Einfluss auf die Entscheidung des Gutachters festgestellt werden, wenn der Einreicher mit dem Vorschlag ein altruistisches Ziel verfolgte, also nicht hauptsächlich darauf abzielt, aus der Idee einen Nutzen für sich selbst zu ziehen, sondern auch einen Zusatznutzen für Kollegen zu generieren. Büch gelingt es zudem nachzuweisen, dass ein Vorschlag wahrscheinlicher positiv bewertet wird, wenn der Einreicher mit dem Gutachter ein gutes persönliches Verhältnis unterhält. Ein Einfluss der allgemeinen Unternehmenskultur auf die Entscheidung des Gutachters kann dahingegen nicht nachgewiesen werden. Abbildung 13 visualisiert zusammenfassend die Ergebnisse Urbachs.

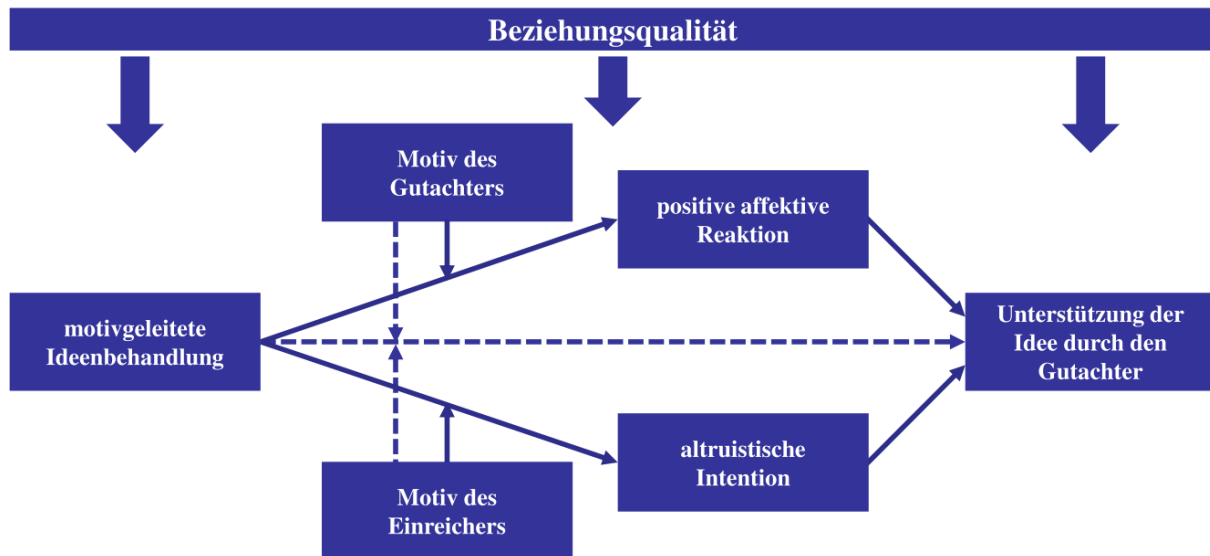


Abbildung 13: Einflüsse auf die Entscheidungen des Gutachters (in Anlehnung an Urbach 2013:4)

Eliminierung intrinsischer Motivation durch extrinsische Anreize

Dieser Exkurs soll aufzeigen, dass der Einsatz extrinsischer, insbesondere materieller Anreize wohl überlegt sein muss und nicht zu Testzwecken ausprobiert werden darf. Zur ersten Veranschaulichung dient ein Experiment. Edward L. Deci (1971) betrachtete zwei Vergleichsgruppen. Jeder einzelne Teilnehmer saß alleine in einem Zimmer an einem Tisch und bekam ein Puzzle, das auf verschiedene Arten lösbar war. Am ersten Tag wurde beobachtet, wie viele der möglichen Lösungen von den einzelnen Teilnehmern gefunden wurden. Alle zeigten ähnliche Ergebnisse. Am zweiten Tag bekam eine Gruppe Geld für jede gefundene Lösung, die andere Gruppe ging – nicht wissend, dass die andere Gruppe Geld bekam – leer aus. Die Gruppe, die entlohnt wurde, wurde produktiver und arbeitete die Pausen durch. Am dritten Tag gab es für beide Gruppen kein Geld. Das hatte auf die Gruppe, die auch am ersten und zweiten Tag kein Geld bekommen hatte, keine Auswirkung und die Performance blieb ähnlich. Bei der Gruppe, die am Vortag für ihre Leistungen bezahlt worden war, fiel dagegen die Leistung sogar unter den Wert des ersten Tages. Die intrinsische Motivation des ersten Tages wurde durch den extrinsischen Anreiz des zweiten Tages zerstört, wie sich an der Minderleistung an Tag drei zeigte (vgl. Deci 1971: 108 f.).

Die Qualität der Erfahrungen und der Leistungsfähigkeit einer Person ist laut Deci und Ryan (2000) abhängig davon, ob diese Person eher intrinsisch oder extrinsisch motiviert ist. Bei rein extrinsischer Motivation wird eine Person gerade so viel Leistung bringen, wie notwen-

dig ist, um den maximalen Nutzen zu erzielen, durch den diese Person motiviert ist. Dass extrinsische Motivation eben nicht als Gegensatz zur intrinsischen Motivation gesehen werden kann, zeigen Deci und Ryan, indem sie die menschliche Motivation klassifizieren (Abbildung 14). Anders als die Vorgängermodelle impliziert diese visuelle Darstellung, dass es unmöglich ist, klar zwischen den Motiven zu entscheiden. Das Modell zeigt, dass extrinsische Motive ihren Ursprung in äußeren Einflüssen haben können (vgl. Deci und Ryan 2000: 54-67).

Ausprägung	Amotivation	Extrinsische Motivation				Intrinsische Motivation
		extreme Regulierung	Introjektion	Identifikation	Integration	
zugehöriger Prozess	gering wahrgenommene Eventualität schwach wahrgenommene Kompetenz Irrelevanz Unabsichtlichkeit	Aufkommen extrinsischer Belohnungen oder Strafen Einwilligung oder Reaktanz	Ich-Bezug Fokus auf Zustimmung durch sich selbst oder andere	bewusste Wertschätzung des Handelns eigene Zielsetzung	stufenweise Entstehung übereinstimmender Ziele	Interesse Vergnügen inhärente Befriedigung
wahrgenommene Verortung der Ursächlichkeit	unpersönlich	externe Regulierung	teilweise extern	teilweise intern	intern	intern

Abbildung 14: Klassifizierung interner und externer Motivation (in Anlehnung an Deci und Ryan 2000: 61)

Für das Betriebliche Vorschlagswesen sind die Erkenntnisse aus Decis und Ryans Forschung deshalb relevant, weil typischerweise extrinsische Motive in Form von Geld- oder Sachprämien eine Rolle spielen. Insbesondere in Deutschland ist es üblich, Prämien auszuzahlen. Entsprechend der Theorie würde die Abschaffung der Prämien einen Vorschlagsrückgang bewirken, weil ein Teil des Ideenaufkommens durch die Existenz der Prämie motiviert ist. Das würde dann bedeuten, dass Mitarbeiter mehr Ideen haben, als sie im System einreichen, weil die Erwartung eine Prämie zu erhalten gering ist.

3.7 Überblick möglicher Einflussfaktoren

In dieser Arbeit werden die möglichen Einflussfaktoren auf den Prozess des Betrieblichen Vorschlagswesens geprüft. Das Forschungsinteresse ist ganzheitlich und umfasst den Prozess

von der Entstehung der Idee bis zur Realisierung des Erfolges. Alle Prozessbeteiligten werden herangezogen und ihre Motive sowie davon abhängig der Umgang mit Verbesserungsvorschlägen berücksichtigt. Die Organisationsform und das Betriebsklima müssen ebenso thematisiert und diskutiert werden wie die technischen Möglichkeiten der Bearbeitung von Verbesserungsvorschlägen.

Im Qualitätsmanagement bedient das Ishikawa-Diagramm den Anspruch der präventiven Fehlervermeidung im Prozess durch die systematische Berücksichtigung aller Einflussfaktoren (vgl. Syska 2006: 63). Aus diesem Grund findet es an dieser Stelle Anwendung. Das Ishikawa-, Ursache-Wirkungs- oder Fischgrätendiagramm stellt ein Gerüst zur Verfügung, das ursprünglich eine Ursache-Wirkungs-Beziehung in Bezug auf ein bestehendes Problem darstellt (vgl. Brunner 2011: 24 f.). An dieser Stelle wird es verwendet, um die Einflussfaktoren, die auf den Ideenmanagementprozess wirken, abzufragen und gesammelt darzustellen. Das Prozessschema in Kapitel 2.3.1 (Abbildung 4) zeigt den Prozess mit Input und Output. Das Ishikawa-Diagramm in Abbildung 15 bildet den Input ab, der auf den Prozess wirkt. Der Kausalzusammenhang zwischen Input und Output ist im Prozess begründet, der wiederum durch den Input bedingt ist.

Der Japaner Kaoru Ishikawa hat mit dem Diagramm einen großen Beitrag zur Qualitätsmanagement-Praxis von heute geleistet. Das 1943 vorgestellte Fischgrätendiagramm gibt Überbegriffe vor, die bei der Abfrage der Faktoren unterstützen und denen die Faktoren zugeordnet werden. Das Modell wurde im Laufe der Jahre weiterentwickelt und wird variabel eingesetzt. Der Unterschied in der Nutzung liegt in den verwendeten Überbegriffen. Die ursprünglichen Bereiche sind die 4M: Mensch, Maschine, Material und Methode (vgl. Brunner 2011: 5, 24). Für den Zweck der Darstellung der Einflussfaktoren auf das Betriebliche Vorschlagswesen in Abbildung 15 wurde die ursprüngliche Variante um Mitwelt und Messung ergänzt.

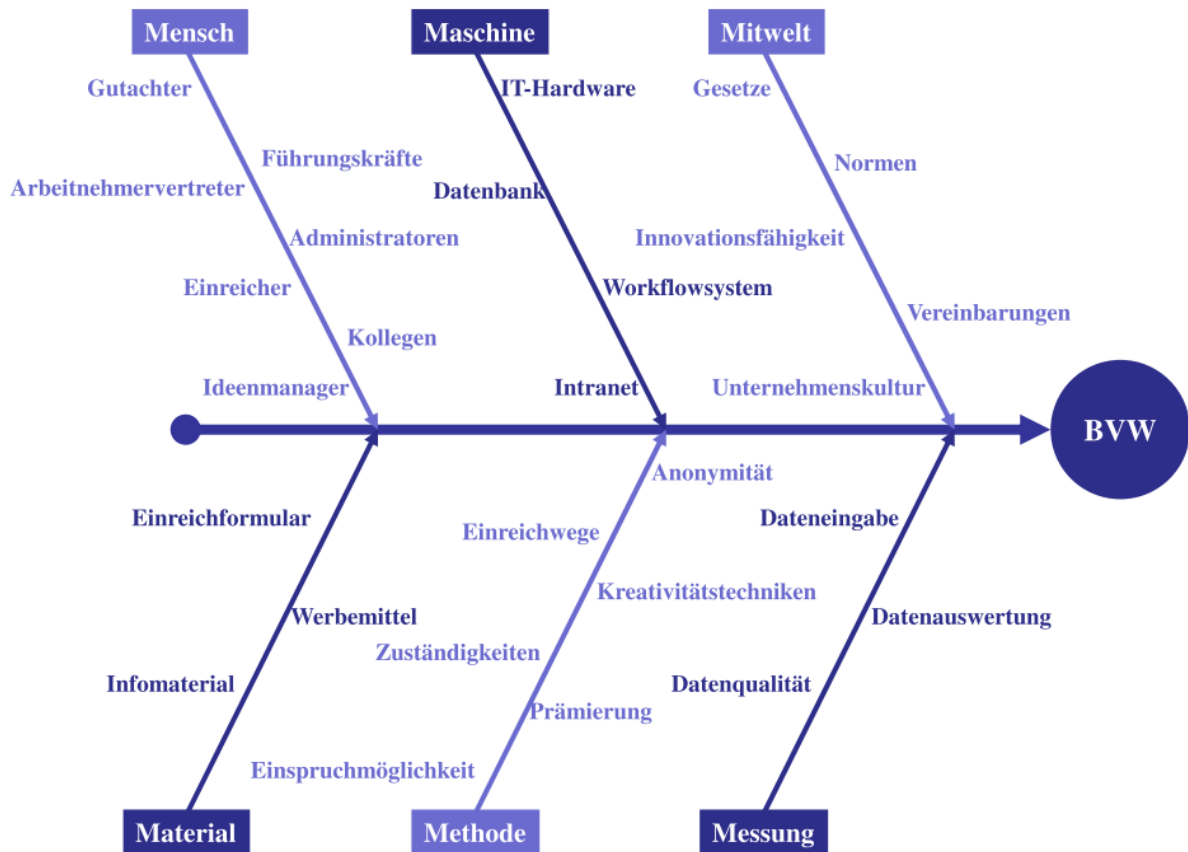


Abbildung 15: Einflussquellen des BVW (eigene Darstellung)

Auf den definierten Prozess des Betrieblichen Vorschlagswesens wirken vielfältige Einflüsse ein, die den Oberbegriffen Mensch, Maschine, Mitwelt, Material, Methode und Messung zuzuordnen sind. Die folgende Ausführung verdeutlicht dies und erklärt zugleich die angewandte Methode.

Die **Menschen**, die an dem Prozess beteiligt sind und deren Handeln durch ihre persönlichen Motive beeinflusst wird, sind Einreicher, Gutachter, Administratoren, Arbeitsnehmervertreter und die Kollegen der Einreicher (vgl. Neubeiser 1998: 57-70). Dazu gehört maßgeblich das Management. Die Haltung von Führungskräften hängt eng mit der Organisationskultur zusammen und jeder Prozess bedarf der Unterstützung seitens der direkten Vorgesetzten (vgl. Bechmann 2013: 22). Vertreten diese öffentlich die Meinung, dass das Management eines Prozesses oder gar der Prozess an sich überflüssig ist, ist der Misserfolg vorprogrammiert. Die Einflussfaktoren unter diesen Oberbegriffen sind die persönlichen Handlungsmotive der direkten Prozessbeteiligten.

Die Stakeholder-Analyse in Kapitel 4.1 erörtert die Interessengruppen im Umfeld des Betrieblichen Vorschlagswesens. Im Rahmen dieser Analyse wird der theoretisch mögliche Einfluss der hier genannten Menschen bewertet.

Maschinen sind im Produktionsprozess maßgeblich für die Produktqualität. Auch in indirekten Prozessen sind Maschinen involviert, typischerweise solche, die Daten verarbeiten. Wenn diese nicht sachdienlich gepflegt werden, das heißt falsche Verarbeitungsalgorithmen verwendet werden, die Informationen ins Leere laufen lassen oder umwandeln und damit so verfälschen, dass eine Weiterverwendung zu falschen Ergebnissen führt, dann nehmen sie Einfluss auf den Prozess. Das kann eine ungünstige Ablauforganisation sein, die Prozesse unnötig verzögert, oder ein naheliegender Fehler wie zum Beispiel ein Hardwareproblem oder ein allgemeiner Softwarefehler.

Alle Umwelteinflüsse, die auf den betrachteten Prozess einwirken, können unter **Mitwelt** zusammengefasst werden. Das betrifft die in Kapitel 3.5 genannten Gesetze und Normen ebenso wie die Stimmung in einem Unternehmen. Abhängig davon, ob die Organisationskultur die Proaktivität und Innovationsfähigkeit von Mitarbeitern de facto zulässt, kann das Betriebliche Vorschlagswesen mehr oder weniger erfolgreich sein.

Das **Material**, mit dem gearbeitet wird, ist im Falle des Betrieblichen Vorschlagswesens kein Stahl oder Zulieferteile. Es sind Daten- und Informationsträger, die ebenso wie andere Rohstoffe Qualitätsmängel aufweisen können. Auch Werbeplakate, Formulare und Informationsmaterialien zählen zum Material, das für das Betriebliche Vorschlagswesen Verwendung findet und das System beeinflusst.

Auch die **Methoden** des Betrieblichen Vorschlagswesens beeinflussen das Ergebnis des Prozesses. Ob das Betriebliche Vorschlagswesen zentral oder dezentral organisiert ist, beeinflusst die Art der Bearbeitung ebenso wie die Möglichkeit der Einreicher, Verbesserungsvorschläge vorzubringen und dabei anonym zu bleiben. Zur Methode gehört auch die Regelung der Zuständigkeiten (vgl. Jentgens und Kamp 2004: 49-55).

Die **Messung** ist existenziell wichtig, weil davon abhängt, ob die betrachteten Kenngrößen die Wirklichkeit wiedergeben. Wenn dort unbemerkte Fehler passieren, ist ein Projekt zur Prozessverbesserung im Extremfall hinfällig. Die Wichtigkeit dieses Aspekts ist Inhalt des Kapitels 4.3, in dem Kennzahlen diskutiert werden, denen Messungen zugrunde liegen.

In Kapitel 3 wurde das Betriebliche Vorschlagswesen im betrieblichen Umfeld verortet und der Prozessablauf allgemeingültig erläutert. Die Motivation, die Akteure dazu veranlasst, am Vorschlagswesen teilzunehmen, war ebenso Bestandteil des Kapitels wie die Zusammenfassung möglicher Einflussfaktoren, die über die Einflussnahme einzelner Menschen hinaus existieren.

4 Measure: Betrachtung des Prozesses im Feld

Die Prozessdarstellung ist elementar für die Betrachtung des Betrieblichen Vorschlagswesens. Aus diesem Grund wird in diesem Kapitel die Herangehensweise dargestellt, die die darauf folgende Prozessanalyse ermöglicht. In der Measure-Phase kommt die Stakeholder-Analyse zum Einsatz, im Rahmen derer Hypothesen aufgestellt werden, die sich aus der Theorie ergeben. Zum Verständnis des untersuchten Prozesses im Feld wird die Vorgehensweise der Prozessvisualisierung thematisiert. Ein weiterer Bestandteil von Analysen in der betrieblichen Praxis ist die Verwendung von Kennzahlen. Deshalb werden Kennzahlen im Allgemeinen und im Speziellen bezogen auf das Betriebliche Vorschlagswesen in Kapitel 4.3 diskutiert. Kapitel 4.4 dient der Beschreibung des Vorgehens zur Prüfung und Ergänzung der in Kapitel 4.1 aufgestellten Hypothesen.

4.1 Stakeholder-Analyse – Beteiligte und deren Interesse am BVW

In jedem Prozess gibt es definierte Prozessbeteiligte, diese sind für das Betriebliche Vorschlagswesen bereits in Kapitel 3.3 genannt worden. Es gibt darüber hinaus Stakeholder, die nicht aktiv beteiligt sind, aber dennoch ein berechtigtes Interesse am Betrieblichen Vorschlagswesen eines Unternehmens haben. Stakeholder eines Prozesses sind alle Interessengruppen, die Einfluss auf den Prozess nehmen oder auf die der Prozess Einfluss nimmt. Die Stakeholder-Analyse umfasst einerseits die in Kapitel 2.7 im Rahmen des Ishikawa-Diagramms genannten Faktoren unter dem übergeordneten Punkt „Mensch“, andererseits die Interessengruppen, die als Institution agieren. Die aufgeführten Stakeholder wurden im Rahmen eines Fachgespräches mit Ideenmanagern zusammengetragen. Um die Bedeutung der einzelnen Stakeholder für den Prozess zu quantifizieren, wurde in gleicher Runde eine Stakeholder-Analyse durchgeführt. Deren Ergebnis ist der Power-Interest-Grid, eine grafische Darstellung, mittels derer die Wichtigkeit einzelner Beteiligter eingeordnet werden kann. Die Skala zur Gewichtung der beiden Parameter Power und Interest reicht in diesem Fall ganzzahlig von eins bis fünf. Bewertet werden die möglichen Einflüsse, die jede einzelne Person oder Gruppe auf den betrachteten Prozess oder ein Projekt hat (Power) und umgekehrt, wie sehr jeder einzelne Stakeholder vom Wirken des Projektes oder Prozesses abhängt (Interest). Die Gruppen, die einerseits die Möglichkeit haben, großen Einfluss zu nehmen, und die umgekehrt starken Einfluss erfahren, bedürfen großer Aufmerksamkeit (manage closely). Die, de-

ren Einfluss groß, deren Interesse aber gering ist, sind wichtig für das Fortbestehen des Prozesses, ihr Wohlwollen muss gewahrt werden (keep satisfied). Die gegensätzliche Interessengruppe, die zwar daran interessiert ist, was passiert, selbst aber keinen oder wenig Einfluss hat, muss informiert werden (keep informed). Die Gruppen, die gleichzeitig nur geringes Interesse und wenig Macht über den Prozess haben, gilt es lediglich zu beobachten (monitor) (vgl. Hab/Wagner 2013: 68 f.).

Als Einstieg in die Prozessbetrachtung ist die Stakeholder-Analyse unabdingbar, damit keine Beteiligten unterschätzt, vernachlässigt oder völlig außen vor gelassen werden, wodurch mögliche Aspekte übersehen werden könnten. Die Ermittlung der relevanten Stakeholder erfolgte im vorliegenden Fall durch das Zusammentragen der in der Literatur genannten Beteiligten, wobei Jentgens und Kamp eine umfassende Maßgabe liefern (vgl. Jentgens/Kamp 2004), die durch die Diskussion im Rahmen eines Workshops verifiziert und ergänzt wurde. Während dieses Workshops, an dem ein Mitglied der Geschäftsführung, ein Ideenmanager, ein Leiter des Verbesserungsmanagements, ein Mitarbeiter des Personalwesens, ein Gutachter sowie die Autorin beteiligt waren, wurden auch die Gewichtungen vorgenommen, die in Tabelle 2 dargestellt und im Anschluss erläutert werden.

Tabelle 2: Stakeholder-Analyse BVW (eigene Darstellung)

Stakeholder		Einfluss des Stakeholders auf den Prozess		Einfluss des Prozesses auf den Stakeholder	
		Art des Einflusses	Gewichtung	Art des Einflusses	Gewichtung
A	Mitarbeiter	Ideen Motivation	5	Wertschätzung materieller Nutzen Arbeitssicherheit Karrierechancen	5
B	Administratoren	Ablaufsicherung Bewerbung	5	Arbeitsplatzsicherung Zeitaufwand	4
C	Arbeitnehmervertretung	Mitbestimmungsrecht Ablauf Mitbestimmungsrecht Prämie	4	Image	1
D	Führungskräfte	Wertschätzung Motivation Ressourcenbereitstellung	4	Personalentwicklung Wirtschaftlichkeit	2
E	Gutachter	Expertenwissen Wertschätzung Motivation	4	Zeitaufwand Entscheidungsmacht	3
F	Unternehmen	Infrastruktur Firmenkultur	3	Gewinnsteigerung Integrität Loyalität Image	5
G	Umsetzer	Nutzengenerierung	3	Zeitaufwand	3
H	Gesetzgeber	Regulierung Urheberrecht Regulierung Mitbestimmung	2	Regulierungsnotwendigkeit	1
I	Nutznieser	Image	1	Wirtschaftlichkeit Arbeitssicherheit Umweltschutz	4
J	Lieferanten	Expertenwissen	1	Prozessveränderungen Produktveränderungen	1
K	Kunden	Expertenwissen	1	Prozessveränderungen Produktveränderungen	1

Abbildung 16 gibt Tabelle 2 in visualisierter Form wieder. Diese Darstellung ermöglicht die Einordnung der einzelnen Stakeholder gemäß ihrer Rolle in der Gesamtgruppe aller Stakeholder.

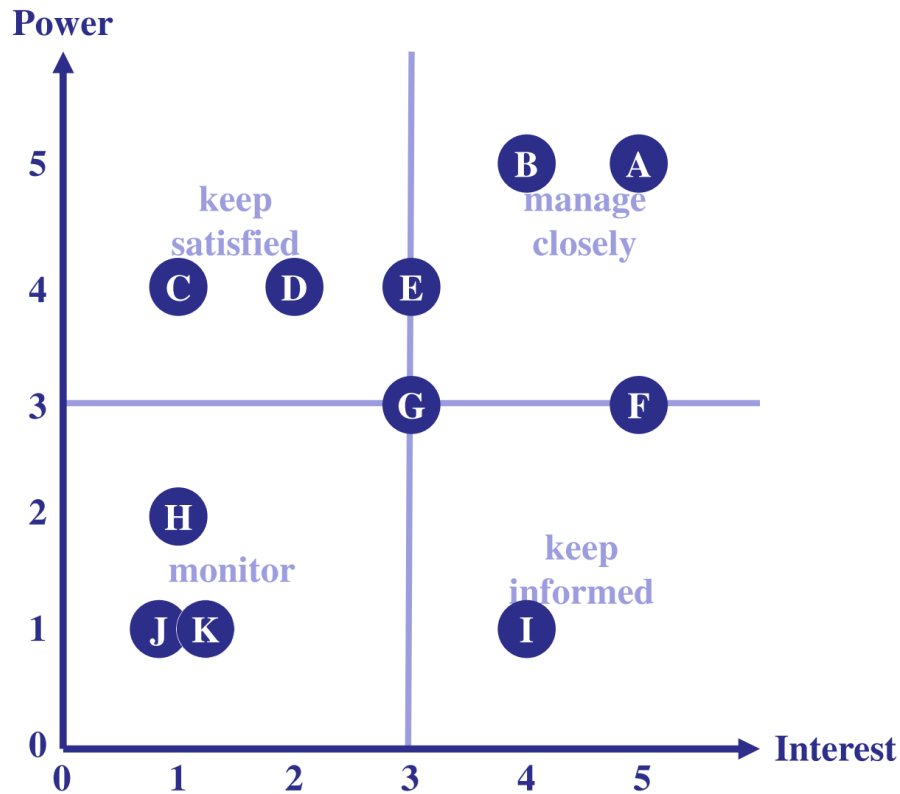


Abbildung 16: Power-Interest-Grid des BVW (eigene Darstellung)

Im Folgenden werden die Stakeholder erneut benannt und erläutert. Unter den betrachteten Stakeholdern haben Mitarbeiter, Administratoren und Gutachter den größten Einfluss und gleichzeitig ein großes Interesse am Betrieblichen Vorschlagswesen. Da die Administration aus einem kleinen Personenkreis besteht und während des Forschungszeitraumes konstante Vorgehensweisen befolgt, ist ihr Einfluss auf den Prozess als konstant anzusehen. Dahingegen handelt es sich bei Mitarbeitern und Gutachtern um große Personengruppen, deren Verhalten Einfluss auf das Prozessergebnis haben kann. Aus diesem Grund werden im Rahmen der Stakeholder-Analyse insbesondere in Bezug auf diese beiden Personengruppen Hypothesen aufgestellt.

Mitarbeiter

Mit den Einreichern steht und fällt der Erfolg eines Betrieblichen Vorschlagswesens. Ohne die Initiative der Mitarbeiter existiert ein Betriebliches Vorschlagswesen praktisch nicht. Die Motive für das Einreichen von Verbesserungsvorschlägen wurden in Kapitel 3.6 diskutiert.

Jeder Mitarbeiter ist ein potentieller Einreicher, ob er tatsächlich Vorschläge einreicht, hängt davon ab, ob er ein Motiv hat. Es kann kein Teil einer Arbeitsaufgabe sein, Ideen zu haben. Die Freiwilligkeit macht das Betriebliche Vorschlagswesen zu einer Besonderheit in der betrieblichen Prozesslandschaft (vgl. Leipold 2010: 66).

Entsprechend der VIE-Theorie (vgl. Vroom 1964: 15-19) beteiligen sich Mitarbeiter dann als Einreicher am Betrieblichen Vorschlagswesen, wenn sich der Aufwand, den sie betreiben, mit entsprechender Wahrscheinlichkeit zu einem persönlichen Nutzen umwandeln lässt, wobei die Art des Nutzens keine Rolle spielt. Die entsprechende Hypothese lautet:

Hypothese 1

Wenn Mitarbeiter damit rechnen können, eine Gegenleistung zu empfangen, verfassen sie Verbesserungsvorschläge.

Entsprechend dieser Annahme müsste der Vorschlagseingang steigen, wenn eine Prämierung in jedem Fall gegeben ist, also die Wahrscheinlichkeit einer Gegenleistung bei 100 Prozent liegt:

Hypothese 2

Wenn jeder Vorschlag gutachtenunabhängig prämiert wird, erhöht sich der Vorschlagseingang.

Eine weitere Folgerung, die sich aus der VIE-Theorie herleitet, ist, dass die Erwartung der Einreicher an die Gegenleistung höher ist, wenn der Aufwand für das Verfassen des Vorschlages hoch ist:

Hypothese 3

Je ausführlicher ein Vorschlag formuliert ist, desto höher ist die Erwartung an die Prämie.

Unter der Prämisse der Nutzenmaximierung, die die Rational-Choice-Theorie erwarten lässt (vgl. Miebach 2006: 395 f.), ist es möglich, dass Mitarbeiter Verbesserungsvorschläge auch dann geltend machen, wenn sie keine Berechtigung besitzen, sie aber damit rechnen können, dass die fehlende Berechtigung nicht auffällt und sie damit beispielsweise für ihre eigentliche Arbeitsaufgabe zusätzlich prämiert werden:

Hypothese 4

Wenn das System eine ungerechtfertigte Prämienzahlung zulässt, wird diese Möglichkeit von Einreichern genutzt.

Gleichzeitig ist der partizipierende Mitarbeiter derjenige, der durch Wertschätzung, die ihm von Vorgesetzten, Gutachtern und Kollegen für seine Ideen entgegengebracht wird, am meisten profitiert. In der Regel erzielt er einen materiellen Nutzen in Form einer Prämie, er verbessert seinen Arbeitsplatz und zeigt, über welche Fähigkeiten er verfügt. All diese Einflüsse des Prozesses können auch umgekehrt wirken oder ausbleiben. So könnte der Einreicher abschätzig Reaktionen erhalten, eine Prämie bleibt bei Ablehnung aus, der Arbeitsplatz wird nicht verbessert und etwaige persönliche Potentiale bleiben unentdeckt. Ein Grund für das Ausbleiben von Verbesserungsvorschlägen kann darin bestehen, dass potentielle Einreicher nicht auf die objektive Begutachtung ihrer Vorschläge vertrauen (vgl. Büch 2010: 49). Entsprechend kann geprüft werden, ob Vertrauen in die objektive Beurteilung eine Voraussetzung für die Einreichung von Verbesserungsvorschlägen ist:

Hypothese 5

Mitarbeiter reichen nur dann Verbesserungsvorschläge ein, wenn sie auf eine gerechte Begutachtung vertrauen.

Eine weitere Prämisse für das Einreichen eines Vorschlages gilt für Mitarbeiter, die bereits Vorschläge eingereicht haben. Urbach weist nach, dass sich die Wahrscheinlichkeit einer Folgeeinreichung mit der Begutachtungsdauer erhöht, weil dadurch vermittelt wird, dass der

Vorschlag sorgfältig geprüft wird (vgl. Urbach 2013: 1-10). Eine lange Begutachtungsdauer bewirkt ein positives Folgeverhalten:

Hypothese 6

Wenn bis zur Begutachtung eines Verbesserungsvorschlages relativ viel Zeit vergeht, wirkt sich dies positiv auf das Folgeverhalten des Einreichers aus.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Mitarbeiter die maßgeblich treibende Kraft und gleichzeitig die Personengruppe sind, für die der Einzelnutzen am gravierendsten sein kann. Ihnen gebührt deshalb die größte Aufmerksamkeit, um den Prozess zu erhalten.

Administration

Häufig übernehmen die Ideenmanager selbst die Administration oder sind der Administration hierarchisch vorgesetzt und weisungsbefugt, sodass ihr die notwendige große Aufmerksamkeit automatisch zuteilwird. Die Administratoren haben die Aufgabe, den reibungslosen Ablauf des Prozesses zu sichern, und sind, je nach Betriebsgröße, ausschließlich mit dem Betrieblichen Vorschlagswesen befasst oder verwalten es zusätzlich zu einer anderen Arbeitsaufgabe. Die Tätigkeiten umfassen im Einzelnen die Registrierung und Archivierung von Verbesserungsvorschlägen, die Auswahl passender Gutachter, die Terminierung von Ausschüssen, die Sicherstellung der Kommunikation, die Erstellung von Statistiken und Kennzahlen, die Werbung für das Betriebliche Vorschlagswesen, die Anweisung von Prämien, die Kontrolle einzuhaltender Termine, die Beratung von Einreichern, Gutachtern und anderen Beteiligten, Schulungen von Mitarbeitern, Gutachtern und Führungskräften und die Weiterentwicklung des Betrieblichen Vorschlagswesens. Die Administratoren haben großen Einfluss auf den Prozess, weil sie dafür sorgen, dass alle Vorschläge bearbeitet werden. Wenn der Prozess schlecht läuft, ist zusätzlicher Arbeitsaufwand nötig, oder er trägt sich nicht selbst, was Einfluss auf den Arbeitsplatz des Administrators haben kann (vgl. Jentgens/Kamp 2004: 40; Leipold 2010: 66).

Arbeitnehmervertretung

Die Belegschaft eines Unternehmens und ihre Vertreter, der Betriebs- oder Personalrat, sind relevant für das institutionalisierte Betriebliche Vorschlagswesen, weil sie ein Mitbestimmungsrecht haben (siehe Kapitel 3.5). Der Betriebs- oder Personalrat vertritt die Interessen der potentiellen Ideengeber und kann dadurch seinen weitreichenden Einfluss nutzen, um das Ideenmanagement im Extremfall zu boykottieren oder zu befördern. In vielen Unternehmen hat die Arbeitnehmervertretung eine formale Funktion im Prozess des Betrieblichen Vorschlagswesens. In der Regel wird sie immer dann herangezogen, wenn ein paritätischer Ausschuss über Einzelfälle entscheidet. Beispielsweise handelt es sich um Ausschüsse, die eine Entscheidung über die Einführung eines Verbesserungsvorschlages fällen, oder Einspruchs- oder Schlichtungsausschüsse, in denen über Verbesserungsvorschläge debattiert und entschieden wird, über deren Inhalt, Nutzen oder Umsetzung Uneinigkeit zwischen den Beteiligten herrscht (vgl. Jentgens und Kamp 2004: 45-49).

Im Gegenzug hat der Prozess einen Einfluss auf die gesamte Belegschaft, indem die Ideen wertgeschätzt werden, ein materieller Nutzen für die Einreicher entsteht, die Sicherheit verbessert wird und einzelne Mitarbeiter ihr Potential unter Beweis stellen können, das im regulären Alltag nicht abgefragt würde. Direkten Einfluss auf die Arbeitnehmervertretung oder einen einzelnen Personal- oder Betriebsrat hat das Betriebliche Vorschlagswesen aber nur dann, wenn eine unpopuläre Entscheidung bezüglich eines einzelnen Vorschlags oder des Systems auf ihn zurückzuführen ist, was einen Imageschaden bedeuten kann (vgl. Leipold 2010: 66).

Führungskräfte

Im betrieblichen Alltag, insbesondere aus Sicht eines Mitarbeiters, wird die Organisation durch das Management vertreten und repräsentiert. Einzelne Abteilungsleiter haben einen Einfluss auf das Betriebliche Vorschlagswesen, da es ihre Aufgabe ist, Ressourcen, die für den reibungslosen Betrieb nötig sind, zu disponieren. Wenn ein Abteilungsleiter den Nutzen des Betrieblichen Vorschlagswesens nicht erkennt oder sich nicht darüber bewusst ist, dass oder in welchem Umfang es benötigt wird, kann er das Vorschlagswesen in seinem Verantwortungsbereich zum Erliegen bringen. Er hat zudem die Möglichkeit, diejenigen, die sich am Betrieblichen Vorschlagswesen beteiligen, wertzuschätzen, und er wird umgekehrt für seine Bemühungen wertgeschätzt. Führungskräfte haben, ob ihrer Stellung, eine starke Wirkung auf

die Mitarbeiter im Betrieb, ihre Aussagen haben Gewicht und deshalb ist es wichtig, wie sie mit etwaigen Ablehnungen umgehen und sie begründen und dass sie positive Vorschläge publik machen.

Im Gegenzug kann das Betriebliche Vorschlagswesen Änderungen hervorbringen, welche die Kennzahlen einzelner Abteilungen verbessern. Ein aufmerksamer Abteilungsleiter nutzt das Vorschlagswesen zur Hebung von Potentialen innerhalb der Abteilung. Das Betriebliche Vorschlagswesen deckt nicht nur Verbesserungsmöglichkeiten auf, sondern auch Fertigkeiten und Kenntnisse einzelner Mitarbeiter, die im Alltag verborgen bleiben.

Manche Firmen halten Führungskräfte explizit dazu an, das Betriebliche Vorschlagswesen als Personalführungsinstrument zu nutzen, indem sie es zur Motivation der Mitarbeiter verwenden und sie in ihren Ideen unterstützen (vgl. Jentgens und Kamp 2004: 25 f.; Leipold 2010: 111 f.).

Gutachter

Um einen Verbesserungsvorschlag fachlich ausreichend beurteilen zu können, werden Gutachter eingesetzt, die im dezentralen Organisationsmodell gleichzeitig die Vorgesetzten der Einreicher sind. Sie sind mit ihrer Meinung und Expertise maßgeblich an der Entscheidung über die Realisierung eines Vorschlags beteiligt, indem sie abwägen, ob die Idee tatsächlich eine Verbesserung bewirkt. Demnach obliegt ihnen ebenfalls die Ermittlung des quantitativen Nutzens. Gutachter werden häufig von Vorgesetzten oder Führungskräften bestimmt oder sind selbst Führungskräfte. Die Gutachtertätigkeit wird oft als Teil der regulären Arbeitsaufgabe wahrgenommen und setzt fachliche Kompetenz genauso voraus wie Einfühlungsvermögen, wenn es darum geht, eine Ablehnung zu rechtfertigen. Die Entscheidungsmacht des Gutachters begründet die Tatsache, dass dieser einen hohen Einfluss auf den Prozess hat. Der Prozess beeinflusst umgekehrt den Gutachter, da er Zeit aufwenden und getroffene Entscheidungen begründen oder gar verteidigen muss. Nachweislich fällt ein Gutachten mit höherer Wahrscheinlichkeit positiv aus, wenn der Gutachter selbst von der Einführung profitiert. Entsprechend fällt das Gutachten mit höherer Wahrscheinlichkeit negativ aus, wenn zwar ein Gesamtnutzen durch die Einführung entstünde, jedoch der Gutachter selbst eine Verschlechterung seiner Situation erführe (vgl. Urbach 2013: 5 f.).

Das Betriebliche Vorschlagswesen unterliegt der grundsätzlichen Annahme, dass Verbesserungsvorschläge gemäß ihrem Inhalt begutachtet werden:

Hypothese 7

Wenn bestimmte Inhalte eines Verbesserungsvorschlages gegeben sind (Konkretisierungsgrad, quantitativer Umfang, Einzelfaktoren), ist das Bewertungsergebnis mit höherer Wahrscheinlichkeit positiv.

Gutachtern wird unterstellt, das Betriebliche Vorschlagswesen dahin gehend zu manipulieren, dass sie personenabhängig schlechter bewerten (vgl. Bechmann 2013: 68-70.). Um diese Annahme zu belegen, muss folgende Hypothese geprüft werden:

Hypothese 8

Wenn Verbesserungsvorschläge anonym behandelt werden, ist das Bewertungsergebnis mit höherer Wahrscheinlichkeit positiv.

In Anbindung an die Hypothese, nach der das Verhalten von Einreichern mit höherer Wahrscheinlichkeit positiv ist, wenn die Begutachtung lange dauert, sollte geprüft werden, inwiefern lange Begutachtungsdauern durch die sorgfältige Ausarbeitung der Gutachten entstehen:

Hypothese 9

Wenn Gutachten umfangreich sind, verlängert sich die Dauer bis zur Fertigstellung des Gutachtens.

Unternehmen

Die Organisation wird durch die Eigentümer, Gesellschafter oder die Geschäftsführung vertreten. Sie ist der Rahmen, in dem der Prozess abläuft, und somit ein mächtiger Stakeholder. Weil es aber einer expliziten Willensbekundung bedarf, diese Macht auszuüben, wird diese

Macht nicht mit der höchstmöglichen Punktzahl bewertet. Die Anwendung eines Verbesserungsinstrumentes wie des Betrieblichen Vorschlagswesens steht und fällt mit der Stimmung im Betrieb. Auf diese Stimmung haben die Geschäftsführung und deren Entscheidungen sowie die dadurch vorgelebte Kultur einen großen Einfluss. Es ist die Aufgabe der Geschäftsführung, das Management mit der Durchführung der nötigen Maßnahmen zu beauftragen, die das Ideenmanagement aufrechterhalten. Sie haben die Möglichkeit, Ziele in Form von Kennzahlen vorzugeben oder Interesse am Betrieblichen Vorschlagswesen zu zeigen, indem sie den Erfolg abfragen. Darüber hinaus stellt die Organisation die Infrastruktur bereit, die nötig ist, um ein Betriebliches Vorschlagswesen zu betreiben. Die minimal nötige Infrastruktur beschränkt sich auf zeitliche Kapazitäten. Darüber hinaus müssen mindestens Briefkästen an strategisch günstigen Punkten im Unternehmen und, wenn die Verarbeitung der Vorschläge elektronisch organisiert ist, die nötige Soft- und Hardware zur Verfügung stehen (vgl. Leipold 2010: 66).

Insgesamt zieht das Unternehmen selbst den größten Nutzen aus dem Betrieblichen Vorschlagswesen. Im Vergleich zu anderen Faktoren, die die Unternehmung beeinflussen, hat das Vorschlagswesen allerdings einen geringen Anteil am Gesamterfolg.

Umsetzer

Die Aufgabe des Umsetzers ist existentiell für den Prozess-Output des Betrieblichen Vorschlagswesens. Allerdings wird sie in Literatur und Praxis oft vernachlässigt. In Prozessbeschreibungen löst das Gutachten die Prämierung aus und die Umsetzung wird nicht nachverfolgt. Nach der Entscheidung für die Einführung einer Verbesserung muss die Realisierung veranlasst werden. Es ist nicht zwangsläufig davon auszugehen, dass derjenige, der fähig und zuständig ist, die jeweilige Maßnahme zu realisieren, gleichzeitig im Entscheidungsprozess involviert war. Wenn der Vorschlag nicht umgesetzt wird, weil der Umsetzer nicht über die Notwendigkeit einer Umsetzung informiert ist, er selbst den Vorschlag nicht für sinnvoll oder wichtig hält oder ihm keine Zeit zur Verfügung steht ihn umzusetzen, verliert das Betriebliche Vorschlagswesen seine Berechtigung. Wenn der Umsetzer weder Einreicher noch Entscheidungsträger ist, aber dennoch Kraft seiner Arbeitsaufgabe zuständig, entsteht für ihn eine zusätzliche Arbeitsbelastung. Abgemildert wird die Macht des Umsetzers dadurch, dass die Umsetzung per Gutachten in Auftrag gegeben wurde und die Nichtumsetzung aktiver Gegenwehr bedarf, die bewirkt, dass der Nutzen nicht generiert wird.

Sofern der Umsetzer am bisherigen Prozess (Einreichung und Begutachtung) nicht beteiligt war, wird ihm Arbeit aufgetragen, ohne dass er selbst sein Einverständnis geben muss. Der Umsetzer wird also durch den entstehenden Zeit- und Investitionsbedarf vom Prozess beeinflusst (vgl. Bechmann 2013: 80-82).

Gesetzgeber

Der Gesetzgeber hat Einfluss auf den Prozess, da es Gesetze gibt, die das Betriebliche Vorschlagswesen tangieren und bei der Gestaltung und Handhabung beachtet werden müssen (siehe Kapitel 3.5). Gesetzesverstöße müssen geahndet werden, was den Einfluss des Betrieblichen Vorschlagswesens auf den Gesetzgeber begründet, wenngleich ein einzelner Verbesserungsvorschlag in der Regel keinen Einfluss auf den Gesetzgeber nimmt (vgl. Leipold 2010: 66).

Nutznießler

Wer tatsächlich von einzelnen Verbesserungsvorschlägen profitiert, ist fallweise unterschiedlich und kann einen Arbeitsplatz oder viele Mitarbeiter im gesamten Unternehmen betreffen. Die Organisation an sich hat immer einen Nutzen, der sich abhängig von der tatsächlichen monetären Einsparung im Betriebsergebnis widerspiegelt. Der monetäre Nutzen kann bei einer Abteilung liegen. Dann würde hauptsächlich der Kostenstellenverantwortliche profitieren. Es könnte sich um eine allgemeine Arbeitserleichterung an allen Computerarbeitsplätzen handeln, die monetär nicht messbar, aber für mehrere Personen spürbar ist. Wenn der Nutznießer nicht selbst der Einreicher oder Gutachter der Idee ist, ist der Einfluss auf den Prozess, den der Vorschlag durchläuft, gering. Wie groß umgekehrt die Wirkung des Prozesses auf denjenigen ist, der den Nutzen direkt spürt, hängt von der Art des Nutzens ab. Diese Personengruppe wurde in bisherigen Erhebungen und Abhandlungen nicht isoliert betrachtet. Dennoch ist der Nutzen für Einzelne im Unternehmen sicher eher merkbar als für die Gesamtunternehmung, beispielsweise in der Abrechnung einer budgetierten Produktionskostenstelle, die durch einen Verbesserungsvorschlag Kosten einspart. Das würde bedeuten, dass der Kostenstellenverantwortliche, sofern er nicht auch als Gutachter fungiert hat, merklich profitiert, weil er sich an der Profitabilität seiner Kostenstelle messen lassen muss, ohne selbst einen Beitrag geleistet zu haben. Auch wenn er einen Beitrag geleistet hat, indem er gleichzeitig zu

einer weiteren Stakeholdergruppe zählt, ist der potentielle Einfluss auf ihn eine der größten Auswirkungen, die ein Stakeholder spüren kann.

Lieferanten und Kunden

Beide externen Stakeholder können direkt oder indirekt vom Betrieblichen Vorschlagswesen profitieren, indem von ihnen gelieferte oder empfangene Produkte davon betroffen sind oder die Verbesserung einen Prozess betrifft, an dem sie direkt beteiligt sind. Umgekehrt können Kunden und Lieferanten als Experten zurate gezogen werden, wenn es um die Begutachtung von Vorschlägen geht. Manche Firmen sehen vor, dass Kunden und Lieferanten Verbesserungsvorschläge einbringen, was deren Einfluss auf das Betriebliche Vorschlagswesen erhöht. Dennoch bleibt der Einfluss relativ gering und es genügt, diese beiden Gruppen zu beobachten (vgl. Jentgens und Kamp 2004: 37).

Zusammenfassend zeigt die Stakeholder-Analyse, dass es zwar viele Einflussnehmer gibt, jedoch nur wenige Personengruppen den Prozess in seinem regulären Fortkommen beeinflussen. Im Wesentlichen steuern Mitarbeiter durch das Formulieren von Verbesserungsvorschlägen im ersten und das Einreichen im zweiten Schritt sowie Gutachter, die die Eingaben bewerten. Die Administration und die Umsetzer sind weitere existentiell wichtige Akteure, die jedoch keinen Einfluss auf den Ausgang eines Vorschlages nehmen.

4.2 Visualisierung von Prozessen

Um einen Prozess untersuchen zu können, ist es wichtig, die beteiligten Interessengruppen zu kennen, aber auch die Kenntnis der Abläufe ist unabdingbar. Es gilt, die Informationen zu dokumentieren, was einerseits beim Verstehen des Ist-Zustandes hilft, andererseits mögliche Widersprüche aufdeckt und im besten Fall einen ganzheitlichen Überblick verschafft. Im Gegensatz zum Process-Engineering, bei dem es darum geht, einen neuen Prozess zu kreieren oder einen bestehenden zu verändern, war das Ziel im vorliegenden Fall eine detailgetreue Abbildung des Prozesses, die möglichst alle allgemeingültigen Informationen in Bezug auf den Prozess enthält. Es gibt verschiedene Standards zur Darstellung von Prozessen mit teilweise unterschiedlichem Informationscharakter.

Häufig verwendete Darstellungsformen sind das Flussdiagramm, die Ereignisgesteuerte Prozesskette und das Prozessablaufdiagramm. Das Flussdiagramm bedient sich verschiedener Symbole, die mit richtungsweisenden Pfeilen miteinander verbunden sind, um den Ablauf des Prozesses vom Anfang bis zum Ende abzubilden, wobei Anfang und Ende als Kreis oder Rechteck mit abgerundeten Ecken dargestellt werden. Rechtecke dienen zur Abbildung von Aktivitäten und Rauten zum Symbolisieren von Entscheidungen, von denen ausgehend sich der weitere Prozessverlauf aufteilt. Einer ähnlichen Logik folgt die Ereignisgesteuerte Prozesskette, bei der Ereignisse mit Pfeilen verbunden zu logischen Operatoren verknüpft werden. Die dritte Darstellungsmöglichkeit, das Prozessablaufdiagramm, sortiert die Aktionen und Ereignisse nach den beteiligten Akteuren, sodass jede Aktion einer Zeile, auch Swimlane genannt, zugeordnet wird, die wiederum einen Akteur repräsentiert (vgl. Becker 2008: 126-139).

Beim untersuchten Prozess erwies es sich als zweckdienlich, Elemente unterschiedlicher Standards zur Prozessdarstellung zu verwenden. Das Ziel war, alle notwendigen den Prozess betreffenden Informationen zusammenzutragen. Eine Prozessdarstellung soll zu jeder Zeit den Regelfall widerspiegeln beziehungsweise vorgeben und tatsächlich gelebt werden (vgl. Brauer 2007: 25-28).

Die Darstellung des vorliegenden Prozesses erfolgt in Swimlanes unter Verwendung folgender in Tabelle 3 dargestellter gemischter Symbolik, die sich sowohl aus der Ereignisgesteuerten Prozesskette als auch dem Flussdiagramm bedient.

Tabelle 3: Legende – individuelle Prozessdarstellung (eigene Darstellung)

	Beginn/ Ende des Prozesses
	Dokument
	Operation
	System (IT)
	Entscheidungssituation
	Informationsobjekt
	Zeitverzug
	Logische Verknüpfung (exklusiv ODER)
	Logische Verknüpfung (UND)
	Symbol für mögliche Endlosschleife
	Informationsfluss
t	Symbol für Zeit
	Symbol für sichtbare Dokumente

Die Darstellung von Prozessen ist ein Instrument, das durch die Visualisierung Klarheit und Verständnis schaffen kann und Zusammenhänge aufzeigt. Sie dient der Verdeutlichung eventueller Schwachstellen und Redundanzen ebenso wie der Klärung des Soll-Zustandes.

4.3 Kennzahlen und ihre Möglichkeiten

Neben der qualitativen visuellen Darstellung eines Prozesses sind Kennzahlen, auch Key Performance Indicator (KPI) genannt, ein Instrument zur Quantifizierung. Um zu verdeutlichen, wie wichtig das Bewusstsein für die Herkunft von Kennzahlen ist, müssen die Rahmenbedingungen bekannt sein. In dieser Arbeit wird ausdrücklich das Betriebliche Vorschlagswesen im deutschsprachigen Raum betrachtet. Dennoch ist auffällig, wie groß die dokumentierten Un-

terschiede zwischen Deutschland und Japan sind. In Japan reichen drei Viertel aller Mitarbeiter Verbesserungsvorschläge ein, für deutsche Unternehmen stellt das Ifo für das Jahr 2009 eine Mitarbeiterbeteiligung von 21 Prozent fest (vgl. Brunner 2011: 33 und Deutsches Institut für Betriebswirtschaft 2010: 4 f.). Ein Teil des gemessenen Unterschiedes lässt sich mit kulturellen Differenzen erklären. Kulturelle Unterschiede haben einen Einfluss auf die Verbesserungskultur (vgl. Hoffmann 2003: 16-19). Dennoch können die eingangs zum Vergleich herangezogenen Zahlen keine gesicherte Auskunft über ihre Vergleichbarkeit geben. Es fehlen Informationen über die Methode der Messung und Erhebung der Mitarbeiterbeteiligung beider Quellen, um tatsächlich nachweisen zu können, dass die Unterschiede in der Kultur oder im Vorgehen begründet sind.

Um solche Unklarheiten im betrieblichen Alltag zu vermeiden, ist der richtige Umgang mit Kennzahlen erforderlich. Dieses Kapitel zeigt Möglichkeiten auf, das Betriebliche Vorschlagswesen zu bewerten, und nimmt kritisch Stellung zu Kennzahlen. Ebenso enthält es Hinweise auf die Handhabung im Allgemeinen. In erster Linie dienen Kennzahlen der innerbetrieblichen Vergleichbarkeit unterschiedlicher Perioden dazu, sich mit anderen Organisationen zu messen. Sie verhelfen zu einem Erkenntnisgewinn, den zu erzielen es beim Schaffen und Auswählen von Kennzahlen zu beachten gilt. Außerdem sind sie Instrumente, die Aussagen über eine Entwicklung oder den Status quo einer Gegebenheit ermöglichen. Zusammengefasst dienen sie „der Strukturierung des vorhandenen Wissens [und schaffen den] bedarfsgerechten Zugriff auf diese Wissensbasis“ (Horváth 2006: 253). Weiter schreibt Peter Horváth über Kennzahlen treffend und zusammenfassend:

Kennzahlen sind entweder ursprüngliche Zahlen [...], abgeleitete Zahlen (bspw. Summe oder Differenzen) oder Verhältniszahlen [...]. Sie sind als ein rechentechnisches Mittel zu verstehen, welches der Quantifizierung von Informationen für verschiedene Entscheidungssituationen dient. [...]

Das Grundprinzip von Kennzahlen ist dabei die Verdichtung von Einzelinformationen, um komplexe Sachverhalte und Zusammenhänge mit einer Maßgröße darstellen zu können. Damit ist gleichzeitig die Gefahr verbunden, dass durch die starke Komprimierung von Informationen in einer Kennzahl wichtige Einzelheiten der zu beschreibenden Situation verloren gehen und damit die Frage nach der Ursache von Veränderungen dieser Kennzahl nicht mehr beantwortet werden kann. (Horváth 2006: 253 f.)

Der Großteil der Kennzahlen ist hilfreich zur Bewertung des operativen Geschäftes, wohingegen die allgemeingültigen Aussagen, die durch die Überprüfung der Hypothesen zu treffen sind, nur durch Kennzahlen unterstützt werden können.

Zur Verhältniszahl und damit aussagekräftiger wird eine Kennzahl, wenn man sie zum Beispiel auf einen Zeitraum bezieht, im Falle des Vorschlagseingangs könnte das der Vorschlagseingang pro Monat sein. Wie Horváth anmerkt, gehen mit dieser Angabe auch Informationen verloren, so ist die Kennzahl unabhängig davon, wie viele Mitarbeiter berechtigt sind, Vorschläge einzureichen. Es fehlen des Weiteren Angaben zu der Qualität der Vorschläge, die mittels Annahmehöhen oder Nutzenhöhen beziffert werden können.

Ohly und Stelzer (2007) behaupten: „Je mehr Mitarbeiter sich am Betrieblichen Vorschlagswesen beteiligen, und je mehr Vorschläge gemacht werden, desto größer ist der Nutzen für das Unternehmen“ (Ohly und Stelzer 2007: 10). Es wurde einleitend bereits darauf hingewiesen, dass es nicht ausreicht, zu wissen, wie viele Verbesserungsvorschläge innerhalb eines Zeitraumes eingehen, um sagen zu können, dass der Nutzen aus dem Betrieblichen Vorschlagswesen hoch ist.

Um Kennzahlen richtig einsetzen zu können, müssen diese wohlüberlegt ausgewählt werden. Eine Stütze für die Praxis kann hier das Akronym SMART sein, das aus dem Projektmanagement entlehnt ist und ursprünglich der Zieldefinition dient. SMART steht dafür, dass Ziele spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminierbar sein müssen (vgl. Peipe 2011: 68). Kennzahlen dienen der Erfüllung der Messbarkeit im Rahmen der Zieldefinition und Zielerfüllung – ein guter Grund, SMART für die Kennzahlen zu adaptieren.

Spezifisch steht für die Eindeutigkeit eines Zieles oder einer Kennzahl. Es sollen keine Fragen offen sein, es muss spezifiziert sein, welche Größen gemessen werden. Am Beispiel der Kennzahl „Anzahl der eingegangenen Verbesserungsvorschläge“ lässt sich die Notwendigkeit für spezifische KPI erläutern. In manchen Unternehmen werden als Vorschlagseingang alle Vorschläge, die vorgebracht werden, gezählt. In anderen Unternehmen findet eine Vorauswahl statt, die beispielsweise formal mangelhafte oder Wiederholungsvorschläge filtert. Bei fehlender Spezifikation geht die Vergleichbarkeit der absoluten Kennzahl verloren, sowie der abgeleiteter Kennzahlen, wie der „Annahmehöhe“. Wichtig ist, dass spezifiziert wird, wie die Kennzahl definiert ist und wie sie erhoben wird. Insbesondere den Personen, die für die Datenerhebung zuständig sind, muss dieser Punkt klar sein.

Messbar ist ein Ziel dann, wenn es eine geeignete Kennzahl gibt, welche dieses Ziel quantifiziert. Dazu bedarf es eines gesicherten Zugangs zu der notwendigen Information. Die Messdaten müssen zudem nachweislich valide sein.

Ziele und Kennzahlen müssen **akzeptiert** sein. Das setzt voraus, dass die Personen, für die die Zahlen von Relevanz sind, die Bedeutung der Größen verstehen und sie für sinnvoll erachten sowie der Erhebungsmethode vertrauen.

Realistische Kennzahlen und Ziele sind erreichbar. Wenn eine Kennzahl, mittels derer ein Ziel quantifiziert wird, unerreichbar hoch ist, ist sie nicht realistisch. Das demotiviert im schlechtesten Fall und wertet das Instrument ungerechtfertigterweise ab.

Wenn ein Ziel **terminierbar** ist, dann ist vorgegeben, wann die Kennzahl gemessen wird, denn die Zahl muss zum festgelegten Termin erreicht sein. Es muss eine Regel geben, wann und in welchen Abständen die Kennzahlen erhoben werden. Das spielt nicht nur eine Rolle, wenn es darum geht, wann der Zeitpunkt der Zielerreichung sein soll, sondern auch, wenn man vergleichbare Kennzahlen zurate ziehen möchte. Bei Durchlaufzeiten von Verbesserungsvorschlägen ist beispielsweise darauf zu achten, dass es während der Urlaubszeit im Sommer zu Verzögerungen in der Bearbeitung kommen kann, weil ein personeller Engpass besteht. Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass ein besseres Ergebnis im Herbst darauf hinweist, dass die Bearbeitung durch die Gutachter ernster genommen wird, vielmehr ist anzunehmen, dass ihnen mehr Zeit zur Verfügung steht.

Basierend auf der Prozessdefinition können nun Messstellen und Kennzahlen definiert werden. Ein Prozess bedarf gültiger Messdaten und aussagefähiger Kennzahlen, anhand derer die Performance dokumentiert und verglichen werden kann. Dass ein Vergleich nur möglich ist, wenn einheitliche Maßstäbe existieren, zeigten bereits die Erläuterungen am Beginn dieses Kapitels, in denen festgestellt wurde, dass für die vorliegenden Vergleichszahlen eine unterschiedliche Definition der in Japan und Deutschland gezählten Ideen bestand. Kennzahlen dienen dem zeitlichen Vergleich und dem Vergleich zwischen verschiedenen Abteilungen oder Organisationen. Unabhängig von der Vergleichbarkeit geben Kennzahlen die Wirtschaftlichkeit eines Prozesses wieder. Es lassen sich zudem strukturelle Feststellungen treffen, die die gezielte Einflussnahme auf die Erfolgsgrößen ermöglichen.

Zum Betrieblichen Vorschlagswesen gibt es kein einheitlich etabliertes Kennzahlensystem, jedoch diverse Forschungsarbeiten zum Thema. Thom und Piening (2009) geben einen um-

fangreichen Überblick in ihrem Werk „Vom Vorschlagswesen zum Ideen- und Verbesserungsmanagement“ (vgl. Thom und Piening 2009: 27-31). Insbesondere bei verbandsinternen Umfragen, wie z.B. des dib, muss aber die Repräsentativität in Zweifel gezogen werden (vgl. Diekmann 2007: 368-372), weil davon ausgegangen werden kann, dass dort insbesondere diejenigen Organisationen vertreten sind, die ein nennenswertes Betriebliches Vorschlagswesen betreiben.

4.3.1 Gängige Kennzahlen im Betrieblichen Vorschlagswesen

KPI dienen nicht ausschließlich dem Vergleich, sondern auch der Einschätzung und Einordnung eines Prozesses. Durch quantitative Abbildung werden subjektive Eindrücke bestätigt oder revidiert und ein Prozess kann in seiner Wichtigkeit und Wirkung eingeordnet werden. Die Kennzahlen des Betrieblichen Vorschlagswesens werden im Folgenden erläutert.

Die absolute **Anzahl der Verbesserungsvorschläge**, die in einem Unternehmen innerhalb eines Jahres eingereicht werden, ist die einfachste Kennzahl und – wie viele absolute Kennzahlen – nur dann aussagekräftig, wenn sie zu einer anderen in Bezug gesetzt werden kann. Sie eignet sich gut, um die Entwicklung der Vorschlagseingänge eines Unternehmens über die Zeit abzubilden. Sie kann dazu dienen, abzuschätzen, wie hoch der administrative Aufwand zur Bearbeitung der Vorschläge ist, und als Grundlage für die Festlegung der Stellenanzahl im Ideenmanagement genutzt werden. Grundsätzlich sei erwähnt, dass die Existenz von Verbesserungsvorschlägen an sich als Indikator für die positive Verhaltensweise der Individuen innerhalb einer Organisation gesehen werden kann (vgl. George und Brief 1992: 310).

Bezieht man die Anzahl der Verbesserungsvorschläge auf die Mitarbeiterzahl im Wirkungsbereich des betreffenden Betrieblichen Vorschlagswesens, entsteht eine Kennzahl, die Vergleiche mit anderen Unternehmen, Perioden oder Branchen ermöglicht. Üblich ist es, die Anzahl der **Vorschläge pro Mitarbeiter** innerhalb eines Jahres zu messen.

Mit der Anzahl der Verbesserungsvorschläge bezogen auf die Mitarbeiterzahl korrespondiert der **Beteiligungsgrad**, der angibt, welcher Prozentsatz der Mitarbeiter sich innerhalb eines Jahres mit mindestens einem Verbesserungsvorschlag am Betrieblichen Vorschlagswesen beteiligt hat. Diese Kennzahl kann dazu dienen, einzuschätzen, wie hoch der Bekanntheitsgrad des Betrieblichen Vorschlagswesens innerhalb eines Unternehmens ist und ob sich die

Anzahl der Beteiligten verändert, was auf eine Kulturveränderung hinweisen kann oder darauf, dass sich die Motivation, Vorschläge einzureichen, gewandelt hat.

Außerdem wird der absolute Betrag des monetären **Nutzens**, der durch Verbesserungsvorschläge erzielt wird, als Kennzahl wiedergegeben. Der Nutzen kann mit der gesamten Anzahl oder alternativ mit der Anzahl der umgesetzten Verbesserungsvorschläge in Relation gesetzt werden. Um die Wirksamkeit des Betrieblichen Vorschlagswesens einordnen zu können, ist ein Vergleich mit dem Gesamtgewinn oder Umsatz des Unternehmens sinnvoll. Eine weitere Möglichkeit der Darstellung einer Nutzenquote, die den Vergleich mit anderen Unternehmen möglich macht, besteht darin, den gesamten Nutzen aus dem Ideenmanagement auf die Anzahl der Mitarbeiter zu verteilen. Die absolute Zahl wird vom DIB noch aufgeteilt in den ausgewiesenen rechenbaren und den nichtrechenbaren Nutzen. Es fehlen Angaben zur Präzisierung dieser Kennzahlen, die so vielfältig sind wie die Interpretationsmöglichkeiten in der Praxis. Häufig beziehen sich die Angaben des rechenbaren Nutzens auf das erste Jahr nach der Einführung eines Verbesserungsvorschlages, weil basierend darauf oft die Prämie ermittelt wird. In dem Fall wäre der tatsächliche Nutzen höher anzusetzen als angegeben, insofern sich die Nutzungsdauer über einen längeren Zeitraum als ein Jahr erstreckt. Geschätzt werden die Angaben zu Vorschlägen, die zwar als nutzbringend erkannt werden, deren Nutzen aber nicht beziffert werden kann. Zu dieser Art von Vorschlägen zählen solche, die helfen, „Schäden zu verhindern, Unfälle zu vermeiden, Risiken zu minimieren, Funktionssicherheit zu erhöhen, Sicherheit für Personen und Sachen zu verbessern, Umweltschutz zu aktivieren und zu verbessern [und] Verwaltungsarbeit zu rationalisieren“ (Deutsches Institut für Betriebswirtschaft 2009: 5). Der Nutzen oder Erfolg des Betrieblichen Vorschlagswesens rechtfertigt die Unterhaltung des Systems und muss deshalb in jedem Fall kontrolliert werden. Abbildung 17 zeigt auf, welche erfolgsrelevanten Bestandteile in der Ermittlung Berücksichtigung finden müssen, um den Erfolg nach Abzug der Aufwendungen zu berechnen. Auch Nutzenbestandteile, die nicht unmittelbar messbar sind, sollten einfließen. Gewinne wie beispielsweise erhöhte Umsatzerlöse oder zusätzliche Deckungsbeiträge sind direkt messbar und erfolgswirksam. Aus einer Qualitätssteigerung resultiert entweder direkt eine Einsparung oder indirekt Kundenzufriedenheit oder ein höherer erzielbarer Marktpreis eines Produktes. Die Erhöhung des Umweltschutzes kann Kosten sparen, indem Gebühren wegfallen oder Material wiederverwertet werden kann. Umweltschutz kann auch Folgekosten vermeiden sowie das Image verbessern und hat somit einen indirekten Nutzen, also einen nicht unmittelbar ermittelbaren monetären

Nutzen. Ähnlich ist der Sachverhalt beim Arbeitsschutz, der Krankheitskosten sparen kann oder Risiken für Leib und Leben der Beschäftigten verringert. Um den Nutzen des Betrieblichen Vorschlagswesens innerhalb einer Periode zu ermitteln, sind die direkt ermittelbaren Bestandteile zu addieren sowie der Wert der indirekten Nutzenbestandteile abzuschätzen und ebenso zu addieren, wobei die in Abbildung 17 genannten Nutzenbestandteile exemplarisch sind. Häufig wird der Nutzen für das erste Jahr nach der Einführung einer Verbesserung ermittelt und für die Berechnung herangezogen. Die Erfolgsermittlung setzt voraus, dass die anfallenden Kosten subtrahiert werden. Dies bezieht sich auf alle Kosten, die mit dem Betrieblichen Vorschlagswesen zusammenhängen. Ein Kostenfaktor sind Prämien, sofern diese vorgesehen sind. Prämien sind variable Kosten und fallen nur dann an, wenn auch Verbesserungsvorschläge eingereicht werden. Die Begutachtung kostet die Zeit, die die Gutachter dafür aufwenden. Einführungskosten für Verbesserungsvorschläge müssen ebenso berücksichtigt werden. Zudem fallen Verwaltungskosten an, die zur Aufrechterhaltung des Betrieblichen Vorschlagswesens nötig sind. Diese vorschlagsunabhängigen Verwaltungskosten entstehen für Werbung sowie die Schulung von Mitarbeitern und Gutachtern. Auch diese Kosten müssen vom Nutzen abgezogen werden, um den monetären Erfolg des Betrieblichen Vorschlagswesens zu ermitteln (vgl. Läge 1999: 265; Niemeyer 2004: 110).



Abbildung 17: Erfolgsermittlung im Ideenmanagement (in Anlehnung an Läge 1999: 265)

Die Bedeutung der Verwaltungskosten ist in Abbildung 18 dargestellt. Die Erhöhung der Gesamtkosten mit dem Fortschritt eines Verbesserungsvorschlages im Prozess ist in den Kosten für die Begutachtung begründet. Ein Verbesserungsvorschlag, der aufwendige Prüfungen durchläuft und am Ende des Prozesses nicht realisiert werden kann, kostet unnötig Zeit und Geld. Es ist entsprechend erstrebenswert, Ideen, die keinen Nutzen erzeugen, möglichst früh im Prozess zu identifizieren.

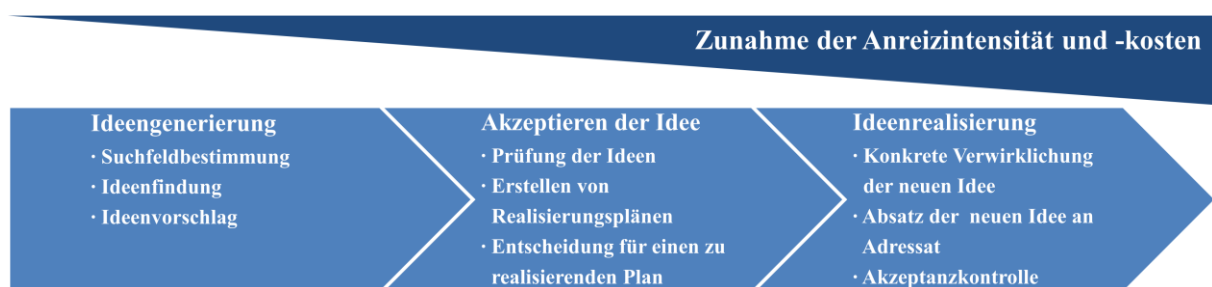


Abbildung 18: Phasenmodell für betriebliche Innovationsprozesse (in Anlehnung an Bretschneider et al. 2007: 3)

Das dib nennt den **Realisierungsgrad** als Kennzahl und definiert ihn als „durchgeführte VV bezogen auf abgeschlossene VV“. Durchgeführt heißt, dass der Vorschlag realisiert wurde, im Idealfall also einen Nutzen generiert hat. Ein abgeschlossener VV wurde bereits bewertet und gegebenenfalls umgesetzt. Hier greift wieder die Problematik der potentiell fehlenden Umsetzungsforcierung.

Die Kennzahl, die den **Anteil der positiv bewerteten Vorschläge** am Gesamteingang wiedergibt, wird von Firmen selten öffentlich gemacht. Bei einer regionalen Netzwerkveranstaltung berichteten die Ideenmanager, in deren Unternehmen der Anteil positiv bewerteter Vorschläge besonders hoch ist, dass die Vorschläge vorgefiltert werden. Das heißt, dass ein dezentrales Betriebliches Vorschlagswesen praktiziert wird und Vorgesetzte Vorschläge ablehnen, bevor sie den regulären Weg der Begutachtung gehen, was zwar die Anzahl der Verbesserungsvorschläge innerhalb eines Betrachtungszeitraumes verringert, aber den Anteil brauchbarer Vorschläge scheinbar erhöht. Vom wirtschaftlichen Standpunkt aus gesehen ist es nicht sinnvoll, jeden Vorschlag den kompletten bürokratischen Weg durchlaufen zu lassen, denn das kostet Zeit und somit Geld (vgl. Sander 2012: 81 f.). Dennoch macht diese Praxis

deutlich, dass Benchmarks einer genauen Prüfung bedürfen, bevor ein Zahlenvergleich erfolgt.

Karola Läge (1999) zeigt, dass eine eindeutige Kennzahldefinition möglich und visualisierbar ist (siehe Abbildung 19).

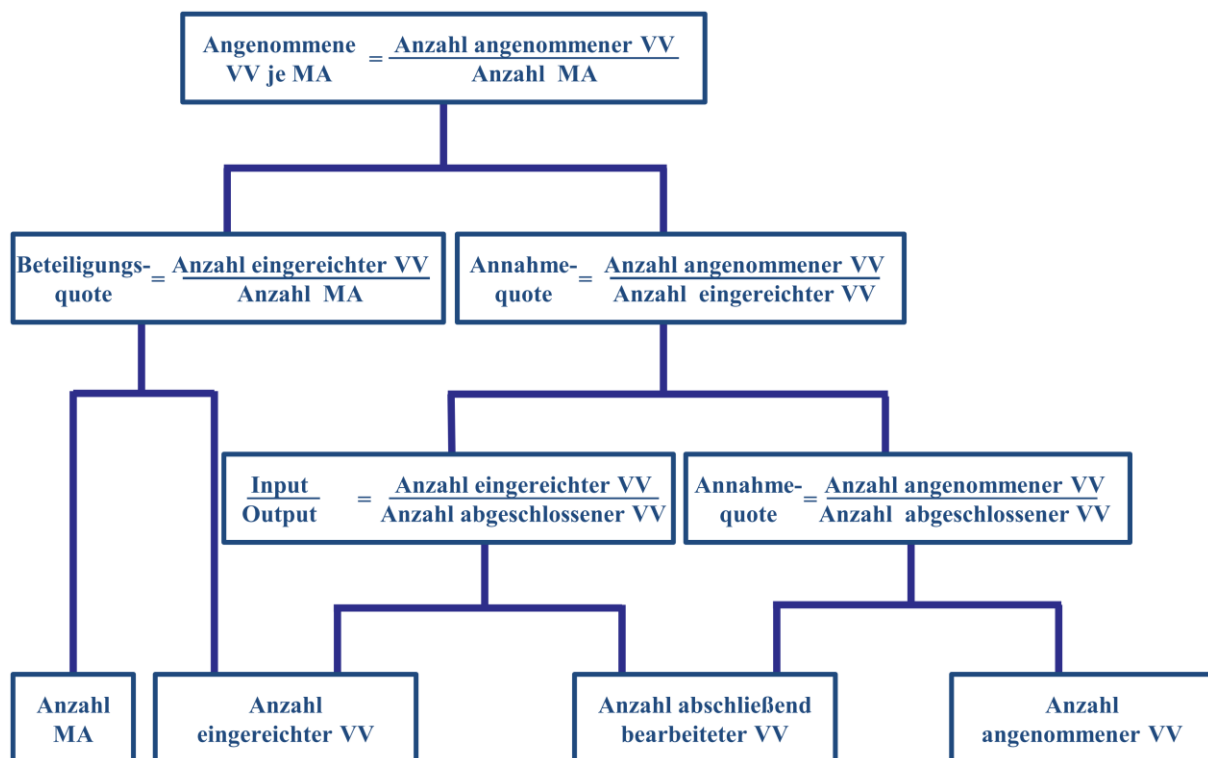


Abbildung 19: Ausschnitt Kennzahlensystem (in Anlehnung an Läge 1999: 264)

Die Kennzahlen können teilweise dazu verwendet werden, bestehende Hypothesen zu überprüfen. Die Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge dient der Überprüfung der von der Autorin aufgestellten Hypothese:

Hypothese 2

Wenn jeder Vorschlag gutachtenunabhängig prämiert wird, erhöht sich der Vorschlagseingang.

Wenn die Regeln des Betrieblichen Vorschlagswesens dahin gehend geändert werden, dass es eine pauschale Prämie für jeden eingereichten Vorschlag gibt und alle anderen Faktoren gleich bleiben, zeigt die absolute Anzahl der Vorschlagseingänge die Auswirkung der Regelländerung.

Der Vergleich der anteiligen Bewertungsergebnisse von anonym und nicht anonym eingereichten Vorschlägen ermöglicht die Überprüfung der Hypothese:

Hypothese 8

Wenn Verbesserungsvorschläge anonym behandelt werden, ist das Bewertungsergebnis mit höherer Wahrscheinlichkeit positiv.

4.3.2 Erweiterungen des konventionellen Kennzahlensystems

In Kapitel 4.3.1 wurden die klassischen Kennzahlen des Ideenmanagements und ihre Grenzen aufgezeigt. Daraus entsteht die Notwendigkeit für Kennzahlensysteme, die mögliche Interdependenzen berücksichtigen. Karola Läges Darstellung der Abhängigkeiten im Ideenmanagement in Abbildung 20 zeigt, wie mögliche Verknüpfungen aussehen können, und impliziert die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Betrachtung. Nach Lage hat die Qualität der Verbesserungsvorschläge einen Einfluss darauf, ob ein Vorschlag angenommen wird und welcher Nutzen mit diesem Vorschlag erzielt werden kann. Des Weiteren stellt sie dar, dass sich die Motivation durch Vorgesetzte, die Kreativität der Mitarbeiter, Prämien und Schulungen positiv auswirken.

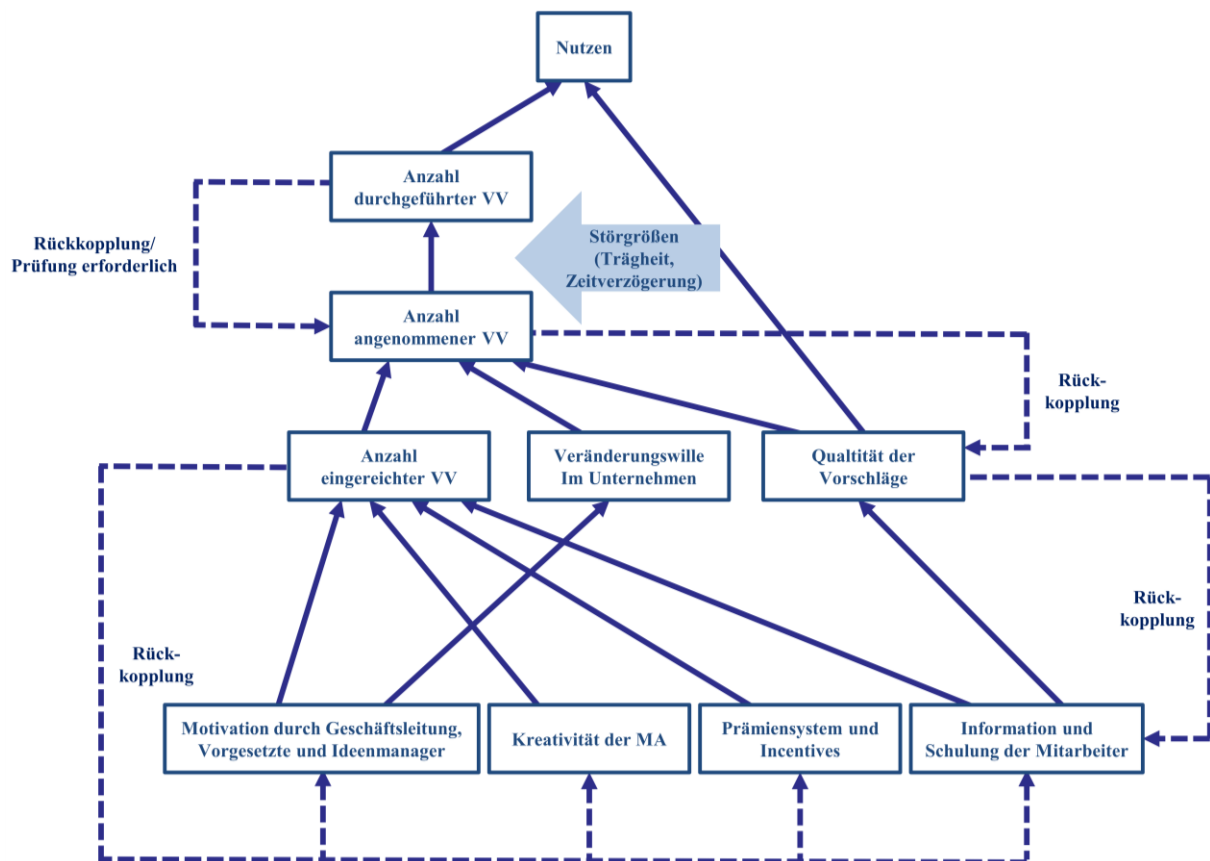


Abbildung 20: Abhängigkeiten im Ideenmanagement (in Anlehnung an Läge 1999: 263)

Läge schlägt vor, die klassischen Kennzahlen, die die Prozessinput- und die Prozessoutputgrößen wiedergeben, durch Kennzahlen zu ergänzen, die die **Prozessperformance** widerspiegeln. Mittels dieses Systems wird die Kritik an der Aussagekraft der üblichen Kennzahlen aufgegriffen und die Leistungsfähigkeit des Prozesses in den Mittelpunkt gerückt. Das bedeutet, dass die einzelnen Vorschläge in einem zeitlichen Rahmen platziert werden und so festgestellt wird, wie lang **Durchlaufzeiten** und tatsächliche **Bearbeitungszeiten** sind. Daraus können Liegezeiten errechnet werden, die den Zeitpunkt der ersten Wertschöpfung hinauszögern und damit den möglichen Erfolg des Betrieblichen Vorschlagswesens verringern. Demnach ist es sinnvoll, einen Zeitbezug herzustellen und die Zielsetzung dahin gehend anzupassen. So ist eine Grundlage für die Messung und Bewertung des Gesamtprozesses gegeben und eine Ganzheitlichkeit gewährleistet. Mit der Erweiterung des Kennzahlensystems impliziert Läge, dass die Kennzahlen richtig interpretiert die Stimmung in einem Betrieb wiedergeben können.

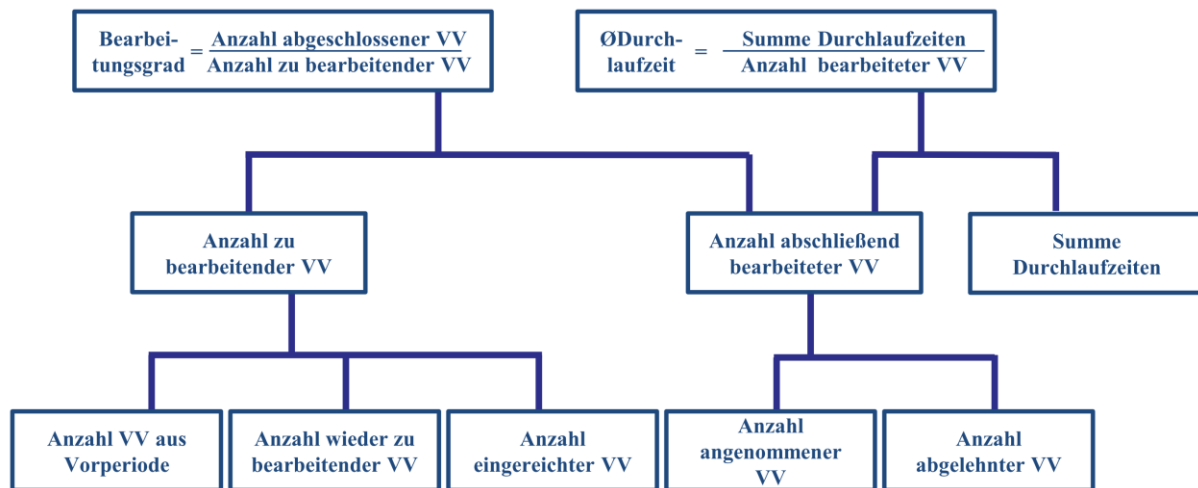


Abbildung 21: Ausschnitt Erweitertes Kennzahlensystem (in Anlehnung an Läge 1999: 265)

4.4 Methodisches Vorgehen

Um grundlegende, allgemeingültige Erkenntnisse über den Prozess des Betrieblichen Vorschlagswesens abbilden zu können, genügen die Kennzahlen zur Messung des operativen Geschehens nicht. Dieses Kapitel dient der Konzeption des empirischen Teils der Forschungsarbeit. In erster Linie soll dargestellt werden, wie sich die aufgestellten Hypothesen angesichts der zur Verfügung stehenden Daten, Dokumente und Akteure überprüfen lassen.

Die Sichtung aller Unterlagen und Systeme, die innerhalb des untersuchten Betriebes im Zusammenhang mit dem Betrieblichen Vorschlagswesen stehen, ergab eine große Menge an Daten mit unterschiedlichem Informationsgehalt und verschieden guter Validität. Im Folgenden wird dargelegt, wie die vorhandenen Ressourcen genutzt und welche zusätzlichen Erhebungen durchgeführt wurden. Entsprechend der Hypothesen sind unterschiedliche Informationen notwendig, die teilweise primär erhoben werden mussten und teilweise sekundär verwertbar waren.

Korrespondierend mit Abbildung 3 in Kapitel 2.3 bildet Abbildung 22 insbesondere das empirische Vorgehen ab, das gewählt wurde, um den Prozess ganzheitlich betrachten zu können, mit dem Ziel, die gestellten Fragen zu beantworten. Im Anschluss an die Literaturliteraturarbeit erfolgte das Aufstellen theoriegeleiteter Hypothesen im Rahmen der Stakeholder-Analyse. Die darauf folgende Befragung verschiedener Akteure des Prozesses ermöglichte die Überprüfung erster Hypothesen und die Ergänzung um weitere Hypothesen. Im zweiten Schritt wurden die Dokumente gesichtet und kategorisiert. Dann wurden alle vorhandenen Daten und Unterlagen

zu Informationen verarbeitet. Fallbezogene Prozessdaten wurden zu Informationen umgewandelt, indem sie deskriptiv veranschaulicht wurden. Des Weiteren wurden in Dokumentenform vorhandene Informationen stichprobenartig systematisiert gegliedert und auswertbar gemacht.

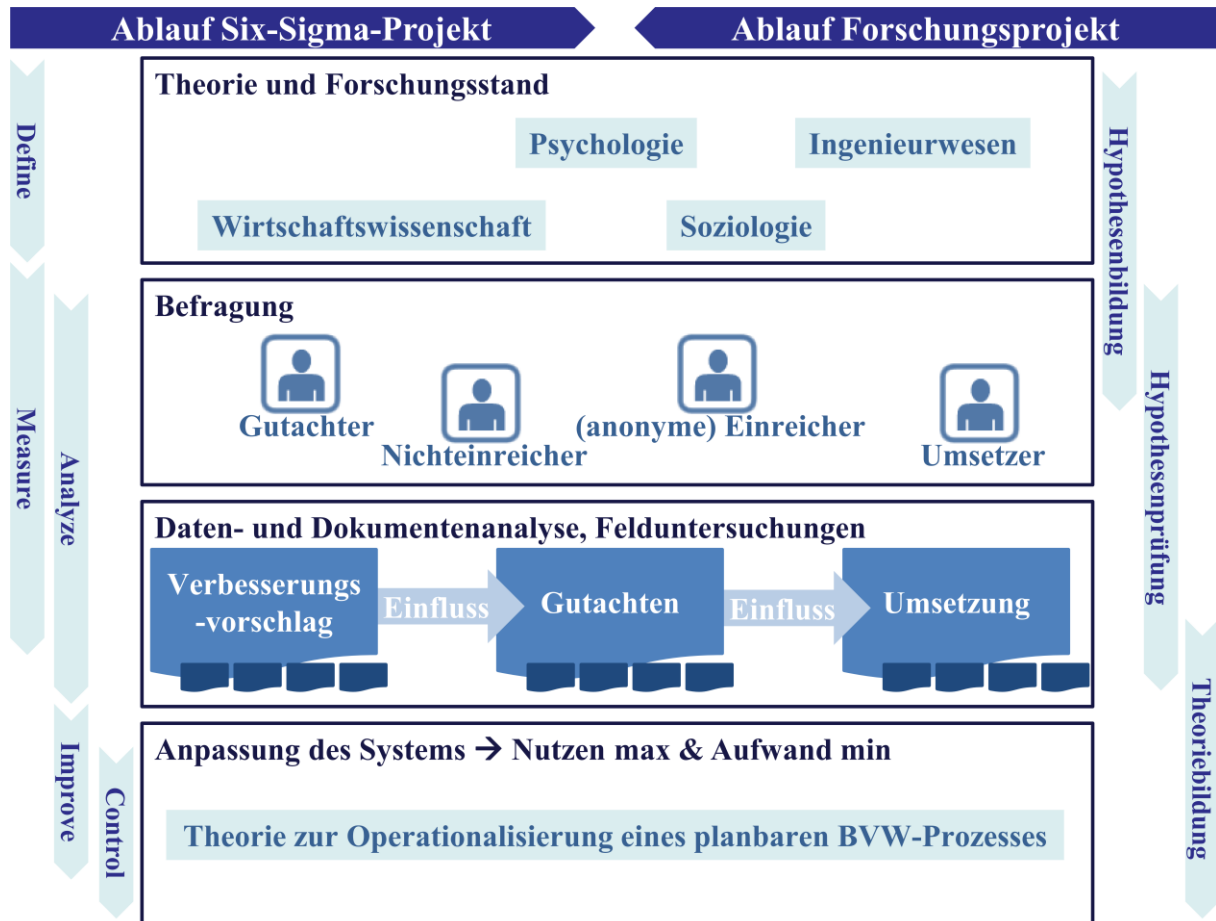


Abbildung 22: Vorgehen zur Analyse des BVW-Prozesses (eigene Darstellung)

4.4.1 Interviews

Durch 18 Experteninterviews sollen bereits vorliegende Informationen zu Fakten erhoben werden (vgl. Helfferich 2011: 162). Insbesondere die Motive der Akteure spielen eine übergeordnete Rolle. Ergänzend zu der allgemeinen Motivationstheorie ist zu thematisieren, wie Informationen über die Motivlage eines Menschen gewonnen werden können. Heckhausen und Rosenstiel schlagen fünf Wege vor: Introspektion oder Innenschau, Fremdbeobachtung, Analyse der Verhaltensergebnisse, Beobachtung physiologischer Prozesse und die Analyse statischer Merkmale des Körpers (vgl. von Rosenstiel 2001: 22).

Die Introspektion hilft lediglich dann, wenn sich der Interviewte durch Selbstbeobachtung seiner Motive bewusst ist. Nur dann können diese gegenüber anderen Personen geäußert werden. Diese Möglichkeit der Motiverforschung birgt das Risiko, dass der Motivträger sich seiner Motive tatsächlich nicht bewusst ist, diese verdrängt oder nicht wahrheitsgemäß wiedergibt.

Im Vergleich zur Introspektion ist die Fremdbeobachtung eine objektive Methode der Motivanalyse. Jedoch ist nicht jedes Motiv für Dritte erkennbar. Zudem können Fehlinterpretationen erfolgen.

Die Analyse von Verhaltensergebnissen ist risikobehaftet, weil das Verhaltensergebnis nur mittelbar eventuelle Motive wiedergibt. Verhaltensergebnisse im Betrieblichen Vorschlagswesen sind – dem Prozess folgend – die Einreichung eines Vorschlages, das Bewertungsergebnis und die Durchführung oder Verweigerung einer Umsetzung.

Die Beobachtung physiologischer Prozesse erfolgt durch das Studieren und Interpretieren von Mimik und Gestik (vgl. ebd.: 22 f.). Bezogen auf den vorliegenden Forschungsgegenstand ist von der Interpretation körperlicher Merkmale abzusehen, um ungewollte subjektive Eindrücke zu vermeiden.

Unter Berücksichtigung dieser Erkenntnisse wurden die Interviews durchgeführt. Befragt wurden neun Mitarbeiter in ihrer Prozessfunktion als (potentielle) Einreicher von Verbesserungsvorschlägen, wobei davon ein Mitarbeiter noch nie einen Verbesserungsvorschlag eingebracht hat. Als Experten im Sinne der qualitativen Forschung fungieren die befragten Mitarbeiter schlicht durch ihre Zugehörigkeit zur Organisation, die durch ihr Arbeitsverhältnis formalisiert ist. Bei den acht interviewten Mitarbeitern, die bereits als Einreicher im Rahmen des Betrieblichen Vorschlagswesens aktiv waren, wird der Expertenstatus dadurch verstärkt, dass ihnen mit dem Einreichen eines Verbesserungsvorschlags automatisch eine Rolle im Prozess zugewiesen wird.

Darüber hinaus wurden sechs Mitarbeiter befragt, die neben ihrer regulären Arbeitsaufgabe Verbesserungsvorschläge begutachten. Die Hälfte der befragten Gutachter wird auch als Umsetzer von Verbesserungsvorschlägen aktiv. Der Expertenstatus von Umsetzern und Gutachtern entsteht durch die formale oder informale Zuteilung einer der genannten Prozessrollen, verbunden mit den Erfahrungen und der Wahrnehmung im Rahmen der rollenbezogenen Aufgabe.

Drei disziplinarische Vorgesetzte wurden befragt, um die Wertigkeit des Betrieblichen Vorschlagswesens im Unternehmen zu prüfen. Diese Personengruppe ist, ob ihrer faktischen Position (vgl. Helfferich 2011: 162), in der betrieblichen Hierarchie als Gruppe von Experten bezüglich des analysierten Themas zu sehen.

Die Auswahl der Interviewten erfolgte durch den Ideenmanager, der ohne Vorgaben Mitarbeiter ansprach, ihnen das Thema und die geplante Interviewdauer von maximal zu zwei Stunden nannte und sie fragte, ob sie an dem Interview teilnehmen wollten. Absagen erfolgten in drei Fällen. Die ablehnende Mitarbeiter gaben an, während ihrer Arbeitszeit nicht über ausreichende zeitliche Ressourcen zu verfügen oder das Betriebliche Vorschlagswesen nicht ausreichend zu kennen. Es ist entsprechend davon auszugehen, dass die interviewten Mitarbeiter über überdurchschnittliche Kenntnisse des Systems verfügen. Des Weiteren zeigt die Reaktion der ablehnenden Mitarbeiter, dass ein Informationsbedarf über das Betriebliche Vorschlagswesen innerhalb des Unternehmens besteht. Vorgesetzte und Gutachter wurden in einer E-Mail um ein Interview gebeten, auch hier ist davon auszugehen, dass die ersten Rückmeldungen, die zu den Interviews führten, durch Personen erfolgten, die eine überdurchschnittliche Affinität zum Betrieblichen Vorschlagswesen haben.

Die Rollen der Prozessbeteiligten existieren nicht voneinander isoliert, vielmehr ist es jedem Mitarbeiter freigestellt, Verbesserungsvorschläge einzureichen. Ebenso wird die Rolle der Umsetzer fallweise neu vergeben, wobei sich hier ein Kreis etabliert hat, der regelmäßig, ob der jeweiligen Arbeitsaufgabe des Umsetzers, mit der Realisierung von Verbesserungsvorschlägen betraut wird. Für die Rolle der Gutachter besteht ein festes Gerüst an zuständigen Personen, das allerdings verschiedenartig durchlässig ist. Eine Öffnung besteht in Richtung der Experten, an die von dem Gutachter delegiert wird, wenn er sich selbst nicht in der Lage sieht, einen Vorschlag hinreichend zu beurteilen. Zusätzlich wird die Gutachterstruktur aufgeweicht, wenn bei der Zuteilung der Verbesserungsvorschläge bereits klar ist, dass keiner der vorgesehenen Gutachter das nötige Wissen auf dem betreffenden Gebiet hat. In dem Fall wählen die Administratoren einen Fachmann aus, der ausnahmsweise mit der Begutachtung betraut wird. In der Befragung wurden Gutachter und Experten gleichbehandelt, weil beiden Gruppen Vorschläge zur Bewertung vorliegen.

Die Befragung zielt darauf ab, die folgenden Hypothesen zu prüfen und darüber hinaus, den Ansätzen der Grounded Theory folgend, weitere Hypothesen aufzustellen:

Hypothese 1

Wenn Mitarbeiter damit rechnen können, eine Gegenleistung zu empfangen, verfassen sie Verbesserungsvorschläge.

Hypothese 5

Mitarbeiter reichen nur dann Verbesserungsvorschläge ein, wenn sie auf eine gerechte Begutachtung vertrauen.

Die Befragung erfolgte halbstrukturiert und prozessorientiert. Der Gegenstand des Interviews, in dem keine Antworten vorgegeben wurden, ist der Prozess des Betrieblichen Vorschlagswesens. Der Vorteil des nur teilstrukturierten Interviews, das Offenheit vorgibt, ist die Möglichkeit des Aufbaus einer Vertrauensbeziehung zwischen den Interviewpartnern, durch die überprüft werden kann, ob die Frage richtig verstanden wurde. Zudem können die Befragten in ihren Ausführungen selbst Zusammenhänge und Strukturen entwickeln (vgl. Kohli 1978: 7 f.). Der Befragte kommt also möglichst frei zu Wort, wobei der Interviewer die Möglichkeit hat, zum Problem zurückzulenken, das sich durch hypothetisch bedeutsame Elemente auszeichnet (vgl. Mayring 2002: 67).

Die Befragung wurde leitfadengestützt durchgeführt, allerdings erfolgte der Einstieg in jedes Interview, unabhängig von der Rolle des Befragten, mit der Frage nach den Erfahrungen mit dem Betrieblichen Vorschlagswesen im Allgemeinen, um einen Monolog des Interviewten zu initiieren. Der Intervieweinstieg folgte demnach formal dem Ansatz eines narrativen Interviews. Dieses Vorgehen wurde gewählt, um die Interviewsituation möglichst offen zu gestalten und festzustellen, was der Befragte mit dem Begriff des Betrieblichen Vorschlagswesens verbindet. Die Interviewerin hakte während des ersten Monologs die schon beantworteten Fragen im Leitfaden ab und stellte anschließend, möglichst kontextbezogen und konkret, die nicht beantworteten Fragen.

Bei der Terminvereinbarung wurde den Interviewten mitgeteilt, dass es keiner Vorbereitung auf die Befragung bedarf. Lediglich das Thema der Befragung war bekannt. Den Interviewten wurde absolute Verschwiegenheit in Bezug auf personenbezogene Daten zugesichert. Non-verbale Kommunikation wurde seitens der interviewenden Person bewusst vermieden. Dieses

Vorgehen wurde vorab angekündigt, um Irritationen bei den Interviewten zu vermeiden. Auffällige nonverbale Ergänzungen der Interviewten wurden im Rahmen der Transkription aufgenommen, beschränkten sich bei allen durchgeführten Interviews jedoch auf Lachen und Pausen, die nach Einschätzung der Interviewerin keine inhaltliche Relevanz haben, da sie nicht eindeutig als positive oder negative Signale zu deuten waren.

Das verschriftlichte Interviewmaterial umfasst 18 Interviews von durchschnittlich 42 Minuten Dauer. Die Teilnahme an den Interviews war freiwillig, deshalb ist davon auszugehen, dass es sich bei den Befragten um Mitarbeiter handelt, die das Bedürfnis hatten, sich zu dem Thema zu äußern. Die befragten Mitarbeiter beteiligen sich überdurchschnittlich häufig am Betrieblichen Vorschlagswesen. Die Gültigkeit der Befragung wird dadurch nicht infrage gestellt, denn genau diese Personengruppe verfügt über die nötige Expertise, um aufzuzeigen, wo Schwachstellen bestehen und an welchen Punkten die Praxis das Ziel erfüllt. Bei den durchgeführten Interviews handelt es sich demnach um Experteninterviews.

Nach vorheriger Terminvereinbarung per E-Mail oder Telefon wurden die Interviews während der Arbeitszeit der Befragten in Büroräumen des untersuchten Betriebes geführt.

Die Interviews wurden mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und vollständig transkribiert.

Die Auswertung erfolgte nach dem inhaltsanalytischen Verfahren, das den Kontext des Gesagten als Teil des Kommunikationsprozesses wiedergibt (vgl. Mayring 2008: 48). In den zusammengefassten Ergebnissen (siehe Kapitel 5.2) sind die Interviewbestandteile dokumentiert, in denen die Befragten eindeutige Antworten gaben. Die Vielzahl der Antworten, die darauf schließen lassen, dass Entscheidungen im Prozess willkürlich getroffen wurden, wurden nicht berücksichtigt, stattdessen werden die Inhalte wiedergegeben, die Rückschlüsse auf bewusste Teilnahme der Befragten am Prozess zulassen.

4.4.2 Daten- und Dokumentenanalyse

Im untersuchten Unternehmen werden Daten, die das Betriebliche Vorschlagswesen betreffen, vorschlagsbezogen dokumentiert und in einer Datenbank gepflegt. Die gesammelten Daten umfassten zum Betrachtungszeitpunkt unter anderem Informationen zum Einreicher, Gutachter und Bewertungsergebnis. In Kapitel 5.1 finden die Datenstruktur und -qualität nähere Erläuterung.

Die Datenbanken liefern die fast vollständigen Daten der Verbesserungsvorschläge seit 1998. Mit den Daten können nur wenige neue Fragestellungen geprüft werden, deshalb wurde ergänzend eine Stichprobe aus den aktuellen Verbesserungsvorschlägen gezogen, für die zusätzliche Dokumente gesichtet wurden. Gewählt wurde eine Stichprobe aus dem Jahr 2010, das zum Zeitpunkt der Erhebung das letzte abgeschlossene Kalenderjahr darstellte. Insbesondere die folgenden vier Hypothesen sollen mit den Daten aus der Dokumentenanalyse überprüfbar gemacht werden:

Hypothese 3

Je ausführlicher ein Vorschlag formuliert ist, desto höher ist die Erwartung an die Prämie.

Hypothese 6

Wenn bis zur Begutachtung eines Verbesserungsvorschlages relativ viel Zeit vergeht, wirkt sich dies positiv auf das Folgeverhalten des Einreichers aus.

Hypothese 7

Wenn bestimmte Inhalte eines Verbesserungsvorschlages gegeben sind (Konkretisierungsgrad, quantitativer Umfang, Einzelfaktoren), ist das Bewertungsergebnis mit höherer Wahrscheinlichkeit positiv.

Hypothese 9

Wenn Gutachten umfangreich sind, verlängert sich die Dauer bis zur Fertigstellung des Gutachtens.

Um die aufgestellten Hypothesen zu prüfen, war es notwendig, Prozessdokumente zu sichten, um zusätzliche Daten für spätere Auswertungen zu generieren.

Die „Dokumentenanalyse will Material erschließen, das nicht erst vom Forscher durch die Datenerhebung geschaffen werden muss. Dokumentenanalyse zeichnet sich durch die Vielfalt ihres Materials aus“ (Mayring 2008: 47).

Bei der gezogenen Stichprobe handelt es sich um eine einfache Zufallsstichprobe aus den Verbesserungsvorschlägen, die im Jahr 2010 im Untersuchungsfeld eingereicht wurden. Für die Dokumentenanalyse standen 888 der 910 im Jahr 2010 eingereichten Verbesserungsvorschläge vollständig zur Verfügung. Im System sind 22 unvollständige Vorgänge eingepflegt, hier fehlen Teile des Schriftverkehrs, der in einem Ordner abgeheftet war und verloren gegangen ist. Aus den vollständigen Verbesserungsvorschlägen wurde jeder dritte Vorschlag für die Stichprobe herangezogen. Um dem Anspruch der systematischen Ziehung gerecht zu werden, wurden die chronologisch geordneten Vorschläge abgezählt, um jeden dritten zu ermitteln. So ergibt sich die Stichprobengröße von 296. Dieses Verfahren ist gut geeignet, weil sich eventuelle saisonale Verteilungen damit erfassen lassen und darüber hinaus kein Einfluss vorliegt, der die Repräsentativität der gewählten Probe infrage stellt, da keine entgegenwirkende Systematik bekannt und zu vermuten ist (vgl. Fahrmeir et al. 2011: 25). Es gibt keine Anhaltspunkte dafür, dass die fehlenden Dokumente das Ergebnis verfälschen, da der abhandlungsgewordene Ordner gleichartig strukturierte Vorschläge enthielt, wie die zur Verfügung stehenden Ordner.

Um einen zusätzlichen Anhaltspunkt zu schaffen, ob die Stichprobe die Grundgesamtheit aller Verbesserungsvorschläge aus dem Jahr 2010 tatsächlich repräsentiert, wurden die Bewertungsergebnisse für die Stichprobe sowie die Vollerhebung gegenübergestellt (siehe Tabelle 4). Das Ergebnis bestätigt die Annahme der Repräsentativität der ausgewerteten Dokumente.

Tabelle 4: Bewertungsergebnisse Vollerhebung und Stichprobe (eigene Darstellung)

	Vollerhebung 2010 (N=910)	Stichprobe (N=296)
Ablehnung	49 %	48 %
Kleinvorschlag	28 %	26 %
nicht berechenbarer Vorschlag	13 %	16 %
Vorschlag zu Umweltschutz/Arbeitssicherheit	6 %	7 %
berechenbarer Vorschlag	4 %	3 %

Zusätzlich zu der Zufallsstichprobe wurden die Extremfälle zu 100 Prozent untersucht. Die Extremfälle sind zum einen die Vorschläge, gegen deren Begutachtungsergebnis durch den Einreicher Einspruch erhoben wurde. Extremfälle sind diese Vorschläge deshalb, weil Einsprüche immer bedeuten, dass Unzufriedenheit seitens des Einreichers herrscht und diese nicht über informelle Wege behoben werden kann. Einsprüche bedeuten einen hohen Verwaltungs- und Zeitaufwand. Kommt es zu einem Einspruch, bedarf es eines zweiten Gutachtens und im ungünstigsten Fall einer Schlichtung, bei der mindestens fünf Personen an einem Tisch sitzen. Um Einsprüche zu vermeiden, wird hier untersucht, was diese verursacht. Deshalb wurden alle 19 Vorgänge, aus denen ein Einspruch resultierte, betrachtet.

Extremfälle sind zum anderen die Vorschläge, deren Einführung laut Gutachten einen quantifizierbar positiven monetären, also einen berechenbaren Nutzen erzielt. Vorschläge, für die der Nutzen berechenbar ist, sind besonders erstrebenswert. Ein solcher Vorschlag ist pauschal besser und quantitativ profitabler als andere Vorschläge. Das liegt insbesondere daran, dass der Nutzen quantifizierbar und nachweisbar ist. Deshalb ist es erstrebenswert, herauszufinden, was einen berechenbaren Vorschlag von anderen Vorschlägen unterscheidet. Im Jahr 2010 wurden 34 Vorschläge als „berechenbar“ eingestuft.

Zusätzlich zu den Daten aus der Datenbank wurden für den Stichprobenumfang die folgenden Variablen erhoben, die sich, sofern sie sich auf den Inhalt der Vorschläge beziehen, an den Inhaltsvorgaben für Verbesserungsvorschläge orientieren, die Reinhard Bechmann in seiner Analyse von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zum Thema anführt (vgl. Bechmann 2013: 33-40):

Mit der Rational-Choice- und der VIE-Theorie wurde die Hypothese begründet, nach der Einreicher eine höhere Prämie erwarten, wenn ihr Vorschlag umfangreich formuliert ist (siehe Kapitel 3.6.1. Um das prüfen zu können, wurde dokumentiert, ob die Vorschläge **mit der Hand** oder am Computer geschrieben wurden. Zudem wurde die **Anzahl der Wörter** für jeden **Vorschlag** erfasst. Nur bei der Stichprobenuntersuchung war es möglich, **Gruppenvorschlägen** Einreicher zuzuordnen. Die Datenbanken enthielten diese Information nicht vollständig, wohingegen sie aus den Papierunterlagen hervorging. Des Weiteren wurde die **Anzahl der Wörter** in den **Gutachten** erfasst, um die Hypothese prüfen zu können, die besagt, dass Vorschläge, die lange geprüft werden, auch sorgfältiger bearbeitet werden.

4.4.2.1 Kategorien für Verbesserungsvorschläge

Um feststellen zu können, welche inhaltlichen Aspekte neben dem quantitativen Wortumfang der einzelnen Schriftdokumente Einfluss auf den Prozess des Betrieblichen Vorschlagswesens nehmen, wurden inhaltliche Aspekte geprüft, die als Kategorien abgebildet und als dichotome oder kategoriale Variablen in den Datensatz aufgenommen wurden. Diese Kategorien ermöglichen die Überprüfung der inhaltlichen Kriterien von Verbesserungsvorschlägen, die gewinnbringende Vorschläge fördern oder verhindern. Die Kriterien repräsentieren Anforderungen an Verbesserungsvorschläge, die dem Verständnis dienen. Wenn bei der ersten Sichtung ein Verständnisproblem auftrat, wurde aus der fehlenden Information eine Frage generiert. Diese Fragen werden im Folgenden aufgeführt und wurden an die gesamte Stichprobe gestellt.

Ist die bestehende Situation klar beschrieben?

Zur Beantwortung dieser Frage wurde die Verständlichkeit der Formulierung für einen Außenstehenden bewertet.

Ist die bestehende Situation konkret beschrieben?

Diese Frage konnte dann mit „Ja“ beantwortet werden, wenn ein Beispiel für den Mangel genannt oder der Mangel durch detaillierte Beschreibung konkretisiert dargestellt wurde. Zur Verdeutlichung der Unterscheidung zwischen einer klaren und konkreten Beschreibung kann folgendes Beispiel dienen: Der Satz „Die Arbeitsbedingungen sind schlecht“ enthält zwar eine klare Aussage, konkret wäre sie aber erst, wenn beispielsweise ergänzend geschrieben würde, dass die Temperaturen an einem bestimmten Arbeitsplatz langfristig unter 18 Grad liegen.

Besteht tatsächlich ein Mangel?

Hier wurde die Frage gestellt, ob es sich bei dem Verbesserungsvorschlag um eine reine Äußerung einer Meinung oder einer Vorliebe handelt oder ob ein Mangel vorliegt, den der Großteil der betroffenen Mitarbeiter als Mangel wahrnehmen würde. Kein Mangel ist demnach beispielsweise der Wunsch eines Mitarbeiters nach Mittagsgerichten aus Bio-Lebensmitteln.

Ist der Umsetzungsweg klar beschrieben?

Die Beschreibung des Umsetzungsweges wird analog zu der Beschreibung des Mangels beurteilt. Ist in der Beschreibung klar erkennbar, was geändert werden soll?

Ist der Umsetzungsweg konkret beschrieben?

Konkret wird die beschriebene Umsetzung dann, wenn das „Wie“ thematisiert wird. Zwar wäre es eine klare Beschreibung der Umsetzung, eine Reduzierung des Ausschusses zu fordern, konkret ist der Umsetzungsvorschlag aber erst dann, wenn eine Maßnahme vorgeschlagen wird, die eben diese Ausschussrate senkt.

Ist die Verbesserung benannt?

Im vorab genannten Beispiel ist die Benennung der Verbesserung einfach: „Die Ausschussrate wird verringert.“ Weil die durch den Vorschlag suggerierte Verbesserung nicht immer so offensichtlich ist, wurde auch dieses Kriterium abgefragt.

Ist die Verbesserung beschrieben?

„Durch das häufigere Wechseln des Fräswerkzeuges entspricht die Oberflächengüte jedes Werkstückes den Kundenanforderungen“, wäre eine mögliche Beschreibung zu der genannten Verbesserung: „Die Ausschussrate wird verringert“.

Ist eine Skizze oder ein Anhang vorhanden?

Manche Einreicher visualisieren ihren Verbesserungsvorschlag ergänzend mittels einer Zeichnung oder Skizze, andere hängen Fotos des Ist-Zustandes an, nehmen größere Berechnungen vor oder haben bereits Angebote recherchiert, die zur Umsetzung ihres Vorschlags nötig sind.

Wie groß ist der Wirkungsrahmen des Vorschlages?

Die Antwort auf diese Frage kann lauten, dass sich die vorgeschlagene Maßnahme und die damit einhergehende Veränderung auf einen Arbeitsplatz, auf einen Bereich oder eine Abteilung, auf den Standort oder auf das gesamte Unternehmen beziehen. Diese Variable ist also ordinal und es gibt vier Abstufungen.

Ist der Nutzen vom Einreicher benannt?

Diese Variable ist dichotom. Wenn im Vorschlag steht, was sich durch die Einführung zum Positiven verändert, kann die Frage mit „Ja“ beantwortet werden. Ist unklar, welcher Nutzen erzielt werden soll, lautet die Antwort „Nein“.

Bezieht sich die Verbesserung auf die Ursache oder die Folge des Mangels?

Auch bei dieser Frage sind nur zwei Antworten möglich. Wenn durch die vorgeschlagene Maßnahme der Grund behoben wird, der das Problem hervorruft, ist der Vorschlag ursachenbezogen. Werden die Auswirkungen behandelt, ergibt sich ein Folgebezug.

Ist der Nutzen der Verbesserung messbar?

Unabhängig davon, ob der Nutzen vom Einreicher quantifiziert wurde, wurde der Verbesserungsvorschlag dahin gehend geprüft, ob eine eventuell erzielbare Verbesserung monetär messbar ist.

Liegt eine quantifizierte Angabe vom Einreicher über Nutzen und Aufwand des Vorschlages vor?

Es wurde abgefragt, ob der Einreicher entweder den Nutzen des Vorschlages oder den Einführungsaufwand oder beide Größen monetär beziffert hat. Wenn mindestens eine der beiden Größen angegeben ist, wird die Frage mit „Ja“ beantwortet.

Wurde dieser Nutzen nachvollziehbar vom Einreicher berechnet?

Diese Frage kann dann mit „Ja“ beantwortet werden, wenn die vorherige Frage mit „Ja“ beantwortet wurde und dazu ein Anhaltspunkt gegeben wurde, der nachvollziehen lässt, welche Annahmen der Einreicher bei seiner Überlegung bezüglich der Nutzenhöhe getroffen hat.

Wurde der Aufwand nachvollziehbar vom Einreicher berechnet?

Ebenso wie bei der Nachvollziehbarkeit des Nutzens wurde der Vorschlag daraufhin geprüft, ob eine quantitative Aufwandsangabe gemacht wurde.

Konkretisierungsgrad des Vorschlages

Der Konkretisierungsgrad des Vorschlages gibt wieder, wie konkret der Vorschlag ausgeführt ist. Er steigt mit der Anzahl der mit „ja“ beantworteten Fragen, die sich auf den Vorschlag beziehen. Sind alle genannten Kriterien erfüllt, beträgt der Wert „1“, was 100 Prozent des Inhaltes entspricht. Der Wert verringert sich linear mit jedem nicht erfüllten Kriterium. Die Bewertung der Ausführlichkeit des Vorschlages dient dem Vergleich der einzelnen Vorschläge bezüglich ihrer inhaltlichen Vollständigkeit.

4.4.2.2 Kategorien für Gutachten

Im Zusammenhang mit den Vorschlägen wurden die dazugehörigen Gutachten gesichtet und auch an jedes der Gutachten Fragen gestellt, die wie folgt lauten:

Wie viele Bearbeitungsschritte hat der Vorgang bis zur endgültigen Begutachtung durchlaufen?

Zu jedem Vorgang liegt ein Protokoll vor, das wiedergibt, wie häufig der Vorschlag von einer an eine andere Person übergeben wurde. Die Anzahl dieser Schritte wurde für jeden Vorschlag in der Stichprobe erfasst. Gründe für Zuständigkeitswechsel sind unterschiedlicher Art. Wenn ein Gutachter nicht zuständig ist und den Vorgang an die Administration retourniert oder die Bearbeitung an einen Experten delegiert, geht die Zuständigkeit auf eine andere Person über. Genauso ist es, wenn der Vorschlag nicht innerhalb der vorgegebenen Frist bearbeitet wird und die Zuständigkeit an den Vorgesetzten des Gutachters übergeht.

Wird im Gutachten zur Wiedereinreichung appelliert?

Ein „Ja“ kann als Antwort auf diese Frage gegeben werden, wenn der Gutachter im Gutachten explizit schreibt, dass er auf weitere Einreichungen seitens des Einreichers hofft.

Ist im Gutachten ein Dank enthalten?

„Vielen Dank für Ihren Verbesserungsvorschlag“ ist eine ausdrückliche und eindeutige Formulierung, mit der sich der Gutachter für das Mitwirken des Einreichers bedankt.

War die Einführung der Verbesserung bereits vor dem Vorschlagseingang geplant?

Verbesserungsvorschläge werden manchmal erst formal eingereicht, wenn sie bereits umgesetzt sind oder die Umsetzung bereits in Planung ist. Diese Kategorie gibt darüber Aufschluss, ohne gleichzeitig etwas darüber aussagen zu können, ob der Einreicher in Kenntnis der geplanten oder bereits durchgeführten Umsetzung war oder gar daran teilhat.

Wird der Vorschlag so angenommen, wie er vom Einreicher dargestellt wurde?

Wenn im Gutachten angemerkt wird, dass die Umsetzung eines Verbesserungsvorschlags in Erwägung gezogen wird, allerdings noch eine Abwandlung nötig wäre, um einen Mangel zu beheben, dann ist diese Kategorie zu bestätigen. Es kann vorkommen, dass ein Vorschlag mit einer Prämie vergütet wird, obwohl die Betriebsvereinbarung vorsieht, dass nur umsetzbare Lösungen prämiert werden.

Wurde der gleiche Vorschlag bereits von einem anderen Einreicher gemacht?

Es gibt Vorschläge, die zum wiederholten Male eingereicht werden. Dies mittels der Dokumentenanalyse festzustellen, ist dann möglich, wenn der Gutachter im Begutachtungsschreiben ausdrücklich darauf hinweist.

Fällt der Vorschlag in die Zuständigkeit des Einreichers?

Wie die vorherige Kategorie kann auch diese im Rahmen der Dokumentenanalyse nur dann beurteilt werden, wenn der Gutachter dazu Stellung nimmt. Ein Vorschlag, der in den Aufgabenbereich des Einreichers fällt, berechtigt entsprechend der Betriebsvereinbarung nicht zu einer Prämie.

Fehlt dem Einreicher das ausreichende Verständnis für den betreffenden Prozess?

Diese Kategorie wurde aufgenommen, um festzustellen, ob ein Wissensungleichgewicht besteht und ob dieses Einfluss auf den Verbesserungsvorschlag und dessen Verwertung nimmt. Fehlendes Prozessverständnis kann anhand der Dokumente festgestellt werden, wenn es vom Gutachter ausdrücklich benannt wurde oder bei der Sichtung der Dokumente offenkundig ist, dass sich die Wissensstände von Gutachter und Einreicher unterscheiden. In dieser Kategorie bestätigt ein „Ja“ das fehlende Prozessverständnis des Einreichers in Bezug auf das Thema des Vorschlages. Ein „Nein“ lässt keinen eindeutigen Schluss auf das Prozessverständnis des Einreichers zu, dies bedeutet lediglich, dass das eventuelle Fehlen des Verständnisses nicht dokumentiert ist.

Nimmt das Gutachten konkret Bezug auf den vom Einreicher beschriebenen Mangel?

Mit dieser Fragestellung wird nachgeprüft, ob der Gutachter sich mit seiner Begründung im Gutachtentext auf den im Vorschlag beschriebenen Mangel bezieht.

Nimmt das Gutachten konkret Bezug auf den vom Einreicher beschriebenen Nutzen?

Die Frage nach der direkten Bezugnahme des Gutachters auf den im Vorschlag beschriebenen Nutzen wird dann mit „Ja“ beantwortet, wenn sich der Gutachter explizit zu den Ausführungen des Einreichers äußert.

Nimmt das Gutachten konkret Bezug auf den vom Einreicher beschriebenen Umsetzungsweg?

Genau wie bei den beiden vorherigen Fragen wird auch hier der direkte Bezug des Gutachtentextes abgefragt, diesmal bezüglich des Umsetzungsweges.

Liegt eine Kalkulation des Gutachters vor?

Das „Ja“ kann hier angegeben werden, wenn der Gutachter nicht nur eine unbegründete Zahl zu Protokoll gibt, sondern nachweislich eine Überlegung über den Nutzen und gegebenenfalls den Aufwand angestellt hat.

Ausführlichkeit des Gutachtens

Analog zum Konkretisierungsgrad des Vorschlages wurde die Ausführlichkeit des Gutachtens ermittelt, indem die inhaltliche Vollständigkeit gemessen an den gelisteten Kriterien mit „1“ bewertet wird und jeder fehlende Aspekt zu einem linearen Abzug führt.

Wurde der Vorschlag umgesetzt?

Ob angenommene Vorschläge tatsächlich umgesetzt wurden, wurde zum Zeitpunkt der Messung nicht konsequent erfasst. Es liegen keine verwertbaren Informationen vor, da die tatsächliche Umsetzung im untersuchten Unternehmen nicht verbindlich dokumentiert wird.

4.4.3 Feldstudie

Die folgende Hypothese kann weder durch Interviews noch durch die Datenauswertung sicher geprüft werden:

Hypothese 4

Wenn das System eine ungerechtfertigte Prämienzahlung zulässt, wird diese Möglichkeit von Einreichern genutzt.

Es ist nicht zu erwarten, dass Prozessbeteiligte im Interview zugeben, sich ungerechtfertigt zu bereichern. Zudem können weder die Daten in den Datenbanken noch die extrahierten Daten aus den Dokumenten Aufschluss über diese Hypothese geben. Wenn die Annahme nachweisbar ist, dann durch die Studie von Einzelfällen im Feld, die auftretende Interaktionen dokumentiert.

Basierend auf verschiedensten Motivationstheorien erscheint es sinnvoll, nicht die Motivlage einer Person oder Personengruppe ändern zu wollen, sondern die Anreize zu setzen, die die

Zielgruppe motivieren, um sie zur gewünschten Handlung zu veranlassen. Zu berücksichtigen ist zudem die aktuelle und individuelle Situation, in der sich die Person zum Zeitpunkt der erwünschten Handlung befindet (vgl. Vroom 1964: 197). Man kann postulieren, dass Anreize nur auf nicht befriedigte Motive aktivierend wirken (vgl. von Rosenstiel 2001: 34-38).

Im beforschten Betrieb ist es – wie auch in vielen anderen Organisationen – üblich, gelegentlich Aktionen durchzuführen, um einen zusätzlichen Anreiz für das Einreichen von Vorschlägen zu schaffen und so einen höheren Vorschlagseingang zu erreichen. Die Aktionen beschränken sich meist darauf, dass Merchandise-Artikel für eingehende Vorschläge verteilt oder unter den Einreichern Preise verlost werden und finden jährlich statt. Für eine Aktion wurde eine pauschale Prämie von 20 € für jeden Verbesserungsvorschlag ausgelobt, der einzig die Voraussetzung erfüllen musste, innerhalb des Aktionszeitraumes, der sich über zwei Monate erstreckte, eingereicht zu werden. Bei positiver Begutachtung wurde die reguläre Prämie zusätzlich zu den 20 € ausgezahlt. Die Ergebnisse der Aktion finden sich in Kapitel 5.5 dokumentiert.

4.4.4 Operationalisierung der Ergebnisse für die Praxis

Ein weiterer methodischer Bestandteil zur Vervollständigung der Arbeit im Sinne von Six Sigma ist die Überführung der Studienergebnisse in praktikable Handlungsvorschläge. Diese Handlungsvorschläge machen die Improve-Phase aus.

Ein Instrument, das zu verschiedenen Zeitpunkten im Verbesserungsprozess Anwendung finden kann, ist die Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA). Unter der Voraussetzung eines bereits bestehenden Prozesses, wie es beim Betrieblichen Vorschlagswesen in vielen Unternehmen der Fall ist, empfiehlt sich die Verwendung als korrektive FMEA (vgl. Werdich 2011: 7). Die FMEA ist ein bewährtes Instrument, um bekannte Fehler im Prozess zu dokumentieren und mittels Maßnahmen zukünftig zu vermeiden (vgl. ebd.: 3).

Die Maßnahmen, die im Zuge der FMEA entwickelt werden, sind dauerhaft zu implementieren. Um Nachhaltigkeit zu fördern, helfen festgelegte Standards. Diese Standards erzeugen gleichzeitig Transparenz für alle Prozessbeteiligten. Wie die Standardisierung für das Betriebliche Vorschlagswesen eingesetzt werden kann, ist Inhalt des Kapitels 6.2.

Ergänzend wird die Anwendbarkeit von Lean-Management-Prinzipien überprüft. Insbesondere die Vermeidung von Verschwendung spielt eine Rolle, die den Qualitätsaspekt und den

Wirtschaftlichkeitsgedanken aufnimmt und das System entsprechend noch effizienter gestalten kann.

In Kapitel 4 wurde dargestellt und begründet, wie der Prozess des Betrieblichen Vorschlagswesens in Kapitel 5 analysiert werden wird.

5 Analyse: Bewertung des Prozesses

Nachdem in Kapitel 3 theoretisch diskutiert wurde, welche Einflüsse auf den indirekten betrieblichen Prozess des Betrieblichen Vorschlagswesens wirken können, wird in diesem Kapitel dargestellt, welche Einflüsse und Zusammenhänge nachgewiesen werden können und welche zusätzlichen, bisher nicht gemessenen oder nachgewiesenen Zusammenhänge bestehen. Die Interpretation der statistischen Ergebnisse erfolgt direkt im Rahmen der Auswertungen. Die Analyse-Phase ist der Kern der Six-Sigma-Methodik. In ihr ist die sorgfältige Vorarbeit in den Phasen Define und Measure begründet, weil nur valide Daten und richtige Vorannahmen Analysen zulassen, die zu wahren Ergebnissen führen. Des Weiteren werden in der Analyse-Phase Ursachen für die Prozessergebnisse gefunden. Das Wissen um die Ursachen ermöglicht die Arbeit am Prozess. Die Analyseergebnisse schaffen die Basis für die Veränderung des Prozesses dahin gehend, dass Ergebnisse vorhersehbarer und besser planbar werden.

5.1 Darstellung des untersuchten Prozesses

Im Unternehmen existierten bereits Prozessdarstellungen des Betrieblichen Vorschlagswesens, allerdings waren diese weder konsistent noch vollständig. Diese Darstellungen fanden sich im Prozesshandbuch, in der Betriebsvereinbarung zum Betrieblichen Vorschlagswesen und in der EDV-Dokumentation. Jede dieser Darstellungen hat ihre Berechtigung und es mag zweckdienlich sein, die Datenverarbeitung anders darzustellen als den Prozess, der jedem Beteiligten den Ablauf verständlich machen soll. Widersprüche dürfen dabei jedoch nicht auffindbar sein.

Im Prozesshandbuch war der untersuchte Prozess als Prozessablaufdiagramm dargestellt, in dem die Zuständigkeiten mittels sogenannter Swimlanes, die charakteristisch für ein stellenorientiertes Ablaufdiagramm sind, visualisiert werden.

In der Betriebsvereinbarung wurde die Darstellungsform eines Ablaufdiagrammes (vgl. Becker 2008: 117-133; Schuh/Schmidt 2006: 110-112; Schönsleben 2007: 151-153) gewählt. Diese Prozessdarstellung ist eine grobe Verbildlichung des Soll-Ablaufs.

Die dritte Darstellung des betreffenden Prozesses, die im Unternehmen zu finden war, war eine Arbeitshilfe der IT-Abteilung und stellt ein Workflow-Management-System¹¹, das individuell für das Betriebliche Vorschlagswesen angelegt wurde, dar. Es ist also dort einsehbar, nach welchen Regeln die Daten elektronisch übermittelt werden.

Durch die exemplarische Nachverfolgung einzelner Verbesserungsvorschläge entlang des Prozesses und durch Gespräche mit denjenigen, die den Prozess administrativ betreuen, wurde deutlich, dass die Wirklichkeit keiner der Dokumentationen entspricht. Zusätzlich zu den bestehenden Systemen wurde eine Datenbank geführt, die in keinem Prozessablauf erwähnt wurde. Ebenso war es üblich, Regeln aus dem Workflow-Management-System zu umgehen. Die häufige informale Interaktion ist im Prozess nicht darstellbar, weil sie keinen Regeln folgt. Dennoch ist es wichtig, solche Erkenntnisse in die Analyse miteinzubeziehen. Wenn ein Prozess nicht entsprechend der Vorgabe gelebt wird oder gar Regelungen umgangen werden, ist das ein Zeichen für eine fehlerhafte Prozessarchitektur oder das fehlende Bewusstsein oder Verständnis für den Prozess.

Abbildung 23 zeigt einen Ausschnitt des gesamten untersuchten Prozesses. Die gewählte Darstellungsform vereint das Flussdiagramm mit Swimlanes und bedient sich darüber hinaus der logischen Verknüpfungselemente aus der Ereignisgesteuerten Prozesskette. Weil sich die Arten der Prozessdarstellung in der Literatur unterscheiden, ist unbedingt auf die Verwendung einer Legende zu achten (siehe Tabelle 3) (vgl. Becker 2008: 117-133; Schuh 2006: 110-112; Schönsleben 2007: 151-153).

¹¹ Der Begriff Workflow-Management beschreibt ein betriebliches Informationssystem, das die Steuerung von Geschäftsprozessen mittels Datenverarbeitungssystemen unterstützt (vgl. Wersch 1995: 3 f.).

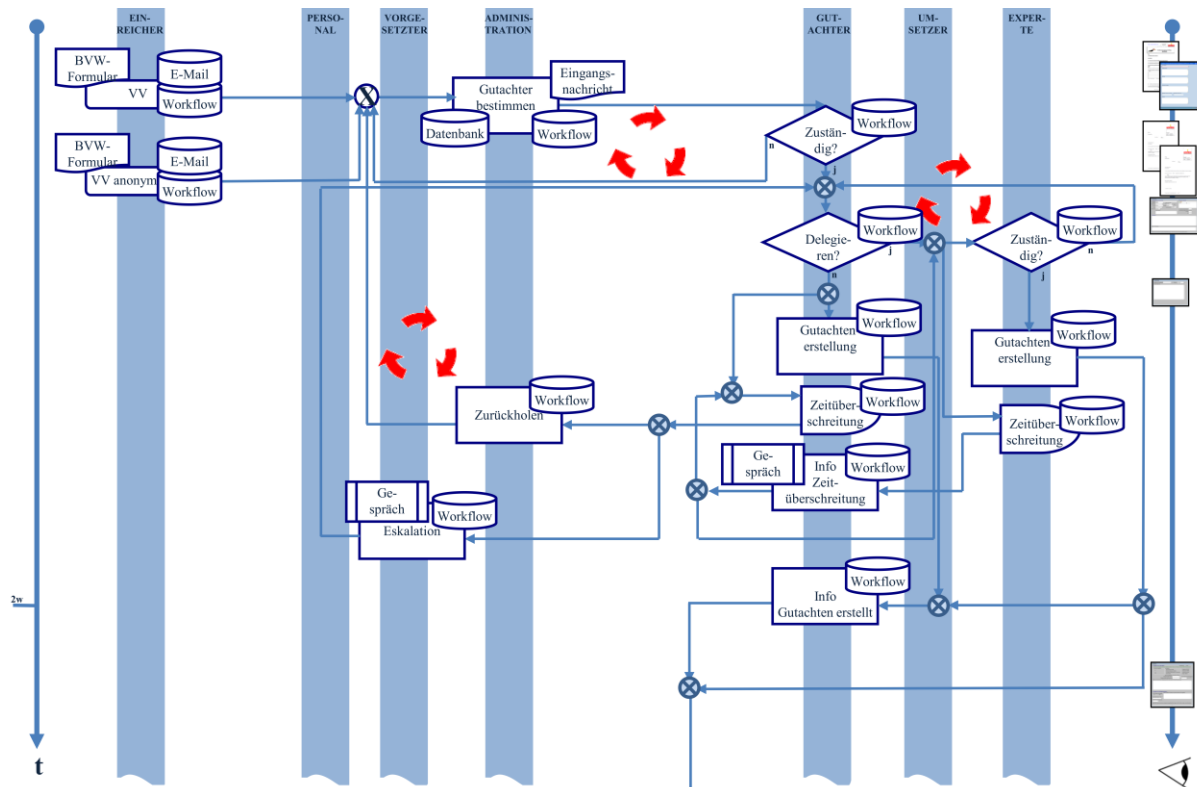


Abbildung 23: Individuelle Prozessdarstellung – Ausschnitt (eigene Darstellung)

Die so entstandene Darstellung des Ist-Prozesses enthält mehr Informationen als die drei bis dato existierenden Darstellungsformen. Jede Information ist an der Stelle des Prozesses zu sehen, an der sie relevant ist. Es ist auf einen Blick erkennbar, wo welche Informationstechnologien eine Rolle spielen, an welcher Stelle welche Dokumente erzeugt werden, welche Zeitschiene und Reihenfolge dem Ablauf zugrunde liegen und wo die Gefahr besteht, dass die Bearbeitung eines Verbesserungsvorschlags stagniert. Durch das Hinterfragen des Ist-Prozesses und zusätzliche Erhebungen kann, basierend auf der Darstellung des Soll-Prozesses, festgestellt werden, wo überflüssige Aktionen getätigt werden oder wo welche Daten entstehen, die Relevanz für spätere Auswertungen haben können. Auch die involvierten Personengruppen sind in der gewählten Darstellungsform auf einen Blick zu identifizieren.

Informationen über den untersuchten Prozess

Der Prozess ist innerhalb eines Unternehmens verortet, das mit etwa 1500 Mitarbeitern am untersuchten Standort eine der in Kapitel 3.4 genannten Voraussetzungen für das Betriebliche Vorschlagswesen erfüllt. Da es sich um einen Produktionsstandort handelt und bereits ein

institutionalisiertes Betriebliches Vorschlagswesen besteht, sind die Grundvoraussetzungen erfüllt.

Der Regelprozess des untersuchten Betriebes stellt sich wie folgt dar: Alle Mitarbeiter, auch Praktikanten und Mitarbeiter, die im Rahmen einer Arbeitnehmerüberlassung im Unternehmen tätig sind, haben das Recht, Verbesserungsvorschläge einzureichen. Es gibt **verschiedene Einreichwege**. Einer ist der klassische Weg, bei dem der Verbesserungsvorschlag in ein Formular eingetragen und in einen Briefkasten geworfen wird. Des Weiteren ist es Mitarbeitern, die über einen personalisierten Computerzugang verfügen, möglich, Verbesserungsvorschläge in eine Eingabemaske direkt im Workflow-Management-System einzugeben, der im Anschluss für die Informationsübermittlung genutzt wird. Jeder Mitarbeiter hat, sofern er physischen Zugang zu einem Rechner im Firmennetz hat, die Möglichkeit, seinen Verbesserungsvorschlag über ein Intranetformular einzureichen. Zusätzlich können einzelne Vorschläge per E-Mail eingehen. Die klassische Einreichform sowie die Einreichung über das Workflow-Management-System lassen **anonyme Vorschläge** zu, das heißt, dass der Einreicher um die anonyme Behandlung bittet und der Vorschlag ohne Angabe des Einreichers zur Begutachtung weitergeleitet wird. Der Ideenmanager, der für die Administration zuständig ist, ist die einzige Person, die den Namen des Einreichers kennt. Die Vorschläge werden **zentral** bei der Stabsstelle Ideenmanagement gesammelt und von da aus mittels Workflow-Management-System an einzelne **Gutachter** verteilt. Gleichzeitig bekommt der Einreicher per Hauspost einen Brief, der den Eingang des Verbesserungsvorschlages bestätigt und darüber informiert, welchem Gutachter der Vorschlag zugeteilt wurde. Es besteht ein fester Gutachterstamm. Abhängig von Inhalt und Thema des Vorschlages wählt der Ideenmanager den passenden Gutachter aus, der wiederum die Möglichkeit hat, die Bearbeitung abzulehnen, weil er sich nicht zuständig fühlt, oder den Vorschlag an **Experten** zu delegieren oder deren Rat einzuholen. Für die Begutachtung ist ein Zeitrahmen von 14 Tagen vorgesehen. Ist der Vorschlag begutachtet, wird er zurück an die zentrale Ideenmanagementstelle geschickt, wo erneut ein Schreiben an den Einreicher erstellt wird, das das Ergebnis der Begutachtung beinhaltet, eine Information über die eventuelle **Prämienzahlung** sowie einen Ausdruck des Workflows, der dokumentiert, an welchen Stellen die Begutachtung stattgefunden hat. Es gibt fünf mögliche Bewertungsergebnisse. Ein Verbesserungsvorschlag kann abgelehnt werden oder er wird angenommen und als „Kleinvorschlag“, „nicht berechenbarer Vorschlag“, „berechenbarer Vorschlag“ oder als „Vorschlag zu Umweltschutz und Arbeitssicherheit“ eingestuft. **Kleinvor-**

schläge werden unmittelbar nach der Bewertung mit der nächsten Gehaltsabrechnung voll vergütet, die Prämie beträgt 100 €. **Nicht berechenbare Vorschläge** sind Vorschläge, deren subjektiver Nutzen höher ist als der eines Kleinvorschlags, der aber nicht berechenbar ist, und werden mit insgesamt 300 € prämiert, wovon 150 € direkt nach der Begutachtung und 150 € nach erfolgter Umsetzung vergütet werden. Ebenso ist die Prämierung bei **Vorschlägen zu Umweltschutz und Arbeitssicherheit** geregelt. Bei **berechenbaren Vorschlägen** wird nach der Begutachtung eine Auszahlung von 300 € getätigt und nach der Umsetzung wird die Differenz zur vollen Prämienhöhe ausbezahlt. Die volle Prämienhöhe errechnet sich aus dem Erstjahresnutzen des Vorschlages, von dem der Einreicher maximal 20 Prozent erhält, wobei die Prämienhöhe einer Degression unterliegt. Im Falle einer positiven Begutachtung wird eine Auszahlungsinformation an das Personalwesen weitergeleitet, wo die Prämie angewiesen wird. Zeitgleich wird an den Gutachter per Workflow-Management-System die **Umsetzung** delegiert, die er wiederum auf jemand anderen übertragen kann. Im Falle eines Kleinvorschlages wird die Umsetzung nicht delegiert, weil keine zweite Prämie gezahlt wird. Bei den anderen drei Vorschlagsarten, „berechenbarer Vorschlag“, „nicht berechenbarer Vorschlag“ und „Vorschlag zu Umweltschutz und Arbeitssicherheit“, ist die erfolgte Umsetzung, die der Gutachter per Workflow-Management-System quittiert, Voraussetzung für die zweite Prämienzahlung. Bei berechenbaren Vorschlägen wird im Zuge der Umsetzung eine Nutzenkalkulation angefordert, die maßgeblich für die Prämienhöhe ist. Der vorgegebene Zeitraum für die Umsetzung eines Vorschlages beträgt ein Jahr.

Für den Fall, dass der Einreicher nicht mit der Entscheidung des Gutachters übereinstimmt, besteht die Möglichkeit eines Einspruches. Der **Einspruch** muss gegenüber dem Ideenmanager geäußert werden. Dies geschieht auf den bereits oben genannten unterschiedlichen Wegen, die auch zur Einreichung zur Verfügung stehen, allerdings gibt es kein standardisiertes Formular. Der Ideenmanager sucht infolge eines Einspruches das Gespräch mit dem Einreicher, um mögliche den Einspruch begründende Missverständnisse zu beseitigen und ohne ein weiteres Gutachten zwischen Einreicher und Gutachter eine **informelle Klärung** zu erreichen. Wenn der Klärungsversuch erfolglos bleibt, wird ein Gutachten eines zweiten Gutachters angefordert. Wenn das zweite Gutachten vom einsprechenden Einreicher akzeptiert wird, ist der Fall damit abgeschlossen, sofern das Zweitgutachten das erste bestätigt. Ansonsten wird der Vorschlag entsprechend dem Zweitgutachten behandelt, der Umsetzung zugeführt und prämiert. Wenn auch das Zweitgutachten zu keinem Ergebnis führt, das vom Einreicher

akzeptiert wird, wird der **Einspruchsausschuss** einberufen, dieser ist paritätisch mit je zwei Mitgliedern des Betriebsrates und der Geschäftsführung besetzt. Der Ideenmanager moderiert den Ausschuss und liefert die notwendigen Informationen über den zu entscheidenden Fall. Die dann getroffene Entscheidung ist bindend und abschließend.

Unter Berücksichtigung der Kriterien des Business Process Maturity Models (siehe Kapitel 2.3.1) ist der beschriebene Prozess zu Beginn der Analyse in die zweite oder dritte Phase einzuordnen. Der betrachtete Prozess ist so wie andere Unternehmensprozesse definiert und wiederholbar. Allerdings ist die Standardisierung nicht so weit fortgeschritten, wie es für eine eindeutige Einordnung in die dritte Phase notwendig wäre. Definitiv fehlen zum Startzeitpunkt der Betrachtung Konsistenz in der Darstellung und ein standardisiertes Vorgehen, das in allen Darstellungen wiedergegeben werden kann. Weil die Standards nicht einheitlich bekannt sind, ist es schwer möglich, die Ergebnisse sicher vorauszusagen, was Voraussetzung für die Eingliederung des Prozesses in den 4. Reifegrad wäre. Die Tatsache, dass alle existenten Prozessdarstellungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten erstellt und nicht regelmäßig angepasst und verbessert wurden, schließt zudem die Einordnung in die fünfte Phase aus.

Über diese Einordnung hinaus ist der Prozess ähnlich konzipiert wie in anderen Unternehmen. Alle Elemente entsprechen der anfangs erläuterten Abfolge des Prozesses (siehe Kapitel 3.3) und begründen die Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen.

Vorhandene Prozessdaten

Über die Prozessdarstellung hinaus sind die tatsächliche Handhabung und die Sammlung der Prozessdaten elementar. Im untersuchten Unternehmen stehen Datenbanken zur Verfügung, die den Zweck haben, die Daten der Verbesserungsvorschläge systematisch zu erfassen. Gespeichert werden die Daten des Workflow-Management-Systems, das im Unternehmen programmiert wurde und in erster Linie dem Prozess als Systemunterstützung dient, was den physischen Transport von Papier verringert und damit zusätzlich die Wegezeit eliminiert. Zusätzlich zu dieser Funktion werden die Vorschlagsdaten in der Datenbank gespeichert. Hier sind auch die Verbesserungsvorschläge sowie die Gutachten abgelegt. In der Datenbank werden seit 1998 für jeden im Unternehmen eingereichten Verbesserungsvorschlag die folgenden Angaben für jeden einzelnen Vorgang tabellarisch gepflegt:

Jedem Verbesserungsvorschlag wird eine eindeutige **Vorschlagsnummer** zugeordnet. Der **Vorschlagstitel** wird ebenfalls in die Datenbank aufgenommen. Über den Einreicher lagern zu jedem Verbesserungsvorschlag die **Kostenstellenbezeichnung** und die ausgeübte **Tätigkeit** im Unternehmen vor. Ob der Einreicher den Wunsch hat, dass der Vorschlag **anonym** behandelt wird, wird als dichotome Variable in der Liste wiedergegeben. Das **Datum der Einreichung** lässt eine chronologische Zuordnung der Vorschläge zu. Das **Datum der abschließenden Begutachtung** wird automatisch durch das Workflow-Management erfasst. Eine Kennung für den **Gutachter** und die **Kostenstellennummer** der Kostenstelle, in der er tätig ist, sind ebenso Teil der Datenbank wie die Kennung von höchstens einem **Experten**, der durch den Gutachter beauftragt werden kann, den Vorschlag zu beurteilen, sowie dessen **Kostenstellennummer**. Das Workflow-Management-System fordert den Gutachter auf, den **vorläufigen Nutzen** des Vorschlages anzugeben, diese erste Abschätzung wird zwar in der Datenbank dokumentiert, aber nur selten an den tatsächlichen Nutzen angepasst, der im Einzelfall später errechnet wird. Alle anderen Nutzenangaben erfolgen ohnehin pauschal, wenn es sich um Kleinvorschläge, nicht berechenbare Vorschläge oder Vorschläge zu Umweltschutz oder Arbeitssicherheit handelt. Mit der Nutzenabschätzung geht die Klassifizierung des Vorschlages einher, in der Datenbank wird also die Vorschlagsart als **Bewertungsergebnis** festgehalten. Wenn der Vorschlag nicht abgelehnt und nicht als Kleinvorschlag bewertet wird, muss die Umsetzung des Vorschlages quittiert werden, was die Voraussetzung zur Zahlung des zweiten Teiles der Prämie ist. Das Datum wird als **Umsetzungsdatum** dokumentiert, auch wenn es nicht mit der tatsächlichen Umsetzung zusammenfällt.

Allgemein betrachtet zeigte sich bei der intensiven Prozessaufnahme die Komplexität, die sich mit der Intensität der Prozessbetrachtung erhöht. Je genauer und länger ein Prozess betrachtet wird und je mehr verschiedene Personen in irgendeiner Weise Anteil am Prozess nehmen, desto mehr teilweise widersprüchliche Informationen treten zutage. Dies ist eine Herausforderung, die bewusst wahrzunehmen ist, um sie angemessen berücksichtigen zu können.

5.2 Experteninterviews

Im Folgenden werden die Antworten auf die Interviewfragen zusammengefasst und im Kontext einzelner Schritte des allgemeinen Prozesses (siehe Kapitel 3.3) erläutert. Die Auswahl

der aufgegriffenen Aspekte erfolgte abhängig von der Nennung seitens der Befragten, mit dem Ziel, zu erkennen, welche Besonderheiten und Zusammenhänge in der Analyse des Betrieblichen Vorschlagswesens zu beachten und zu untersuchen sind. Entsprechend der Grounded Theory ergeben sich aus den Interviews zwei neue Hypothesen.

Verbesserungsvorschlag und Einreichung

Drei der befragten Fertigungsmitarbeiter begannen ihre Ausführungen mit der Feststellung, dass das Betriebliche Vorschlagswesen ihnen eine Plattform zur Mitbestimmung des Betriebsgeschehens bietet, insbesondere dadurch, dass ihre Vorschläge garantiert begutachtet werden. Das heißt, dass das Betriebliche Vorschlagswesen eine Möglichkeit der Mitbestimmung für jeden Einzelnen bedeutet und auch als solche wahrgenommen wird: *[...] wenn ich einen Verbesserungsvorschlag einreiche, habe ich mir dabei etwas gedacht [...] darum ist es schön, wenn er umgesetzt wird* (Einreicher 4: 7). Ein Gutachter bestätigte die Aussage, dass das Vorschlagswesen als Gestaltungsmöglichkeit gesehen wird, ausdrücklich.

Zur Motivation treffen die Mitarbeiter verschiedene Aussagen: Es geht um die Aufbesserung des monatlichen Entgelts, aber auch darum, konkrete Bedingungen am Arbeitsplatz für sich selbst, die Kollegen und das Unternehmen zu verbessern: *[...] natürlich ist beides wichtig, man will [...] sehen, dass man mithilft [...]. und [...] auch belohnt wird* (Einreicher 8: 5). Bei Mitarbeitern, die nicht direkt in der Produktion arbeiten und in der Regel über höhere Bildungsabschlüsse verfügen, verantwortungsvollere Aufgaben und damit höhere Einkommen haben, hat die Prämie eine geringere Wichtigkeit und der Grund für die Einreichung ist der Wunsch danach, einen Missstand zu beheben oder Wissen mit anderen Fachbereichen zu teilen. Die Aussagen der Mitarbeiter zeigen also, dass die Motivation abhängig von Person und Situation verschieden sein kann (vgl. von Rosenstiel 2007: 397).

[...] da hat dann mein Gruppenleiter gesagt [...] „Schreibe einfach einen VV“ (Einreicher 7: 2). Wie der zitierte Einreicher gaben die meisten Befragten an, zufällig im Arbeitsalltag von Kollegen oder Vorgesetzten von der Existenz des Betrieblichen Vorschlagswesens erfahren zu haben. Dies passiert insbesondere dann, wenn Vorgesetzte ihre Mitarbeiter dazu auffordern, Vorschläge einzureichen. Lediglich ein Mitarbeiter gab an, durch einen öffentlichen Auftritt des BVW-Beauftragten aufmerksam geworden zu sein, und einer erkundigte sich proaktiv, weil er das Betriebliche Vorschlagswesen von einem früheren Arbeitgeber kannte.

Die Bekanntheit des Betrieblichen Vorschlagswesens im Feld ist abhängig von Zufällen und eventuellen Informationen. Es besteht kein gesichertes Vorgehen, das garantiert, dass jeder Mitarbeiter – unabhängig von seiner Position innerhalb des Unternehmens – über Existenz und Funktion des Betrieblichen Vorschlagswesens informiert wird.

Jeder der befragten Einreicher gab an, nicht genau sagen zu können, wie viel Zeit er benötigt, um einen Vorschlag zu erstellen: *[...] manche (Ideen) gehen ganz schnell, (eine) viertel Stunde vielleicht, manche brauchen sicherlich länger, weil sie [...] kompliziertere Sachverhalte haben* (Einreicher 1: 9). Ideen entstehen am Arbeitsplatz und reifen fallabhängig über einen nicht zu definierenden Zeitraum, ohne dass sich der Mitarbeiter explizit seiner eigentlichen Aufgabe entzieht, um sich Verbesserungsvorschlägen zu widmen. Das tatsächliche Ausformulieren bedarf bei allen Befragten eines geringen Zeitaufwands. Zwei befragte Mitarbeiter benötigten in seltenen Fällen bis zu eine Stunde, um eine umfangreiche Idee schriftlich festzuhalten, alle anderen gaben an, zwischen fünf und 20 Minuten an einem Verbesserungsvorschlag zu schreiben. Einheitlich ist in diesem Zusammenhang die Ansicht der Einreicher, dass der Zeitaufwand wesentlich höher wäre, wenn sie zu jedem Vorschlag quantitative Angaben zu den Kosten und Einsparungen machen würden, da sie hierfür Informationen einholen müssten, die ihnen regulär nicht vorliegen.

Bei der Wahl des Einreichweges gibt es keine besonderen Präferenzen. Der klassische Weg des Papierformulars wird ebenso genutzt wie der elektronische Weg: *[...] die Lösung mit dem Intranet finde ich sehr gut [...], aber im Prinzip würde ich die Art der Einreichung nicht davon abhängig machen, wie oft ich einreiche* (Einreicher 2: 3). Alle Befragten gaben an, mehr oder weniger mit der Arbeit am Computer vertraut zu sein.

Alle Einreicher gaben an zu wissen, was in einem Verbesserungsvorschlag stehen sollte. Der Grund dafür ist, dass sich die Einreicher an den vorgegebenen Formularen orientieren und diese nach bestem Wissen und Gewissen ausfüllen, obwohl festgestellt wird, dass die Abfrage in Form einzelner auszufüllender Felder auf dem Papier und am PC nicht eindeutig ist. Insbesondere die in den Verbesserungsvorschlags-Formularen geforderte Angabe von Aufwand und Nutzen führt zu Verunsicherung. Fünf der befragten Einreicher äußerten ausdrücklich, dass es ihnen schwerfällt, ihre Ideen zu quantifizieren, insbesondere, weil sie das Gefühl haben, eine endgültig richtige Berechnung abliefern zu müssen: *Ich habe kein Problem mit der Beschreibung, ich habe [...] ein Problem den Nutzen auszurechnen, [...] da bräuchte ich jetzt vielleicht ein Tool oder ein Beispiel wie man so etwas berechnet* (Einreicher 3: 3).

Drei Mitarbeiter ohne Vorgesetzten- oder Gutachterfunktion äußerten Bedenken über die Objektivität der Gutachten und forderten eine anonyme Behandlung aller Vorschläge zur Wahrung der Chancengleichheit:

Ich finde es [...] nicht den richtigen Weg, dass Verbesserungsvorschläge sofort mit Namen ausgestattet werden [...] das sollte zentral zusammen laufen bei einer Person, die auch wirklich diese Anonymität gewährleisten kann (Einreicher 5: 1).

[...] ich bekomme es mit(wie) ein Gutachter, [...] die (Ideen) [...] erhält und dann im Bereich verteilt [...]. Es wird oft [...] diskutiert und lauthals besprochen oder auch bewertet [...]. Ich denke, dass, wenn man den Job hat, so etwas zu bearbeiten, man eine gewisse Diskretionspflicht hat (Einreicher 5: 10).

Diese Aussagen eines Einreichers, der grundsätzlich anonym einreicht, weisen darauf hin, dass Misstrauen herrscht. Dieses bezieht sich einerseits auf die Bewertung und die Befürchtung der Einreicher, dass das Ergebnis personenabhängig ist. Andererseits besteht, wenn anhand der Interviews auch nur in einem Fall dokumentiert, die Angst, dass aufgrund des Vorschlags schlecht über die eigene Person geredet wird. Einreicher fürchten, nicht gleichbehandelt zu werden, und versuchen durch die Option der Anonymität Gerechtigkeit zu schaffen, was die Motivation, einen Vorschlag einzureichen, erhöht (vgl. Büch 2010: 92).

Alle anderen stehen nach eigenen Aussagen zu ihren Vorschlägen und weisen explizit darauf hin, für Rückfragen zur Verfügung stehen zu wollen und deshalb nicht anonym einzureichen.

Begutachtung, Bewertung und Umsetzung

Ich bin zu dem Ganzen gekommen, wie die Jungfrau zum Kind, also es gab da keinerlei Einführungsveranstaltung [...] (Gutachter 5: 1).

Ein Teil der Gutachter hat bereits zu Beginn des Interviews davon berichtet, ungefragt mit der Gutachtertätigkeit konfrontiert worden zu sein. Eine formale Einweisung in die Rolle bezüglich des Prozesses gab es zudem nur bei den formal benannten Gutachtern, nicht aber bei Experten und Umsetzern. Die Prozessrollen überschneiden sich häufig: Die Verbesserungsvorschläge werden an zentraler Stelle gesammelt und an einen der formal bestimmten Gutachter zur Bewertung weitergegeben. Der Gutachter begutachtet einen Vorschlag entweder selbst oder zieht einen Experten zurate, was de facto häufig eine Delegation der Begutachtungsaufgabe an einen nicht formal benannten Gutachter bedeutet. Bei positivem Bescheid wird der

Vorschlag zur Umsetzung an den zuerst benannten Gutachter überstellt, der sich dann entweder selbst um die Umsetzung kümmert oder diese delegiert. Lediglich die Gutachtertätigkeit ist formalisiert und kommuniziert, allerdings ist sie von oben herab bestimmt. In keinem Fall hatte der Gutachter die Möglichkeit, die Aufgabe generell auszuschlagen. Dies ist nur in Einzelfällen möglich, wenn ein Gutachter die fachliche Zuständigkeit bei einem anderen Gutachter sieht, dann kann der Vorschlag direkt delegiert werden. Daraus ergibt sich die folgende Hypothese, die mittels vorhandener Daten geprüft werden kann:

Hypothese 10

Wenn Zuständigkeiten unklar sind, verlängert sich die Dauer bis zur Begutachtung eines Verbesserungsvorschlages.

[...] (es ist interessant) was die Leute für Ideen haben und es sind wirklich viele gute Ideen dabei (Gutachter 3:1).

Inhaltlich ist die Aufgabe für alle befragten Gutachter reizvoll. Allerdings kritisieren vier der befragten Gutachter, dass ihnen die zeitlichen Ressourcen fehlten. Die genannten Gründe für diesen Zwiespalt sind der Arbeitsaufwand und die wahrgenommenen inhaltlichen Unzulänglichkeiten der Verbesserungsvorschläge, die den Gutachtern die Bewertung erschweren. Entsprechend fallen auch die Äußerungen zur Priorisierung der Aufgaben aus. Gutachter beschäftigen sich dann mit dem Betrieblichen Vorschlagswesen, wenn alle anderen Aufgaben erledigt sind.

Also ich komme mir bei der ganzen Sache vor, wie der Depp. Wenn ich [...] (die Idee) durchwinke [...] verliert keiner ein Wort drüber. Und wenn ich sie ablehne, kommt die große Frage: „Ja warum hast Du sie jetzt abgelehnt?“, „Warum ist die nur als Kleinvorschlag prämiert?“, also es ist eher ein undankbarer Job, das ist meine Meinung (Gutachter 5: 14).

Die hier zitierte Aussage dokumentiert, dass dem betreffenden Gutachter die Anerkennung für seine Tätigkeit fehlt. Es existiert jedoch auch die gegenteilige Wahrnehmung, demnach fühlt sich einer der befragten Gutachter wertgeschätzt, wohingegen die anderen befragten Umsetzer und Gutachter ihre Aufgaben im Rahmen des Betrieblichen Vorschlagswesens als weder besonders wert- noch besonders mindergeschätzt wahrnehmen. Eine zusätzliche materielle An-

erkennung für die Gutachtertätigkeit lehnen alle Gutachter ab. Zusätzliche zeitliche Ressourcen, die explizit für die Gutachtertätigkeit zur Verfügung stehen, würden dahingegen allen Gutachtern die Arbeit erleichtern. Drei Gutachter wünschen sich zudem eine Plattform für den Austausch zwischen Gutachtern.

Den Gutachtern war in Bezug auf den Inhalt von Verbesserungsvorschlägen wichtig, dass sich Einreicher bewusst machen, wie das Verhältnis der erwarteten Ersparnis zum notwendigen Aufwand ist, um die Verbesserung zu realisieren. Eine vollständige Berechnung wird von ihnen nicht erwartet und es ist auch nicht erwünscht, dass Mitarbeiter viel Zeit dafür aufwenden, weil die abschließende Berechnung ohnehin vom Gutachter durchgeführt wird.

Gleichzeitig berichtete jeder der befragten Gutachter und Umsetzer davon, dass ihnen regelmäßig inhaltlich unvollständige Verbesserungsvorschläge vorliegen: *[...] mir ist wichtig, dass rauskommt, was er meint, wo das Problem liegt, weil ich weiß ja oft gar nicht womit die Leute ein Problem haben und was er meint, was dann besser wird* (Gutachter 3: 3).

Zusammengefasst sind sich alle Gutachter und Sachbearbeiter bezüglich des Inhalts eines eingereichten Vorschlags einig. Die Fragen in den Formularen sollten klar und eindeutig beantwortet sein. Insbesondere soll klar beschrieben sein, wie sich die aktuelle Situation darstellt, wie genau diese verbessert werden kann und was der Effekt der Veränderung wäre. Zudem wurde erwähnt, dass dem Gutachter nicht immer klar ist, wo der exakte Standort des beschriebenen Mangels ist.

Wenn Gutachtern Informationen zur Begutachtung fehlen, halten sie Rücksprache mit Kollegen oder dem Einreicher selbst. Letzteres ist nur möglich, sofern die Identität des Einreichers bekannt ist. Gutachter und Umsetzer bevorzugen nach eigener Aussage die Namensangabe in Verbindung mit Verbesserungsvorschlägen, um eventuelle Unklarheiten klären zu können: *Ich gehe auf die Mitarbeiter zu (und) versuche rauszufinden, was sie mit diesem VV meinen* (Gutachter 6: 3).

Die Aussagen der befragten Vorgesetzten decken sich mit denen der prozessbeteiligten Umsetzer und Gutachter insofern, dass die Vorgesetzten es für sinnvoll erachten, darüber informiert zu sein, in welchem Umfang ihre Mitarbeiter in Begutachtung und Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen involviert sind: *[...] (ich muss) als Vorgesetzter [...] wissen, was hat derjenige geleistet (und) wie gut hat er das gemacht* (Vorgesetzter 1: 18).

Ein Anreizsystem für Gutachter wurde nur von einem der Vorgesetzten vorgeschlagen, die anderen beiden Vorgesetzten und die Gutachter selbst lehnten dies ab. Die Begründung dafür war auch hier, dass es Teil der Arbeitsaufgabe der jeweiligen Beteiligten ist, Verbesserungsvorschläge entsprechend zu bearbeiten, und deshalb eine gesonderte Entlohnung nicht gerechtfertigt wäre: *Für mich ist es ja eigentlich eine Selbstverständlichkeit. Das muss jetzt nicht extra honoriert werden* (Gutachter 3: 5).

Einhellig besteht Unsicherheit bezüglich der Bewertungsmaßgaben, es existieren keine einheitlichen Kriterien, die Gutachterentscheidungen gegenüber Dritten rechtfertigen, weshalb Gutachter in eine unangenehme Situation geraten können, insbesondere dann, wenn es verschiedene Ansichten zu einem Verbesserungsvorschlag gibt.

Des Weiteren gaben die drei Umsetzer an, dass bereits Vorschläge zur Umsetzung an sie delegiert wurden, ohne dass sie selbst sie im Rahmen der Begutachtung gesichtet hatten, die aber entgegen der Begutachtung nicht rentabel waren. Solche Einzelfälle führen dazu, dass Umsetzer bereits prämierte Vorschläge mit den Worten quittieren: *Ich setze das nicht um [...], weil die Kosten in keinerlei Relation zum Nutzen stehen* (Gutachter 5:5).

Die Vorgesetzten der formal ernannten Gutachter wissen von deren Gutachtertätigkeit. Experten und Umsetzer kommen zu ihrer Rolle im Betrieblichen Vorschlagswesen jedoch zufällig und nach Bedarf, statt formal ernannt zu werden. Der Umfang der Zusatzaufgaben, mit denen Gutachter, Experten und Umsetzer im Rahmen des Betrieblichen Vorschlagswesens kapazitiv belastet sind, wird in keinem Fall gegenüber dem Vorgesetzten thematisiert, was darauf hindeutet, dass er im Vergleich zu der regulären Arbeitsaufgabe eine untergeordnete Rolle spielt. Keiner der Prozessbeteiligten gab an, dass die Aufgabe im Rahmen des Betrieblichen Vorschlagswesens Thema im Jahresgespräch oder gar in der Aufgabenbeschreibung berücksichtigt ist: *Es ist ein Ressourcenproblem. Es frisst sehr viel Zeit* (Gutachter 6: 2).

Die Tätigkeit im Rahmen des Betrieblichen Vorschlagswesens wird gerne wahrgenommen, die intrinsische Motivation ist dennoch zu gering, um eine zuverlässige und kontinuierlich gleichbleibende Bearbeitung zu sichern. Zusätzlich besteht der Bedarf nach Absicherungsmechanismen, die vermeiden, dass Gutachter für ihre Entscheidungen diffamiert werden, und die eine schnelle und sorgfältige Bearbeitung zulassen. Gutachter verhalten sich gemäß der Theorie des sozialen Austauschs (vgl. Blau 2008: 88-106): Wenn die Tätigkeit im Rahmen des Betrieblichen Vorschlagswesens gleichermaßen anerkannt wird wie ihre Kerntätigkeit, wird

sie ebenso gerne und sorgfältig erledigt. Die Anerkennung ist nicht völlig gegeben, weil es keine Bewertungsmaßstäbe gibt, die Gutachterentscheidungen rechtfertigen, und die Zeit zur sorgfältigen Begutachtung nicht zur Verfügung steht.

Ein Mitarbeiter bemängelte lange Begutachtungsdauern: [...] *manche (Gutachten) kommen sehr, sehr spät* (Einreicher 9: 1). Diese Einzelaussage widerspricht der Hypothese, nach der Mitarbeiter positiv auf lange Begutachtungsdauern reagieren. Zwei Gutachter bestätigen Büchs Interpretation der langen Begutachtungsdauern, indem sie angeben, Verbesserungsvorschläge nur mit ausreichend Zeit sorgfältig prüfen zu können (vgl. Büch 2010: 81). Die Zeitvorgabe von 14 Tagen für die Begutachtung empfinden sie als zu kurz. Damit ist die Annahme bestätigt, dass mehr Zeit sorgfältigere Gutachten ermöglicht. Eine eingehende Prüfung benötigt nach Ansicht dieser Gutachter mehr Zeit.

Drei weitere Gutachter berichteten zu Beginn des Interviews davon, sich nie ausdrücklich für die Gutachtertätigkeit entschieden zu haben, sondern diese zugeteilt bekommen zu haben.

Alle befragten Vorgesetzten erkannten das Betriebliche Vorschlagswesen als gutes Instrument zur Erzielung von Verbesserungen an, was den ursprünglichen Zweck bestätigt.

Zusammenfassend bemängelten Einreicher die Willkür, die sie seitens der Gutachter in der Bewertung der Vorschläge wahrzunehmen glauben. Gleichwohl geben die Intervieweinstiege wieder, dass eine breite Akzeptanz des Instrumentes in allen befragten Gruppen vorherrscht. Die Akzeptanz zeigt sich seitens der Einreicher durch die Teilnahme am Vorschlagswesen und seitens der Gutachter und Vorgesetzten dadurch, dass sie das Thema kennen und sich damit auseinandersetzen.

Prämierung

[...] *wenn eine Idee zur Umsetzung freigegeben wird und sie wird hinterher nicht umgesetzt, fühle ich mich veralbert* (Einreicher 6: 5).

Dieses Zitat beruht auf eigenen Erfahrungen des Einreichers. Ein zweiter Einreicher schilderte ebenso, dass er bereits eine Prämie für einen Vorschlag bekommen hätte, der nicht umgesetzt wurde. Auch Umsetzer berichteten, dass Vorschläge zur Umsetzung an sie delegiert wurden, in deren Begutachtung sie nicht einbezogen waren und die vergütet, aber nie umgesetzt wurden, weil sie nicht rentabel waren.

Diese Ergebnisse zeigen nicht nur, dass es aus Sicht des Unternehmens wirtschaftlich unsinnig ist, Prämien zu vergeben, ohne einen Nutzen zu generieren, sondern auch, dass selbst die prämierten Einreicher kein Verständnis für derlei absichtlich oder unabsichtlich vergebene Motivationsprämien haben. Die extrinsische Motivation reicht entsprechend vorheriger Feststellungen nicht aus, um den Prozess zu initiieren.

Einspruch

Nein, das mache ich nicht [...] sich mit solchen Personen dann auseinanderzusetzen ist auch schlecht, weil das ist irgendwo auch dein Vorgesetzter, zwar nicht dein direkter, aber die verstehen sich dann auch gut [...] Weil der Arbeitsplatz ist für die Mitarbeiter auch wichtig und viele würden nie Einspruch [...] (einlegen) (Einreicher 7: 2).

Diese Aussage steht stellvertretend für die ähnlich formulierten Bedenken anderer Einreicher. Dass davon abgesehen wird, Einsprüche gegen Begutachtungsergebnisse einzulegen, bedeutet nicht, dass die Einreicher immer mit den Gutachten einverstanden sind oder gar verstehen, wie eine Bewertung zustande gekommen ist. In drei Fällen wird es als potentiell schädlich für die eigene Situation im Arbeitsumfeld erachtet, wenn man Kritik übt. Im Gegensatz dazu bevorzugen zwei Befragte den informellen Weg, nämlich Unstimmigkeiten direkt mit dem Gutachter zu klären. Ein Mitarbeiter forderte einen nachvollziehbaren Bewertungsprozess mit der Argumentation, dass damit Einsprüche vermieden würden.

Die Befragung bestätigt, dass das Betriebliche Vorschlagswesen als Instrument zur Mitbestimmung genutzt wird. Sie macht des Weiteren jedoch auch deutlich, dass es nötig ist, das Betriebliche Vorschlagswesen durch gezielte Werbung bekannter zu machen. Unklar bleiben die Auswirkung anonymer Einreichungen sowie die Ursachen für lange Begutachtungsdauern und Einsprüche. Die Befragung weist zudem darauf hin, dass die Umsetzung stringent verfolgt werden muss.

5.3 Deskriptive Statistik

Anknüpfend an den qualitativen Einstieg in die Datenanalyse dient die deskriptive Darstellung der vorliegenden Prozessdaten der Überprüfung von Hypothesen. Des Weiteren können

durch die deskriptive Analyse generelle Erkenntnisse zur Struktur erlangt werden. Die Betrachtung bezieht sich auf das Jahr 2010 (siehe Tabelle 5). Die Herkunft und Validität der Daten für dieses Jahr sind nachvollziehbar und die Interviews wurden zeitnah, im Laufe des Jahres 2011, geführt, weshalb die Dokumentendaten gut mit den Befragungsergebnissen in Beziehung gesetzt werden können (vgl. Bortz et al. 2006: 356-371; Heiler und Michels 1994: 2). Zum Betrachtungszeitpunkt war die Begutachtung fast aller Verbesserungsvorschläge, die im Jahr 2010 eingereicht wurden, abgeschlossen. Etwa die Hälfte wurde abgelehnt, über 40 Prozent aller Verbesserungsvorschläge wurden als Kleinvorschläge oder Vorschläge, deren Nutzen nicht berechenbar ist, eingestuft. Sechs Prozent der eingereichten Vorschläge leisteten laut der Begutachtung einen Beitrag zur Erhöhung des Umweltschutzes oder der Arbeitssicherheit und für lediglich vier Prozent aller eingereichten Verbesserungsvorschläge konnte den Gutachtern zufolge ein monetärer Nutzen quantitativ ermittelt werden. Der niedrige Anteil an Vorschlägen mit rechenbarem Nutzen und der hohe Beitrag dieser wenigen Vorschläge am Gesamtnutzen eines Betrieblichen Vorschlagswesens sind typisch und werden insbesondere durch die Erhebungen des dib bestätigt (vgl. Deutsches Institut für Betriebswirtschaft 2010: 1). Die Betrachtung dieser Prozesskennzahlen zeigt, dass der Ressourceneinsatz zu hoch ist. Mit 49 Prozent begründet fast die Hälfte aller Verbesserungsvorschläge keinen Prozessoutput. Das heißt, es wird Arbeitszeit aufgewendet, um die Vorschläge zu entwerfen und zu bewerten, ohne dass eine Wertschöpfung daraus erfolgt. Diese Tatsache verringert die Organisationale Produktivität (vgl. Pritchard und Großmann 1999: 6-14) und zeigt eindrücklich, dass die Analyse des Prozesses nach QM-Gesichtspunkten notwendig ist, um das Verhältnis zwischen Prozess-Input und Prozess-Output zu verbessern.

Tabelle 5: Kennzahlen im Feld für das Jahr 2010 (eigene Darstellung)

	Anzahl	Anteil
eingereichte (bewertete) Verbesserungsvorschläge	910	100 %
berechenbarer Vorschlag	36	4 %
Vorschlag zu Umweltschutz/Arbeitssicherheit	55	6 %
nicht berechenbarer Vorschlag	118	13 %
Kleinvorschlag	255	28 %
Ablehnung	446	49 %
anonyme Einreichungen	169	19 %
	t €	
Netto-Nutzen aus berechenbaren Vorschlägen im ersten Jahr		328
geschätzter Zusatznutzen		396
Aufwand für Prämien		145
Aufwand für Begutachtung		29
Gesamterfolg		550

Die Prozessdaten, die in ausreichend großen Mengen konsistent zur Verfügung standen, wurden mittels explorativer quantitativer Datenanalyse erfasst und deskriptiv dargestellt. Diese Daten wurden durch die bestehenden Systeme gesammelt und sind somit für beinahe alle Vorgänge seit Einführung der jeweiligen Datenbank vorhanden.

Wie in Kapitel 4.3 diskutiert, sollten Kennzahlen miteinander in Beziehung gesetzt werden, um eine Aussage über die Veränderung der Vorschlagseingänge ohne einen eventuellen Einfluss veränderter Beschäftigtenzahlen treffen zu können. Der Vorschlagseingang wird um die Mitarbeiterzahl bereinigt, indem die durchschnittliche Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter innerhalb eines Jahres abgebildet wird. Diese Kennzahl zeigt, dass sich das durchschnittliche Engagement der Mitarbeiter nach 2007 erhöht hat.

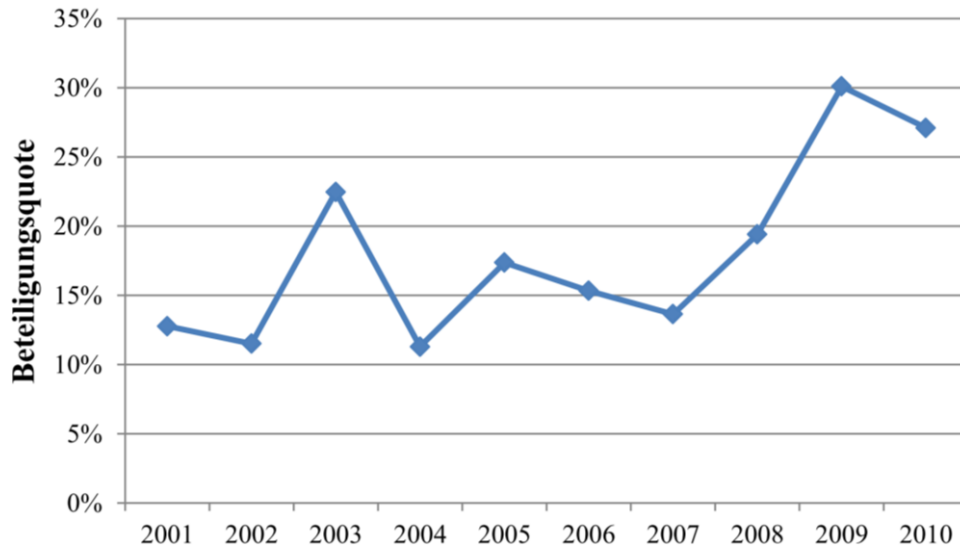


Abbildung 24: Anzahl eingereicherter Vorschläge pro Mitarbeiter (eigene Darstellung)

Die Betrachtung der Beteiligungsquote zeigt, dass der Anstieg der eingereichten Vorschläge mit einer Erhöhung der Beteiligungsquote einhergeht. Recherchen ergaben, dass im Jahr 2007 ein Wechsel der Zuständigkeit für das Betriebliche Vorschlagswesen stattgefunden hat, worin der Beginn des positiven Trends begründet sein könnte. Einhergehend mit dem personellen Wechsel wurde das Betriebliche Vorschlagswesen aktiv beworben, was den Sprung in der Mitarbeiterbeteiligung rechtfertigt.

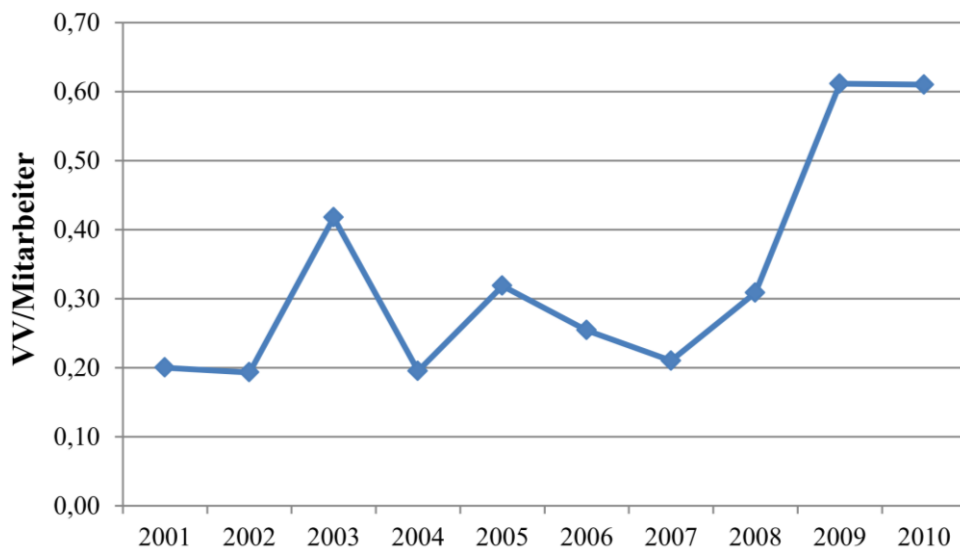


Abbildung 25: Beteiligungsquote (eigene Darstellung)

Der Anstieg der Beteiligungsquote ab 2007 bestätigt, dass Nachhaltigkeit durch Werbung existentiell für das Ideenmanagement ist. Im Archiv sind seit 2007 regelmäßige Werbeaktionen dokumentiert. Der kurzzeitige Anstieg der Vorschlagszahlen im Jahr 2003 kann rückwirkend nicht geklärt werden.

Die Benchmarkstudie des dib zeigt, dass der größte Anteil an Verbesserungsvorschlägen aus Produktionsbereichen stammt (vgl. Wehler et al. 2011: 19). Im untersuchten Unternehmen haben die Vorschläge aus direkten Bereichen einen Anteil von 77 Prozent. Die einzelnen Unternehmensbereiche wurden zu zwei übergeordneten Bereichen zusammengefasst, dem direkten und dem indirekten Bereich. Die Vorschläge aus den beiden Bereichen wurden mit der Anzahl der durchschnittlich im Jahresverlauf dort beschäftigten Mitarbeiter in Relation gesetzt. Da der direkte Bereich dadurch definiert ist, dass dort produziert wird, und die Zahlen für die Produktionsbereiche eindeutig vom Rest zu trennen waren, wurden die übrigen Zahlen unter dem Oberbegriff des indirekten Bereiches zusammengefasst. Diese Unterscheidung bedeutet nicht, dass im direkten Bereich ausschließlich Beschäftigte mit gewerblichen Aufgaben und im indirekten Bereich Beschäftigte mit rein administrativen Aufgaben tätig sind. Der Zweck des direkten Bereiches ist zwar die Produktion, dennoch sind dort Mitarbeiter beschäftigt, die administrativen Aufgaben nachgehen. Umgekehrt gibt es in den indirekten Bereichen, die nicht an der Produktion des Produktes beteiligt sind, gewerbliche Mitarbeiter. Ein Beispiel ist ein Hausmeister, der eindeutig einer gewerblich-technischen Aufgabe nachgeht, aber nicht direkt am Betriebszweck beteiligt ist. Im Gegensatz zu den absoluten Vorschlagszahlen, die einen großen Anteil der direkten Bereiche am Vorschlagswesen dokumentieren, verschwindet der Unterschied, sobald die Vorschläge mit der Mitarbeiteranzahl der jeweiligen Bereiche in Beziehung gesetzt werden. Aus beiden Bereichen stammen durchschnittlich etwa 0,6 Vorschläge von jedem einzelnen Mitarbeiter im Jahr 2010. Ebenfalls ähnliche Ergebnisse zeigen sich bei der Beteiligungsquote, die im direkten Bereich mit 43 Prozent etwas niedriger ausfällt als im indirekten mit 46 Prozent. Die Unterscheidung der Begutachtungsergebnisse nach Einreichern aus direkten und indirekten Bereichen ergab ebenfalls keine Differenzierung.

Da es in der Unterscheidung zwischen den Herkunftsbereichen der Vorschläge keine signifikanten Unterschiede gibt, erfolgt die Aufteilung der eingereichten Verbesserungsvorschläge in Abbildung 26 nach den Funktionen der Einreicher in gewerbliche und administrative Tätigkeiten. Diese Aufteilung lässt auf die Qualifikation der jeweiligen Einreicher schließen. Innerbetriebliche Recherchen bestätigen, dass Produktionsmitarbeiter höchstens über eine

abgeschlossene Berufsausbildung verfügen und nach einer Anlernphase die Produktionstätigkeit im Feld übernehmen. Mitarbeiter, deren Tätigkeitsschwerpunkte innerhalb von Qualität, Gebäudemanagement oder Anlagentechnik liegen, verfügen mindestens über eine relevante Berufsausbildung; dieser Personenkreis umfasst aber auch Meister, Techniker und Ingenieure. In der Entwicklung sind die Mitarbeiter Naturwissenschaftler oder Ingenieure. Für alle anderen Aufgaben werden ausgebildete Kaufleute und Akademiker eingesetzt. Der größte Anteil der Verbesserungsvorschläge wird also von Mitarbeitern eingereicht, die eine vergleichsweise unselbstständige Tätigkeit verrichten. Die Zusammenfassung erfolgte einerseits zu Mitarbeitern mit gewerblichem Tätigkeitsschwerpunkt, zu denen in erster Linie Produktionsmitarbeiter, Anlagentechniker sowie Mitarbeiter in der Qualität zählen, und andererseits zu Mitarbeitern unter dem Überbegriff der administrativen Tätigkeiten, zu denen alle anderen Funktionen gehören.

Abbildung 26 zeigt, dass Verbesserungsvorschläge gewerblicher Mitarbeiter häufiger angenommen werden als die der administrativ tätigen. Die Begründung dafür liefert die Tatsache, dass Vorschläge gewerblicher Mitarbeiter sich auf konkrete technische Sachverhalte beziehen und dadurch eine eindeutige Prüfung zulassen, was bei Themen, die sich auf indirekte, nicht standardisierte Vorgänge beziehen, schwieriger ist.

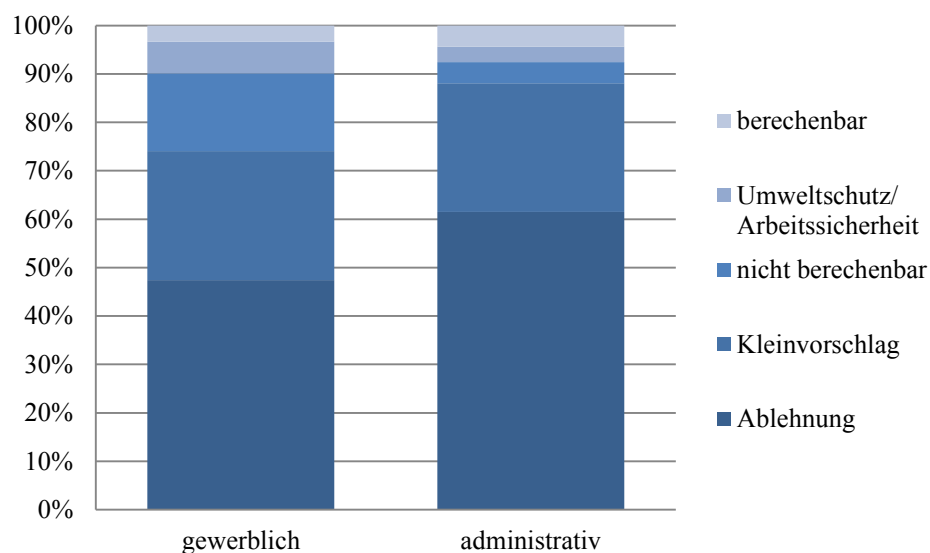


Abbildung 26: Bewertungsergebnis nach Funktion der Einreicher (eigene Darstellung)

Tabelle 6 bestätigt die Aussage, dass Verbesserungsvorschläge von Produktionsmitarbeitern häufig die Produktion betreffen. Vorschläge werden in dem Bereich bewertet, den die Verbesserung betrifft. Von 699 Verbesserungsvorschlägen, die von Produktionsmitarbeitern eingereicht werden, werden 522 in der Produktion bewertet. Die Kreuztabelle zeigt den Zusammenhang zwischen dem Bereich, aus dem der jeweilige Einreicher eines Vorschlages kommt, und dem, in dem der jeweilige Gutachter tätig ist. So ergibt sich das Bild, dass Verbesserungsvorschläge aus Produktionsbereichen die Produktion betreffen und demnach auch in der Produktion bewertet werden. In den indirekten Bereichen verhält sich der Zusammenhang zwischen dem Bereich des Gutachters und dem Bereich des Einreichers eher umgekehrt: Vorschläge aus indirekten Bereichen betreffen selten den eigenen Bereich, was mutmaßlich daran liegt, dass Mitarbeiter indirekter Bereiche einen größeren Gestaltungsspielraum haben, ihren eigenen Arbeitsplatz an ihre Bedürfnisse anzupassen, als es in der Produktion üblich ist. Dazu kommt, dass die Produktion relativ isoliert agiert, was es Mitarbeitern anderer Bereiche erschwert, einen Einblick zu erlangen. Indirekte Bereiche tangieren häufig einen Großteil der Belegschaft. Am Beispiel der IT ist dies gut zu veranschaulichen. Jeder Mitarbeiter in den indirekten Bereichen verfügt über einen PC und nahezu jeder Mitarbeiter des Unternehmens hat Zugang zu einem Computer. Deshalb stammen Verbesserungsvorschläge für die IT aus den verschiedensten Bereichen.

Tabelle 6: Kreuztabelle Bereich Einreicher – Bereich Gutachter (eigene Darstellung)

		Bereich Einreicher											
		Produktion	Qualität	Personal	Entwicklung	Sicherheit	Technische Dienste	Vertrieb	Sonstige	IT	SCM	Rechnungswesen	Σ
Bereich Gutachter	Produktion	522	6	10	5	3	5	0	12	0	2	1	566
	Qualität	4	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14
	Personal	14	9	7	3	4	1	8	0	2	0	1	49
	Entwicklung	6	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	9
	Sicherheit	22	3	2	3	12	1	0	1	0	0	0	44
	Technische Dienste	63	5	3	5	3	10	1	1	2	2	0	95
	Vertrieb	12	2	2	4	0	0	4	0	0	0	0	24
	Sonstige	3	0	1	1	2	0	1	0	0	0	0	8
	IT	35	5	8	5	0	0	4	1	9	5	0	72
	SCM	15	1	5	1	2	1	0	0	0	0	0	25
	Rechnungswesen	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4
	Σ	699	41	38	31	26	18	18	15	13	9	2	910

Eine weitere Information, die zu jedem einzelnen Verbesserungsvorschlag vorliegt, ist die, ob ein Vorschlag unter Angabe des Namens des Einreichers weitergegeben werden darf oder ob die betreffende Person wünscht, dass ihr Vorschlag nicht mit ihrem Namen in Verbindung gebracht werden kann. Im betrachteten Zeitraum lag die Quote der anonymen Verbesserungsvorschläge bei 19 Prozent, was darauf hinweist, dass keine wahrnehmbare organisationale Gerechtigkeit vorhanden ist.

Sehr deutlich erkennbar ist, dass die Vorschläge der gewerblich tätigen Mitarbeiter wesentlich häufiger anonym eingereicht werden als die der Beschäftigten, die einer administrativen Aufgabe nachgehen. Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass die Vorschläge aus der Produktion,

wo die meisten gewerblichen Mitarbeiter beschäftigt sind, sich auf die Produktion selbst beziehen (siehe Tabelle 6), also im Bereich, in dem ein Mitarbeiter arbeitet, auch bewertet werden und dort persönliche Vorbehalte vorhanden sind, auf die bereits in den Experteninterviews in Kapitel 5.2 hingewiesen wurde.

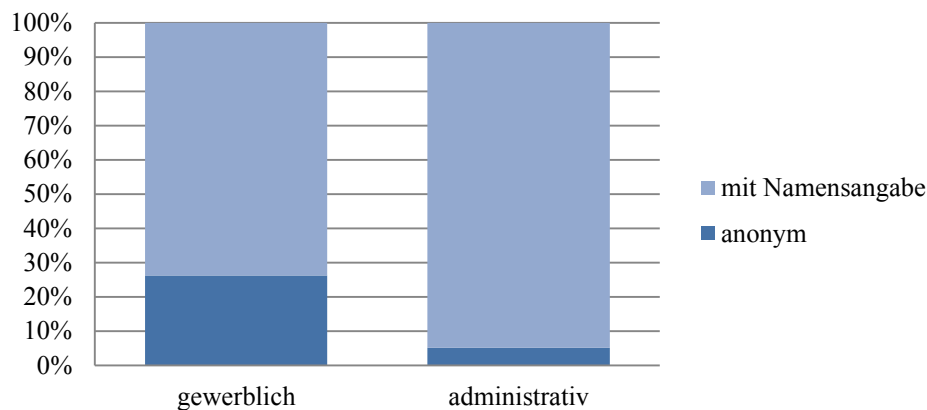


Abbildung 27: Anonym eingereichte VV nach Funktion des Einreichers (eigene Darstellung)

Die Betrachtung der Bewertungsergebnisse zeigt, dass anonyme Verbesserungsvorschläge unwesentlich häufiger abgelehnt werden als Vorschläge, denen Namen zugeordnet werden. Die Quote der höher dotierten Vorschläge ist allerdings bei den Vorschlägen mit Namensangabe signifikant höher. Das heißt, es wurden 23 Prozent der nicht anonymen Verbesserungsvorschläge als nicht berechenbar, berechenbar oder Vorschlag zu Umweltschutz/Arbeitssicherheit eingestuft und damit mit mindestens 300 € prämiert, wohingegen diese Gruppe bei den anonymen Vorschlägen nur knapp 17 Prozent ausmacht. Das widerspricht der im Rahmen der Interviewanalyse in Kapitel 4.1 aufgestellten Hypothese 8: Verbesserungsvorschläge, die anonym eingereicht werden, werden zwar genauso häufig abgelehnt wie nicht anonyme Vorschläge, der Anteil der Kleinvorschläge liegt jedoch bei anonymen Einreichungen höher. Insgesamt werden anonyme Vorschläge also schlechter bewertet. Dieses Ergebnis bestätigt die Aussage der Gutachter, nach der ihnen die Möglichkeit fehlt, Rückfragen zu stellen, um einen Vorschlag zu hohem Nutzen zu bringen.

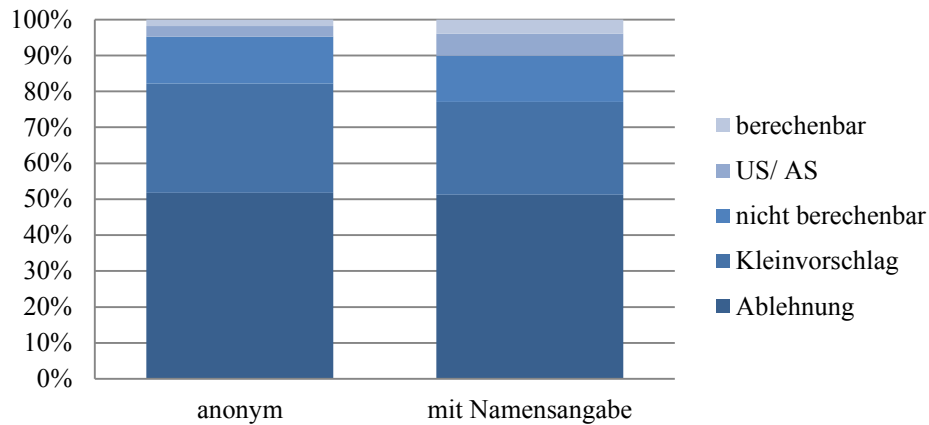


Abbildung 28: Begutachtungsergebnisse anonym eingereichter Verbesserungsvorschläge (eigene Darstellung)

In Tabelle 7 ist die Dauer der Bearbeitung der Verbesserungsvorschläge vom Datum der Dateneingabe bis zur Erstellung des Gutachtens abgebildet. Es sind hierbei erhebliche Unterschiede zu verzeichnen. Die längsten und kürzesten Begutachtungsdauern sind in indirekten Bereichen dokumentiert, wo weniger Verbesserungsvorschläge zu begutachten sind als in direkten Bereichen. Wenn die Begutachtung lange dauert, kann dies daran liegen, dass die Komplexität der Vorschläge vergleichsweise hoch ist. Diese Theorie wäre für die Entwicklung denkbar, weil Entscheidungen weitreichend sind und sorgfältig geprüft werden müssen. Eine andere Möglichkeit, die lange Gutachtendauer zu erklären, besteht darin, dass dem Gutachter die Routine fehlt, die beispielsweise in den Produktionsbereichen gegeben ist, wo die mittlere Begutachtungsdauer wesentlich niedriger ausfällt, obwohl die Belastung für die einzelnen Gutachter teilweise wesentlich höher ist. Bei den Bereichen, die eine geringe Zusatzbelastung durch die Erstellung von Gutachten erfahren, kann die kurze Begutachtungsdauer damit begründet werden, dass die Bearbeitung eines einzelnen Gutachtens durchaus eingeschoben werden kann, ohne die eigentliche Arbeitsaufgabe zu sehr zu stören.

Der Median zeigt, dass die Streuung der Bearbeitungsdauer sehr hoch ist. Tatsächlich liegt der Median über alle Vorschläge des Betrachtungszeitraumes bei 19 Kalendertagen, das heißt, dass für mindestens die Hälfte aller eingereichten Verbesserungsvorschläge innerhalb von 19 Tagen ein Begutachtungsergebnis vorliegt, das dem Einreicher mitgeteilt werden kann, und der Vorschlag nach positivem Befund in die Umsetzungsphase überführt werden kann. Die eigentlich geforderten 14 Tage werden in etwa 15 Prozent der Fälle eingehalten.

Tabelle 7: Bearbeitungszeit bis zur Begutachtung (eigene Darstellung)

	Arithmetisches Mittel	Standardabweichung	Median	Minimum	Maximum
Entwicklung	72	73	45	14	205
Rechnungswesen	65	20	74	35	77
Produktion	44	54	29	0	491
Personal	43	57	17	13	287
Technische Dienste	39	64	17	13	441
Vertrieb	31	24	27	14	126
Sicherheit	29	23	20	14	110
IT	28	23	17	14	153
SCM	25	13	18	14	63
Sonstige	22	8	22	14	33
Qualität	20	9	15	14	46
Total	41	51	19	0	491

Ergänzend zu den Ergebnissen aus der Vollerhebung des Jahres 2010 sind in der folgenden Tabelle 8 die Anteile der Ja-Antworten auf die Fragen der Dokumentenanalyse im Umfang der allgemeinen Stichprobe gelistet. Auffällig ist bei dieser Tabelle, dass die Abfrage der inhaltlichen Aspekte der Verbesserungsvorschläge hohe Werte ergeben hat. Verbesserungsvorschläge sind in den meisten Fällen inhaltlich recht ausführlich. Die Daten der Dokumentenanalyse sind die Grundlage für die Überprüfung der ersten Hypothese, die davon ausgeht, dass der Inhalt der Verbesserungsvorschläge eine Auswirkung auf die Prozesskennzahlen hat. Insbesondere ist zu prüfen, unter welchen Bedingungen ein Vorschlag angenommen wird und welche Faktoren die Begutachtungsdauer beeinflussen.

Tabelle 8: Dichotome Variablen aus der Dokumentenanalyse (eigene Darstellung)

Kategorie	Anteil
Vorschlag wurde handschriftlich verfasst	30 %
Formularverwendung	95 %
Situation klar beschrieben	86 %
Situation konkret beschrieben	92 %
tatsächlicher Mangel	95 %
Umsetzung klar beschrieben	83 %
Umsetzung konkret beschrieben	84 %
Verbesserung benannt	97 %
Verbesserung beschrieben	77 %
Anhang/Skizze	12 %
Verbesserung bezieht sich auf einen Arbeitsplatz	30 %
Verbesserung bezieht sich auf einen Bereich	47 %
Verbesserung bezieht sich auf den Standort	22 %
Verbesserung bezieht sich auf das Unternehmen	17 %
Ursachenbezug	91 %
Nutzen messbar	56 %
quantitative Nutzenangabe im Vorschlag	19 %
quantitative Aufwandsangabe im Vorschlag	28 %
Nutzenberechnung im Vorschlag	7%
Aufwandsberechnung im Vorschlag	3 %
Höflichkeitsfloskeln im Gutachten	31 %
Appell zur Wiedereinreichung im Gutachten	4 %
Dank im Gutachten	3 %
Verbesserung vor Vorschlagseingang in Planung	22 %
Annahme des Vorschlags in veränderter Form	18 %
Vorschlag wurde bereits vorher eingereicht	4 %
Vorschlag fällt in den Zuständigkeitsbereich des Einreichers	5 %
fehlendes Prozessverständnis des Einreichers	21 %
Gutachter nimmt Bezug auf den Mangel	4 %
Gutachter nimmt Bezug auf den Nutzen	23 %
Gutachter nimmt Bezug auf den Umsetzungsweg	55 %
Kalkulation des Gutachters	2 %

Die in metrischer Form festgehaltenen Informationen aus der Dokumentenanalyse sind in Tabelle 9 abgebildet. Die meisten Vorschläge werden von einer Person eingereicht und nicht von einer Gruppe, die Anzahl der Wörter in den Verbesserungsvorschlägen der Einreicher variiert stark, ist aber durchschnittlich größer als in den Gutachten. Vorschläge durchlaufen im Workflow-Management-System durchschnittlich zwei Bearbeitungsschleifen, wobei eine ausreichend wäre. Inhaltlich decken die Verbesserungsvorschläge durchschnittlich 78 Prozent der Maximalausführlichkeit ab, wohingegen die Gutachten inhaltlich nur knapp ein Drittel der möglichen Ausführlichkeit erreichen. In den gewählten Kategorien ist die inhaltliche Vollständigkeit der Verbesserungsvorschläge in hohem Maße erfüllt und es kann von einer grundsätzlich großen Ausführlichkeit der Vorschläge ausgegangen werden, wohingegen die Gutachten einen gegenteiligen Schluss zulassen. Ob die Ausführlichkeit der Vorschläge einen Einfluss auf die Gutachten hat oder ob einzelne Vorschlagsaspekte die Gutachterentscheidungen beeinflussen, kann mit den multivariaten Analysen geklärt werden. Gleiches gilt für die Einflussnahme der Gutachteninhalte auf das Folgeverhalten der Einreicher, insbesondere auf die Bereitschaft, Einspruch zu erheben.

Tabelle 9: Metrische Variablen aus der Dokumentenanalyse (eigene Darstellung)

Kategorie	Mittelwert	Standardfehler des Mittelwerts	Median	Modus	Standardabweichung	Varianz
Anzahl der Einreicher/ Vorschlag	1,36	0,04	1,00	1,00	0,76	0,58
Anzahl der Wörter im Verbesserungsvorschlag	89,44	3,42	74,00	63,00	59,01	3481,69
Anzahl der Wörter im Gutachten	45,36	2,12	36,00	20,00	36,48	1330,72
Anzahl der Delegationsvorgänge/ Vorschlag	2,01	0,12	1,00	1,00	2,12	4,47
Konkretisierungsgrad des Vorschlags $0 \leq x \leq 1$	0,78	0,01	0,88	0,88	0,16	0,02
Ausführlichkeit des Gutachtens $0 \leq x \leq 1$	0,31	0,01	0,29	0,29	0,24	0,06

5.4 Multivariate Analyse der Prozess- und Dokumentendaten

Die erhobenen Prozessdaten wurden im letzten Schritt der empirischen Analyse herangezogen, um ihren Einfluss auf die abhängigen Variablen zu untersuchen. Für die binären abhängigen Variablen wurden binär logistische Regressionen durchgeführt. Als erste abhängige

Variable wurde die Einstufung eines Vorschlages als „berechenbar“ gewählt. Berechenbare Vorschläge sind das Hauptziel des Betrieblichen Vorschlagswesens, weil sie einen Nutzen nachweisbar machen und den Großteil des Gesamtnutzens ausmachen. Darüber hinaus wurde geprüft, welche Variablen einen Einfluss darauf haben, dass ein Verbesserungsvorschlag angenommen wird, weil die Annahme und Umsetzung das grundsätzliche Ziel des Betrieblichen Vorschlagswesens darstellen. Des Weiteren sind Einsprüche in erster Linie das Resultat von Unzufriedenheit des Einreichers. Die Unzufriedenheit und der Zusatzaufwand für die Behandlung eines Einspruches sind Grund genug, Einsprüche zu vermeiden. Um das zu ermöglichen, muss festgestellt werden, unter welchen Bedingungen Einspruch gegen ein Begutachtungsergebnis erhoben wird. Als letzte abhängige Variable wird die Begutachtungsdauer geprüft, die beeinflusst, wie sehr sich die Einführung eines nutzbringenden Vorschlages verzögert.

Vorschlag wird angenommen

Nutzbringende Verbesserungsvorschläge sind der elementare Grund für das Betriebliche Vorschlagswesen. Deshalb wird im Folgenden untersucht, welche Faktoren Verbesserungsvorschläge, die umgesetzt werden, von denen, deren Umsetzung abgelehnt wird, unterscheiden.

Die Zusammenhänge, die nachgewiesen werden konnten, sind in Abbildung 29, nach der Datenherkunft gegliedert, abgebildet. Geringe Effekte sind durch die Daten aus der Datenbank nachweisbar, so wirkt es sich negativ auf die Annahmewahrscheinlichkeit aus, wenn ein Verbesserungsvorschlag aus einem direkten Bereich kommt, dahingegen ist der Effekt einer gewerblichen Tätigkeit des Einreichers positiv. Eine mögliche Erklärung für diese Effekte ist, dass gewerbliche Mitarbeiter, die in indirekten Bereichen arbeiten, häufig über die Kenntnis konkreter technischer Gegebenheiten verfügen und gleichzeitig einen weitreichenderen Blick über das Gesamtgeschehen im Unternehmen haben als Produktionsmitarbeiter. Diese Tatsache ermöglicht eine bessere Einschätzung der Relevanz von Verbesserungspotentialen. Diese Vermutung wird dadurch bestätigt, dass die Eigenschaft eines Vorschlages, sich auf einen Arbeitsplatz oder Bereich zu beziehen, sich ebenfalls negativ auswirkt. Hochsignifikant ist auch, dass Vorschläge, die sich auf die Ursache eines Verbesserungspotentials beziehen, wahrscheinlicher angenommen werden. Diese Tatsache bestätigt die Arbeit der Gutachter, die Nachhaltigkeit prämiieren und das alleinige Beseitigen von Fehlerfolgen nicht honorieren.

Die stärksten Zusammenhänge erklären die Gutachten selbst. Entsprechend der Annahme, dass Einreicher aus indirekten Geschäftsbereichen über mehr Weitblick verfügen, wirkt sich fehlendes Prozessverständnis negativ auf die Wahrscheinlichkeit aus, dass ein Vorschlag angenommen wird. Dem Einreicher fehlt es in dem Fall an Wissen, sodass ihm Abläufe umständlich oder verschwenderisch erscheinen könnten, obwohl sie durchdacht und planvoll entworfen sind.

Ein weiterer Aspekt, der im System des Betrieblichen Vorschlagswesens begründet ist und sich negativ auf die Annahme eines Vorschlages auswirkt, ist, wenn der Vorschlag nicht neu ist. Ist die Umsetzung einer Idee bereits in Bearbeitung, wenn der Vorschlag eingereicht wird, wird dieser mit erhöhter Wahrscheinlichkeit abgelehnt. Die Voraussetzung für die Annahme eines Verbesserungsvorschlages ist in den meisten Betriebsvereinbarungen, dass der Vorschlag neue Aspekte aufweist (vgl. Jentgens und Kamp 2004: 30 f.).

Den deutlichsten Einfluss auf die Annahmewahrscheinlichkeit hat der Gutachter selbst, indem er die Bereitschaft zeigt, einen Vorschlag anzunehmen, der zwar nicht gänzlich wie vom Einreicher vorgeschlagen umgesetzt werden kann, aber in veränderter Form Nutzen bringt. Der Gutachter erkennt also den Vorschlag an, bewertet die Behebung des erkannten Mangels als notwendig und unterstützt durch sein persönliches Wissen die Generierung eines Nutzens.

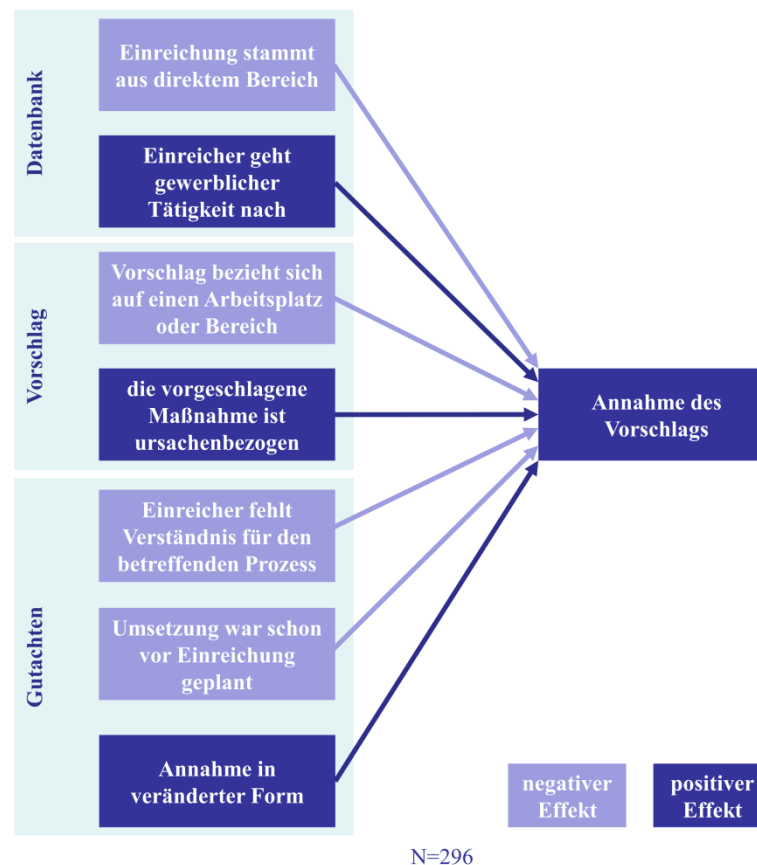


Abbildung 29: Einflussfaktoren: Annahme des Vorschlags (eigene Darstellung)

In der tabellarischen Darstellung der binär logistischen Regression mit der abhängigen Variablen „Annahme des Vorschlags“ ist die Güte des Modells dokumentiert. Demnach ist in Abbildung 29 die Variable „Vorschlag bezieht sich auf den Standort“ nicht aufgeführt, weil sie keinen signifikanten Einfluss darauf nimmt, ob ein Vorschlag angenommen wird oder nicht. Hinsichtlich der Modellgüte dokumentieren insbesondere die Bestimmtheitsmaße Cox & Snell R-Quadrat und Nagelkerkes R-Quadrat die Brauchbarkeit der Ergebnisse, der Wald-Test bestätigt die statistische Signifikanz.

Tabelle 10: Einflussfaktoren – Annahme des Vorschlags (eigene Darstellung)

Logistisches Regressionsmodell zur abhängigen Variablen: Annahme des Vorschlages (1=ja, 0=nein)	Regressions- koeffizient B	Standard- fehler	Wald	Exp(B)
Einreichung stammt aus direktem Bereich	-1,185 **	0,494	5,745	0,306
Einreicher geht gewerblicher Tätigkeit nach	0,787 *	0,463	2,895	2,197
Vorschlag bezieht sich auf einen Arbeitsplatz	-0,881 **	0,407	4,680	0,414
Vorschlag bezieht sich auf einen Bereich	-2,411 ***	0,566	18,164	0,090
Vorschlag bezieht sich auf den Standort	0,324 n.s.	1,360	0,057	1,382
die vorgeschlagene Maßnahme ist ursachenbezogen	2,054 ***	0,703	8,549	7,802
Einreicher fehlt Verständnis für den betreffenden Prozess	-3,321 ***	0,659	25,409	0,036
Umsetzung war schon vor Einreichung geplant	-2,763 ***	0,583	22,491	0,063
Annahme in veränderter Form	5,463 ***	1,187	21,180	235,770

N=296

-2 Log-Likelihood 234,845

Chi-Quadrat (df) 210,991 (9) ***

Cox & Snell R-Quadrat 0,480

Nagelkerkes R-Quadrat 0,641

p< ,001 ***

p< ,01 **

p< ,05 *

Mit diesem Modell wird gezeigt, dass der Inhalt eines Vorschlages von Relevanz ist. Insbesondere dann, wenn sich die vorgeschlagene Maßnahme auf die Ursache des zu verbessernden Tatbestandes bezieht, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass ein Verbesserungsvorschlag angenommen wird. Das Modell zeigt aber auch, dass ein Nutzen dann wahrscheinlicher wird, wenn ein Einreicher inhaltlich von Experten unterstützt wird.

Vorschlag wird als berechenbar eingestuft

Um festzustellen, was Vorschläge mit berechenbarem Nutzen ausmacht, wurde eine binär logistische Regression berechnet, die nachweist, welche unabhängigen Variablen Einfluss darauf haben, ob ein Verbesserungsvorschlag als berechenbar eingestuft wird oder nicht. Wie und ob diese Parameter beeinflusst werden können, ist Thema des Kapitels 6. Die einfache Stichprobe von 296 Fällen wurde um die Vollerhebung der berechenbaren Vorschläge der untersuchten Periode ergänzt, sodass 321 Fälle in dem Modell untersucht wurden.

Abbildung 30 zeigt, dass die Chance, dass ein Vorschlag als berechenbar eingestuft wird, höher ist, wenn er in einem direkten Bereich begutachtet wird. Der Bereich der Begutachtung kann als Proxy für den betreffenden Bereich gesehen werden und bestätigt, dass die größten Hebel in der Produktionsumgebung offenzulegen sind. Insbesondere bei großen Stückzahlen

in der Serienfertigung können kleine Änderungen, gemäß der „Economies of Scale“¹², großen Nutzen bringen. Naturgemäß finden sich solche Abläufe in indirekten Bereichen seltener.

Gleichzeitig ist die Chance für die Umsetzung des Vorschlags geringer, wenn er von einem Mitarbeiter im direkten Bereich gemacht wurde. Mit dieser Feststellung geht die Tatsache einher, dass es hinderlich ist, wenn dem Einreicher die ausreichende Kenntnis über den Prozess, den er zu verbessern ersucht, fehlt. Beide Feststellungen korrespondieren mit dem vorab diskutierten Modell zur Annahme eines Vorschlages.

Wenn der Einreicher im Verbesserungsvorschlag eine Angabe zum erzielbaren Erfolg macht, erhöht dies die Chancen des Vorschlages, als berechenbar eingestuft zu werden. Da die Existenz eines tatsächlich berechenbaren Nutzens im Modell keine Rolle spielt, ist zu vermuten, dass der Gutachter die Angaben des Einreichers als Hilfestellung annimmt und eher davon überzeugt ist, dass es sich um einen berechenbaren Vorschlag handelt, wenn ihm dies vom Einreicher plausibel und quantitativ dargestellt wurde. Die Angabe eines monetären Nutzens wirkt sich auf den Gutachter aus, da ihm gezeigt wird, wie der Nutzen ermittelt werden kann. Wenn er nicht darauf eingeht, muss er die Angabe des Einreichers widerlegen, um eine gerechte Begutachtung zu demonstrieren.

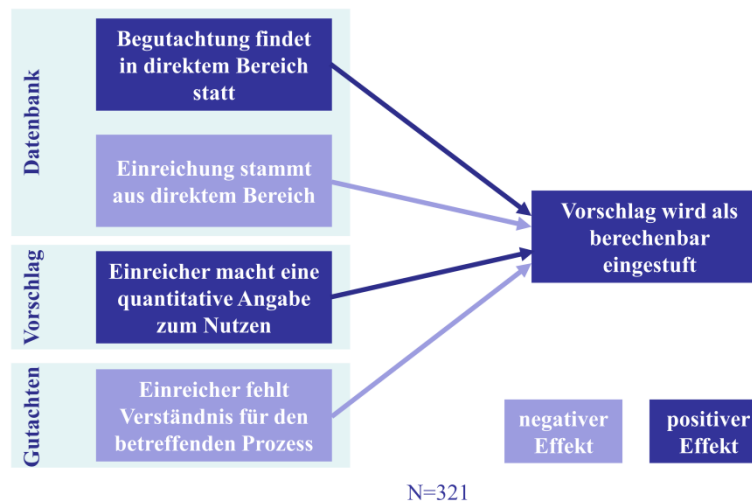


Abbildung 30: Einflussfaktoren: Vorschlag wird als berechenbar eingestuft (eigene Darstellung)

¹² Economies of Scale wird in der Betriebswirtschaft der Skaleneffekt genannt, wonach eine stückzahlenabhängige Einsparung oder Gewinnerhöhung sich auf den Gesamterfolg insbesondere bei großen Stückzahlen auswirkt (vgl. Hopp und Spearman 2008: 650 f.).

Die Modellgüte der binär logistischen Regression mit der abhängigen Variablen „Vorschlag wird als berechenbar eingestuft“ ist insbesondere im Vergleich mit der Güte der vorangegangenen Regression mit der unabhängigen Variablen „Annahme des Vorschlages“ von geringerer Güte, mit einem Cox & Snell R-Quadrat von 0,209 und einem Nagelkerkes R-Quadrat von 0,462 dennoch brauchbar.

Tabelle 11: Einflussfaktoren – Vorschlag wird als berechenbar eingestuft (eigene Darstellung)

Logistisches Regressionsmodell zur abhängigen Variablen: Vorschlag wird als berechenbar eingestuft (1=ja, 0=nein)	Regressions- koeffizient B	Standard- fehler	Wald	Exp(B)
Begutachtung findet in direktem Bereich statt	3,168 ***	0,878	13,006	23,760
Einreichung stammt aus direktem Bereich	-2,524 ***	0,579	19,028	0,080
Einreicher macht eine quantitative Angabe zum Nutzen	2,300 ***	0,506	20,670	9,979
Einreicher fehlt Verständnis für den betreffenden Prozess	-2,216 *	1,245	3,166	0,109

N=321

-2 Log-Likelihood 119,286

Chi-Quadrat (df) 76,204 (5) ***

Cox & Snell R-Quadrat 0,209

Nagelkerkes R-Quadrat 0,462

p<,001 ***

p<,01 **

p<,05 *

Die Hypothese, dass Verbesserungsvorschläge, die anonym eingereicht wurden, besser bewertet werden, konnte mit diesem Modell keine Bestätigung finden. Bezüglich des Vorschlagsinhaltes ergibt sich die Bestätigung der Hypothese, nach der der Inhalt die Bewertung bestimmt, teilweise. Insbesondere die Angabe eines quantitativen Nutzens wurde als Einfluss auf die bestmögliche Einstufung nachgewiesen.

Dauer bis zur Vorlage des Gutachtens

Je schneller über einen Vorschlag entschieden ist, desto früher kann der Nutzen, der durch die Umsetzung generiert wird, abgeschöpft werden. Gleichzeitig gehen Einreicher davon aus, dass lange Gutachtendauern eine sorgfältigere Bewertung ermöglichen (vgl. Büch 2010: 78 f.). Aus diesem Grund soll das folgende Modell in Abbildung 31 zeigen, unter welchen Voraussetzungen die Begutachtung innerhalb der vorgesehenen 14 Tage erfolgt.

Maßgeblich für die Dauer bis zur endgültigen Erstellung des Gutachtens ist die vorhergehende Kommunikation, die sich in Delegationsschleifen im Workflow widerspiegelt. Je höher die Anzahl der Bearbeitungsschleifen ist, desto länger dauert es, bis das Gutachten erstellt ist. Das bedeutet auch, dass Unklarheit über die Zuständigkeit des Gutachters herrscht, weil sich die Delegationsschleifen sonst erübrigen würden.

In indirekten Bereichen geht die Begutachtung schneller vonstatten. Die deskriptiven Ergebnisse zeigen, dass ein einzelner Gutachter für die indirekten Bereiche eine wesentlich geringere Vorschlagsmenge abzuarbeiten hat als ein Gutachter in direkten Bereichen. Wenn die Begutachtung von Verbesserungsvorschlägen kein fester Bestandteil der Arbeitsaufgabe eines Gutachters ist, hat die Abarbeitung dieser Aufgabe keine Priorität und die Dauer bis zur Gutachtenerstellung wird negativ beeinflusst.

Eine Begutachtung ist wahrscheinlicher im vorgesehenen Zeitraum erledigt, wenn der Einreicher kein ausreichendes Verständnis für den Prozess aufweist. Unter diesem Umstand ist die Entscheidung für den Gutachter schnell zu treffen und dies begünstigt die Dauer bis zur Begutachtung. Das bedeutet, dass Entscheidungen gegen Verbesserungsvorschläge eindeutig zu treffen sind, wenn der Einreicher den Gegenstand seines Vorschlages nicht ausreichend versteht und deshalb einen Vorschlag macht, der keine Verbesserung bewirken würde.

Das Modell zeigt auch, dass Vorschläge, die nicht handschriftlich verfasst wurden, schneller begutachtet werden, was damit zu erklären ist, dass sie leichter lesbar und mit weniger Aufwand zu erfassen sind als handschriftliche Einreichungen.

Entgegen der impliziten Annahme, die sich aus Büchs Studie zur Gutachtendauer in Verbindung mit Wiedereinreichungen ergibt (siehe Kapitel 3.6.2), bedingt ein ausführliches Gutachten keine lange Dauer bis zur Erstellung des Gutachtens. Die Wahrnehmung, dass lange Begutachtungsdauern darin begründet sind, dass die Vorschläge ausführlicher geprüft werden, kann nicht bestätigt werden.

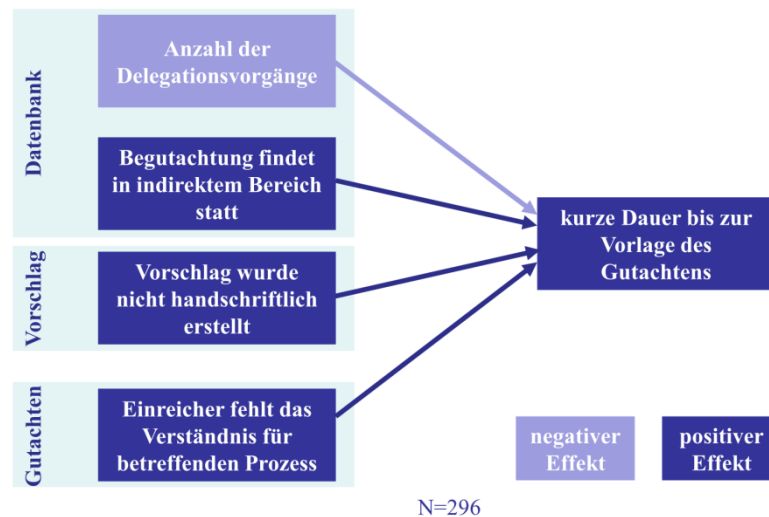


Abbildung 31: Einflussfaktoren: kurze Dauer bis zur Vorlage des Gutachtens (eigene Darstellung)

Wenngleich Tabelle 12 dokumentiert, dass lediglich die Anzahl der Delegationsvorgänge einen hochsignifikanten Einfluss auf die Dauer bis zur Vorlage eines Gutachtens hat, bestätigen die Bestimmtheitsmaße eine sehr hohe Modellgüte.

Tabelle 12: Einflussfaktoren – kurze Dauer bis zur Vorlage des Gutachtens (eigene Darstellung)

Logistisches Regressionsmodell zur abhängigen Variablen: Dauer bis zur Vorlage des Gutachtens (Referenz: Dauer>90 Werktage)		0 ≤ Dauer ≤ 14			
	Regressions- koeffizient B	Standard- fehler	Wald	Exp(B)	
Anzahl der Delegationsvorgänge	-6,752 ***	1,068	39,997	0,001	
Vorschlag wurde nicht handschriftlich erstellt	-1,756 n.s.	1,702	1,064	0,173	
Verbesserung ist im Vorschlag nicht beschrieben	1,285 n.s.	1,942	0,438	3,614	
Einreicher macht keine quantitative Angabe zum Nutzen	1,645 n.s.	1,462	1,266	5,180	
Begutachtung findet in indirektem Bereich statt	4,236 ***	2,121	3,987	69,107	
Einreicher fehlt nicht das Verständnis für betreffenden Prozess	-4,391 *	2,440	3,239	0,012	
Logistisches Regressionsmodell zur abhängigen Variablen: Dauer bis zur Vorlage des Gutachtens (Referenz: Dauer>90 Werktage)		15 ≤ Dauer ≤ 30			
	Regressions- koeffizient B	Standard- fehler	Wald	Exp(B)	
Anzahl der Delegationsvorgänge	-4,311 ***	1,027	17,613	0,013	
Vorschlag wurde nicht handschriftlich erstellt	-1,564 n.s.	1,682	0,865	0,209	
Verbesserung ist im Vorschlag nicht beschrieben	1,564 n.s.	1,923	0,661	4,777	
Einreicher macht keine quantitative Angabe zum Nutzen	2,237 n.s.	1,446	2,393	9,363	
Begutachtung findet in indirektem Bereich statt	3,703 *	2,109	3,083	40,554	
Einreicher fehlt nicht das Verständnis für betreffenden Prozess	-4,284 *	2,427	3,115	0,014	
Logistisches Regressionsmodell zur abhängigen Variablen: Dauer bis zur Vorlage des Gutachtens (Referenz: Dauer>90 Werktage)		31 ≤ Dauer ≤ 90			
	Regressions- koeffizient B	Standard- fehler	Wald	Exp(B)	
Anzahl der Delegationsvorgänge	-2,578 ***	0,964	7,150	0,502	
Vorschlag wurde nicht handschriftlich erstellt	-2,789 *	1,618	2,971	1,465	
Verbesserung ist im Vorschlag nicht beschrieben	2,824 n.s.	1,857	2,314	641,264	
Einreicher macht keine quantitative Angabe zum Nutzen	0,561 n.s.	1,351	0,173	24,753	
Begutachtung findet in indirektem Bereich statt	4,442 **	2,056	4,667	4777,098	
Einreicher fehlt nicht das Verständnis für betreffenden Prozess	-2,794 n.s.	2,326	1,443	5,842	

N=296

Pseudo-R-Quadrat, Cox & Snell 0,656

Pseudo-R-Quadrat, Nagelkerkes 0,728

Pseudo-R-Quadrat McFadden 0,461

p< ,001 ***

p< ,01 **

p< ,05 *

Einspruch

Der zweite definierte Extremfall im Betrieblichen Vorschlagswesen, neben dem berechenbaren Vorschlag, der den Bestfall darstellt, ist der schlechteste Fall, nämlich der, dass Einspruch gegen das Bewertungsergebnis erhoben wird. Das bedeutet einen erhöhten administrativen Aufwand und damit Kosten, zusätzlich ergeben sich Unsicherheiten. Ein Einspruch zeugt von Misstrauen, was zu vermeiden ist, weswegen das in Abbildung 32 dargestellte Modell erstellt wurde, um Indikatoren zu finden, die Einsprüchen vorbeugen. Die einfache Stichprobe von 296 Fällen wurde um die Vollerhebung der Vorschläge, gegen die Einspruch erhoben wurde, ergänzt, sodass 313 Fälle ohne Überschneidung in dem Modell untersucht wurden.

Das Modell weist nach, dass Einsprüche unwahrscheinlicher werden, je länger die Dauer bis zur Erstellung des Gutachtens ist. Das bestätigt Büchs Annahme, dass eine längere Begutachtungsdauer eine sorgfältigere Bearbeitung seitens des Gutachters suggeriert (vgl. Büch 2010: 78 f.), obwohl dieser Zusammenhang nachweislich nicht besteht. Dass diese höhere Sorgfalt nicht nachzuweisen ist, vermindert diese Wahrnehmung und wird durch die höhere Wiederreichungsrate, die Büch nachweist (siehe Kapitel 3.6.2), bestätigt.

Ein Einreicher erhebt dann Einspruch, wenn er mit dem Begutachtungsergebnis unzufrieden ist. Alle untersuchten Vorgänge, die in einem Einspruch mündeten, wurden in erster Instanz abgelehnt. Die Wahrscheinlichkeit eines Einspruchs erhöht sich mit dem quantitativen Umfang des Verbesserungsvorschlages. Je mehr Mühe der Einreicher in die Erstellung des Vorschlages investiert hat, desto wahrscheinlicher gibt er sich nicht mit einer Ablehnung zufrieden. Das bestätigt die aufgestellte Hypothese, dass die Erwartung, eine Prämie zu erhalten, beim Einreicher höher ist, wenn sein beigesteuerter Aufwand hoch war.

Ein weiterer Faktor, der einen Einspruch befördert, ist die Tatsache, dass ein Nutzen quantifizierbar ist. Dies bestätigt sich darin, dass der Großteil der Vorschläge, deren Gutachten Gegenstand eines Einspruches waren, mittels Zweitgutachten als berechenbare Vorschläge klassifiziert wurden. Der Unterschied zu den sofort als berechenbar eingestuften Vorschlägen ist lediglich, dass der Einreicher keine quantitative Nutzenangabe gemacht hat.

Wird bei Vorschlägen, die nicht nachweislich einen Nutzen bringen, gegen deren Erstbegutachtung vorgegangen, liegt dies in der Prozesskenntnis des Einreichers begründet.



Abbildung 32: Einflussfaktoren: Einspruch gegen das Begutachtungsergebnis

Die Modellgüte der in Tabelle 13 dokumentierten Regression mit der abhängigen Variablen „gegen das Begutachtungsergebnis wird Einspruch erhoben“ ist mit niedrigen R-Quadrat-Werten als schlecht einzustufen. Dies kann auf die geringe Anzahl von Vergleichsfällen zurückgeführt werden. Es wurden zwar überproportional viele Einsprüche mit der Stichprobe verglichen, dennoch handelt es sich um lediglich 20 Einsprüche im Referenzzeitraum.

Tabelle 13: Einflussfaktoren – gegen das Begutachtungsergebnis wird Einspruch erhoben (eigene Darstellung)

Logistisches Regressionsmodell zur abhängigen Variablen: gegen das Begutachtungsergebnis wird Einspruch erhoben (1=ja, 0=nein)	Regressions- koeffizient B	Standard- fehler	Wald	Exp(B)
Dauer bis zur Begutachtung (je Tag)	-0,048 ***	0,024	3,929	0,953
Umfang des Verbesserungsvorschlages (je Wort)	0,005 ***	0,003	3,013	1,005
nachweislich messbarer Nutzen	1,413 ***	0,662	4,560	4,108
Einreicher fehlt Verständnis für den betreffenden Prozess	0,996 *	0,526	3,581	2,706

N=313

-2 Log-Likelihood 129,085

Chi-Quadrat (df) 21,182 (4) ***

Cox & Snell R-Quadrat 0,063

Nagelkerkes R-Quadrat 0,170

p< ,001 ***

p< ,01 **

p< ,05 *

Die generierten Modelle stellen einige Faktoren heraus, die wesentlichen Einfluss auf den Prozess haben. Wichtig ist zudem die Tatsache, dass viel mehr Variablen auf ihren möglichen Einfluss hin geprüft wurden, ohne dass eine Beeinflussung festgestellt werden konnte. Inhaltliche Aspekte spielen eine geringe Rolle: Von Relevanz ist nur, dass der Verbesserungsvorschlag ursachenbezogen ist und es dem Einreicher nicht an Prozessverständnis mangelt, für die übrigen einzelnen Aspekte des Vorschlages wurde kein Einfluss auf die abhängigen Variablen nachgewiesen. Des Weiteren wurde kein Einfluss der Gutachteninhalte darauf festgestellt, ob Einspruch gegen ein Bewertungsergebnis eingereicht wird.

Die Ergebnisse der Arbeit implizieren auch, dass eine Erweiterung des Betrieblichen Vorschlagswesens um Elemente eines Innovationsmanagements höhere Erfolge erzielen könnte. Gleichzeitig bestehen kulturelle und gesetzliche Festsetzungen, die die Vermischung beider Instrumente erschweren.

Deshalb sollten zukünftige Forschungen sich damit beschäftigen, unter welchen Voraussetzungen ein bestehendes Betriebliches Vorschlagswesen zu Gunsten eines Innovationsmanagements eingestellt werden kann, insbesondere dann, wenn eine bestehende Prämie abgeschafft werden müsste und ein Innovationsmanagement ohne Prämien operieren würde. Der Verzicht auf Prämien im Innovationsmanagement wird an dieser Stelle deshalb propagiert, weil die gerechte Verteilung etwaiger Erfolgsbeteiligungen bei der unterschiedlich intensiven Partizipation vieler Personen nicht gewährleistet werden kann.

5.5 Das 20-€-Experiment

Durch die in Kapitel 4.4.3 beschriebene Aktion, während derer für jeden Verbesserungsvorschlag pauschal 20 € an den Einreicher ausbezahlt wurden, wurde im zweimonatigen Aktionszeitraum im Jahr 2011 ein Vorschlagsvolumen erzielt, das dem des gesamten Vorjahres entsprach.

Die Folge war eine Verlängerung der Bearbeitungszeiten, da die Gutachter natürlich ein wesentlich höheres Pensum zu bewältigen hatten. Statt einen rein positiven Effekt zu erreichen, nämlich ein hohes Vorschlagsaufkommen, wurden lange Feedbackzeiten erzeugt, die wiederum den gegenteiligen Effekt haben, dass eine Folgeeinreichung weniger wahrscheinlich wird, weil sich ein Einreicher nicht ernst genommen fühlt, wie die qualitativen Analysen dieser Arbeit zeigen. Schenkt man der vorher diskutierten Studie von Büch Glauben, wäre die längere Bearbeitungsdauer ein zusätzlicher Anreiz für Folgevorschläge (vgl. Büch 2010: 78 f.), sofern sie ein echtes Zeichen für die Wertschätzung des Vorschlages ist.

Womöglich hätte man von der 20-€-Prämie abgesehen, wenn Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie vorab in Betracht gezogen worden wäre. Herzberg unterscheidet zwischen Hygienefaktoren und Motivatoren. Hygienefaktoren werden auch Kontextfaktoren genannt und wirken laut ihrer Definition so, dass sie zwar Unzufriedenheit verhindern, aber nicht explizit Zufriedenheit hervorrufen. Wenn sie nicht gegeben sind, entsteht im Umkehrschluss Unzufriedenheit. Hygienefaktoren sind Selbstverständlichkeiten, wie der Lohn für geleistete Arbeit, die Anerkennung des Vorgesetzten und die gerechte Behandlung bei der Aufgabenverteilung durch den Chef. Die Motivatoren bewirken Zufriedenheit und führen nicht zur Unzufriedenheit, wenn sie nicht vorhanden sind (vgl. Hucker 2008: 148 f.). Bei der Aktion bestand die Gefahr, die sich allerdings nicht bestätigt hat, dass die pauschale Prämie zum Hygienefaktor

wird und Mitarbeiter Beiträge zum Ideenmanagement verweigern, sofern es nicht in jedem Fall eine Entlohnung gibt. Im Falle einer Annahme des Vorschlages dürfte die Pauschalprämie an Gewicht verlieren, weil sie selbst im Vergleich zur Kleinprämie von 100 € nur mehr einen Unterschied von 20 Prozent erwirkt.

Evident ist die Frage nach der Herkunft der Ideen, die über das normale Ideenaufkommen hinausgingen. Entsprechend der VIE-Theorie (siehe Kapitel 3.6.1) wurden die Ideen bis zur Aktion zurückgehalten, weil für den Aufwand des Verfassens eines Vorschlags nur mit geringer Wahrscheinlichkeit eine Prämie zu erwarten war. Es findet sich die Hypothese bestätigt, nach der mehr Ideen vorgebracht werden, wenn eine Prämie garantiert ist. Auch das anreiztheoretische Modell, nach dem der Akteur das Prinzip verfolgt, „so viel wie möglich“ (von Rosenstiel 2001: 35) eines Gutes zu erlangen, ungeachtet dessen, wie viel bereits vorhanden ist, unterstützt diese Theorie. Im betrachteten Fall ist dieses Gut Geld. Dieses Bestreben kann dadurch verringert werden, dass eine Gegenleistung erbracht werden muss, die den Akteur gemäß dem Rational-Choice-Ansatz davon abhält, eine Idee, derer er sich nicht sicher ist, vorzuschlagen. Bei der leistungslosen Vergabe, wie sie im Beispiel der Fall ist, kann höchstens das Ansehen des Vorschlagenden leiden und dies kann umgangen werden, indem von dem in der betrieblichen Vereinbarung geregelten Recht Gebrauch gemacht wird, dass der Vorschlag anonymisiert weitergegeben wird.

Das bestätigen auch die Begutachtungsergebnisse. Demnach waren weniger Vorschläge als zuvor verwertbar. Die Gegenüberstellung des Jahres 2010, das auch die Daten für die bereits erfolgten Analysen lieferte, mit 2011 zeigt, dass 2011 der Anteil der abgelehnten Vorschläge mit 60 Prozent deutlich höher war als in den Vorjahren, deren Tendenz durch die Daten des Jahres 2010 wiedergegeben wird. Der Gesamterfolg konnte unwesentlich gesteigert werden.

Tabelle 14: Erfolgsvergleich des 20-€-Experiments (eigene Darstellung)

	2010		2011	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
eingereichte (bewertete) Verbesserungsvorschläge	910	100%	1511	100%
berechenbarer Vorschlag	36	4%	37	2%
Vorschlag zu Umweltschutz/ Arbeitssicherheit	55	6%	49	3%
nicht berechenbarer Vorschlag	118	13%	123	8%
Kleinvorschlag	255	28%	404	27%
Ablehnung	446	49%	898	60%
anonyme Einreichungen	169	19%	346	20%
	t€		t€	
Netto-Nutzen aus berechenbaren Vorschlägen im ersten Jahr		328		354
geschätzter Zusatznutzen		396		425
Aufwand für Sonderprämien				17
Aufwand für Prämien		145		148
Aufwand für Begutachtung		29		45
Gesamterfolg		550		569

Des Weiteren unterscheiden sich die Anteile der anonym eingereichten Verbesserungsvorschläge im Gesamtjahresvergleich nicht signifikant. Von den Vorschlägen im Aktionszeitraum sind 20 Prozent ohne die Angabe des Namens des Einreichers eingegangen.

Der größte und im Voraus am wenigsten in Erwägung gezogene Erfolg der Aktion war die Gewinnung von 104 Ersteinreichern im Aktionszeitraum, wohingegen im gesamten Vorjahr nur 53 Mitarbeiter zum ersten Mal am Betrieblichen Vorschlagswesen teilgenommen haben. Es bestätigen sich die Interviewaussagen von Mitarbeitern, dass sie zufällig vom Betrieblichen Vorschlagswesen erfuhren. Die Aktion weckte Aufmerksamkeit und baute Hemmschwellen ab. Der Fall zeigt, dass dem Betrieblichen Vorschlagswesen zwar ein ungesteuerter Prozess zugrunde liegt, eine gewisse Einflussnahme dennoch möglich und nötig ist. Da das Betriebliche Vorschlagswesen nicht verpflichtend ist, muss es beworben werden, um potentielle Einreicher darauf aufmerksam zu machen. Offenbar waren 20 € für sieben Prozent der Mitarbeiter Anreiz genug, eine Hürde zu überwinden und sich mit dem System zu beschäftigen, wohingegen im Vorjahr weniger als vier Prozent der Gesamtbelegschaft zum ersten Mal am Ideenmanagement partizipiert haben. Diese erhöhte Partizipation ist zum größten Teil auf Mitarbeiter aus indirekten Bereichen mit administrativen Aufgaben zurückzuführen. Im Vergleich zum Vorjahr war der Anteil der Vorschläge aus indirekten Bereichen im Aktionszeit-

raum um 6 Prozent höher (bei 29 Prozent), der Anteil der Vorschläge administrativ arbeitender Einreicher stieg sogar um 11 Prozent – von 28 auf 39 Prozent. Die nähere Betrachtung der Vorschlagsherkunft nach der Funktion der Einreicher zeigt, dass 23 Prozent der Vorschläge im Aktionszeitraum von Entwicklern stammten, während diese Einreichergruppe im gesamten Vorjahr nur elf Prozent der Vorschläge lieferte. Der große Anteil einreichender Entwickler kann damit erklärt werden, dass sie per Definition nicht zur Teilnahme am Betrieblichen Vorschlagswesen vorgesehen sind. Ihre berufliche Aufgabe ist es, Neuerungen vorzubringen und umzusetzen, weshalb sie damit rechnen müssen, dass ihre Ideen noch vor der Prüfung abgelehnt werden. Die garantierte Prämie kann bewirkt haben, dass sie die Mühe auf sich nahmen, Ideen zu Papier zu bringen, die sie sonst für sich behalten hätten. Der Anteil der Vorschläge, die durch Produktionsmitarbeiter eingereicht wurden, verringerte sich entsprechend. Sie trugen einen Anteil von 35 Prozent statt 44 Prozent im Vorjahr bei. Absolut verschlechterte sich die Zahl nicht.

5.6 Die Rolle interpersoneller Konstrukte

Im Rahmen der Forschungstätigkeit zum Betrieblichen Vorschlagswesen konnten zwei Fallbeispiele dokumentiert werden, die zeigen, wie stark das System von einzelnen Akteuren abhängt.

Um die Angaben zum 20-€-Experiment zu errechnen, mussten mehr als 70 Vorschläge herausgerechnet werden, weil sie von einer einzelnen Person eingereicht wurden und somit das Bild verfälscht hätten. Ein Mitarbeiter, der bereits vor der Aktion als Einreicher aktiv war, hat am ersten Tag der vorher angekündigten Aktion persönlich im Büro des Ideenmanagers über 70 Verbesserungsvorschläge abgegeben, die allesamt anonym zur Begutachtung weitergegeben werden sollten. Dieses Verhalten ist ungewöhnlich, zumal er zuvor einer Weitergabe der Vorschläge unter Angabe seines Namens zugestimmt hatte. Außerdem hätte er, wie sonst üblich, den unpersönlichen Weg der Ideeneingabe über den Briefkasten oder das Workflow-Management-System wählen können. Sein Verhaltensmuster zeigt evident, dass er nicht wie sonst zu den Vorschlägen stand. Dennoch hat er eine Prämie in Höhe von fast 1500 € erhalten, die er allerdings der Wohltätigkeitsstiftung des Firmengründers zukommen ließ. Dies weist darauf hin, dass der Einreicher nicht an der Prämie interessiert war, die Motive sind vor den bekannten Hintergründen jedoch nicht zu klären.

Ein weiterer Fall, der sich im untersuchten Unternehmen zugetragen hat, steht exemplarisch für viele Konstrukte, die im Rahmen eines Betrieblichen Vorschlagswesens entstehen und mithilfe des Vierebenenkonzeptes (siehe Kapitel 3.6.1) erklärt werden können.

Das Fallbeispiel ereignete sich innerhalb einer Produktionsabteilung und als Akteure sind zwei hierarchisch gleichgestellte Kollegen und deren direkter Vorgesetzter zu nennen. Gemeinsam sind die genannten Akteure für die Automatisierung und Prozesssteuerung der Produktionsprozesse eines Produktionsbereiches zuständig. Alle drei sind Ingenieure und das Niveau der Aufgaben der beiden Kollegen sowie der Aufgabeninhalt sind ähnlich. Der eine Kollege, im Folgenden Mitarbeiter 1 genannt, hat einen Verbesserungsvorschlag eingereicht, der von dem Vorgesetzten, der in dem Fall gleichzeitig als Gutachter fungierte, als berechenbarer Vorschlag bewertet wurde. Basierend auf dem monetären Nutzen des Verbesserungsvorschlages im ersten Jahr wurde eine Prämie in Höhe eines vierstelligen Eurobetrages errechnet. Der Kollege des Mitarbeiters 1, im Folgenden Mitarbeiter 2 genannt, erfuhr zufällig von dem Vorschlag und der Prämierung und wendete sich an die Ideenmanagerin des Unternehmens, weil er die Prämierung für nicht gerechtfertigt hielt. Die eingeführte Maßnahme sei Teil der Arbeitsaufgabe des Mitarbeiters 1 und somit nicht zusätzlich prämierbar. Ein Gespräch der Ideenmanagerin mit dem Vorgesetzten ließ erkennen, dass Mitarbeiter 2 mit seiner Kritik richtig lag. Aufgrund dessen wurde der zweite Teil der Prämie nicht ausgezahlt. Darüber hinaus stellte sich in dem Gespräch heraus, dass die Verbesserungsmaßnahme, die im Rahmen des Betrieblichen Vorschlagswesens eingebracht wurde, auf einem konkreten Arbeitsauftrag im Sinne der Arbeitsaufgabe seitens des Vorgesetzten an Mitarbeiter 1 basierte, was eine Prämierung deshalb obsolet macht, weil der Vorschlag durch die Beauftragung durch den Vorgesetzten zweifelsfrei zur Arbeitsaufgabe gehört. Dennoch befürwortete der Vorgesetzte die Behandlung des Vorschlages als berechenbaren und damit zu prämierenden Vorschlag, vor dem Hintergrund, dass Bonuszahlungen, mit denen derartige Sonderleistungen von Mitarbeitern üblicherweise indirekt honoriert werden können, durch die Unternehmensleitung aufgrund der wirtschaftlichen Situation ausgesetzt wurden.

In weiteren Recherchen zeigte sich, dass Mitarbeiter 2 regelmäßig Verbesserungsvorschläge einreicht, die auch prämiert werden, obwohl sie in sein Aufgabengebiet fallen. Allerdings schließt dieser von vornherein aus, dass die Arbeitsaufgabe geprüft werden kann, indem er von seinem – qua Betriebsvereinbarung geregelten – Recht Gebrauch macht, dass seine Vorschläge anonym behandelt werden.

Der betrachtete Fall zeigt also, wie drei beteiligte Akteure das Betriebliche Vorschlagswesen gegen seine Bestimmung, aber zu ihrem persönlichen Vorteil nutzen. Mitarbeiter 1, der anstrebt, sich für die Erledigung seiner Arbeit zusätzlich entlohnen zu lassen, der Vorgesetzte, der keine Boni zahlen kann und dies durch die Bewilligung einer Prämie kompensiert, und Mitarbeiter 2, der zwar die Ungerechtigkeit anprangert, sich das System aber ebenso zunutze macht und die Möglichkeit der Anonymität nutzt, um – ebenso wie der von ihm kritisierte Kollege – ungerechtfertigt eine Zusatzvergütung für seine Tätigkeit im Rahmen seiner Arbeitsaufgabe zu generieren.

Im Rahmen des von Häußling vorgeschlagenen Vierebenenkonzeptes kann die Tatsache, dass alle Akteure als Ingenieure in einem gemeinsamen Aufgabenfeld tätig sind, in die Ebene des semantischen Kontextes eingeordnet werden. Zum semantischen Kontext ist auch zu zählen, dass Verbesserungsvorschläge nur dann prämierungsfähig sind, wenn sie nicht das eigene Arbeitsgebiet betreffen.

Das statische Interaktionsnetzwerk ist zweischichtig, da ein hierarchisches Vorgesetztenverhältnis besteht und es gleichzeitig parallel eine pseudodynamische Rollenverteilung zwischen Gutachter und Einreichern gibt.

Interveniert wird im Fallbeispiel von zwei Akteuren. Einerseits agiert der Vorgesetzte, der die Rolle des Gutachters einnimmt und diese Position nutzt, um seine Vorgesetztenposition zu stärken. Andererseits nutzt Mitarbeiter 2 eine Lücke im System und setzt sich über die Regeln hinweg, um sich selbst ungerechtfertigt zu begünstigen.

Dass der Vorgesetzte dem Mitarbeiter 1 zusätzliche Anerkennung zukommen lässt, wenngleich er dazu gegen bestehende Regularien verstößt, kann in die vierte Ebene von Häußlings Modell eingeordnet werden.

5.7 Ergebnisse der empirischen Untersuchungen im Kontext der einzelnen Prozessschritte

Zusammenfassend zeigen die Untersuchungen, dass der Prozess des Betrieblichen Vorschlagswesens stark von der Organisationskultur und den einzelnen Menschen geprägt ist, die den Prozess vorantreiben und verantworten. Dennoch konnten die aufgestellten Hypothesen

geprüft werden. Im Folgenden werden die Hypothesen und die dazugehörigen Ergebnisse entsprechend des Prozessablaufes zusammengefasst.

Verbesserungsvorschlag und Einreichung

Die Grundvoraussetzung dafür, dass Verbesserungsvorschläge eingereicht werden, ist die Existenz eines Betrieblichen Vorschlagswesens. Des Weiteren wird ein Mitarbeiter davon absehen, Vorschläge vorzubringen, wenn er nicht damit rechnen kann, dass diese gerecht beurteilt werden. Diese Hypothese wird durch die Aussagen von Einreichern im Rahmen der Experteninterviews bestätigt.

Hypothese 5

Mitarbeiter reichen nur dann Verbesserungsvorschläge ein, wenn sie auf eine gerechte Begutachtung vertrauen.

Im Betrieblichen Vorschlagswesen ist die Zahlung von Prämien üblich. Aus dieser Tatsache ergab sich die erste Hypothese im Prozessverlauf.

Hypothese 1

Wenn Mitarbeiter damit rechnen können, eine Gegenleistung zu empfangen, verfassen sie Verbesserungsvorschläge.

Diese Annahme kann insbesondere durch die Zusammenfassung der Expertengespräche bestätigt werden. Die Gegenleistung ist nicht eindeutig monetär. Mitarbeiter haben tatsächliches Interesse an der Einführung der Verbesserung und fühlen sich nicht ernst genommen, wenn sie zwar eine Prämie erhalten, der Vorschlag aber keine Umsetzung findet.

Hypothese 2

Wenn jeder Vorschlag gutachtenunabhängig prämiert wird, erhöht sich der Vorschlagseingang.

Diese Hypothese ist experimentell bestätigt. Es zeigte sich, dass sich die Bearbeitungszeiten verlängerten, als durch den Zusatzreiz überdurchschnittlich viele Verbesserungsvorschläge eingereicht wurden. Gleichzeitig konnte festgestellt werden, dass die Vorschläge, die einen rechenbaren Gewinn erzielen, auch ohne garantierte monetäre Prämierung eingereicht werden. Der Nutzen der zusätzlichen Vorschläge amortisiert sich durch den Zusatzaufwand, den eine solche Aktion mit sich bringt.

Hypothese 3

Je ausführlicher ein Vorschlag formuliert ist, desto höher ist die Erwartung an die Prämie.

Diese von Vrooms Theorie zur Aspiration (vgl. Vroom 1964: 165-167) abgeleitete Hypothese wurde indirekt dadurch bestätigt, dass Einsprüche insbesondere dann eingereicht werden, wenn abgelehnte Vorschläge besonders ausführlich formuliert waren.

Hypothese 4

Wenn das System eine ungerechtfertigte Prämienzahlung zulässt, wird diese Möglichkeit von Einreichern genutzt.

Die Fallstudie zeigt am Einzelfall, dass es Mitarbeiter gibt, die, obgleich sie de jure keine Prämie erhalten dürften, die Möglichkeit der anonymen Einreichung nutzen, um sich über die Prüfung der Zuständigkeit hinwegzusetzen. Es ist nicht davon auszugehen, dass alle Mitarbeiter derart berechnend sind und sich für ihre eigentliche Arbeitsaufgabe zusätzlich vergüten lassen. Der Rational-Choice-Ansatz liefert jedoch die theoretische Grundlage für derartiges Verhalten, sofern der Einreicher keine Angst vor personellen Folgen hat, die drohen könnten, wenn seine Täuschung entdeckt wird.

Eine Idee muss zu Beginn eines Prozesses entstehen, was voraussetzt, dass eventuelle Hemmnisse nicht vorhanden sein dürfen. Derlei Hemmnisse können „Unfähigkeit (Nicht-Können), Angst (Nicht-Wagen) und Trägheit (Nicht-Wollen)“ (Thom und Piening 2009: 33) sein.

Alle diese Punkte wurden durch die vorangegangenen Analysen belegt. Zu der Unfähigkeit gehört die fehlende Information der Mitarbeiter über das Betriebliche Vorschlagswesen, die durch die Aussagen von Einreichern in den Experteninterviews belegt wurden. Ein ebenfalls im Einzelfall bestätigtes und bezeichnendes Hemmnis ist die Angst vor der Macht der Vorgesetzten und dem Verlust des Wohlwollens gegenüber einem Mitarbeiter, der mit Vorschlägen implizit die Arbeit des Managements kritisiert. Trägheit bewirkt, dass keine Vorschläge eingereicht werden, wenn die Motivation nicht ausreicht, um eben diese Trägheit zu überwinden. Sie kann mit zusätzlichen Anreizen überwunden werden, wie das 20-€-Experiment zeigt. Im gesamten Prozess ist kein Unterschied zwischen elektronisch und auf Papier eingereichten Vorschlägen im Prozessverlauf zu verzeichnen.

Begutachtung und Bewertung

Nach der Einreichung, die den Prozess des Betrieblichen Vorschlagswesens triggert, entscheidet die Begutachtung darüber, ob ein Vorschlag umgesetzt wird und damit einen Nutzen erwirtschaften kann oder nicht. In Bezug auf diesen Prozessschritt wurde eine Hypothese geprüft:

Hypothese 8

Wenn Verbesserungsvorschläge anonym behandelt werden, ist das Bewertungsergebnis mit höherer Wahrscheinlichkeit positiv.

Die Begründung dafür, die Möglichkeit zu geben, Vorschläge anonym einzureichen, hat sich nicht bestätigt. Der Grund für die Möglichkeit der anonymen Einreichung ist, dass so eine subjektive Beurteilung seitens des Gutachters vermieden wird. Anonyme Vorschläge werden nicht grundsätzlich häufiger abgelehnt, weil keine Rückfrage möglich ist. Verbesserungsvorschläge, die angenommen werden, werden bei bekanntem Einreicher allerdings besser bewertet.

Hypothese 7

Wenn bestimmte Inhalte eines Verbesserungsvorschlages gegeben sind (Konkretisierungsgrad, quantitativer Umfang, Einzelfaktoren), ist das Bewertungsergebnis mit höherer Wahrscheinlichkeit positiv.

Diese Hypothese basiert auf der grundlegenden Annahme, dass der Vorschlag selbst den daraus resultierenden Nutzen bedingt. Alle Vorschläge verfügen über eine hohe inhaltliche Vollständigkeit, also über einen hohen Konkretisierungsgrad. Der quantitative Umfang spielt für die Begutachtung keine Rolle. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Vorschlag angenommen wird, steigt, wenn sich dieser auf die Problemursache bezieht und der Gutachter bereit ist, einen Vorschlag auch dann anzunehmen, wenn er nicht vollständig ausgearbeitet ist, aber einen guten Impuls gibt. Bezieht sich ein Vorschlag lediglich auf einen Arbeitsplatz oder Bereich, verringert dies die Wahrscheinlichkeit für die Annahme, was darin begründet sein kann, dass sich dabei um Einzelprobleme handelt, die keine Prämierung rechtfertigen. Gleiches gilt für das fehlende Verständnis des Einreichers für das Thema, zu dem er einen Vorschlag vorbringt.

Es konnte festgestellt werden, dass es sich wahrscheinlicher um einen Vorschlag mit berechenbarem Nutzen handelt, wenn der Vorschlag einen direkten Bereich betrifft, also einen Produktionsbereich, und wenn der Vorschlaggeber bereits in der Lage war, eine Angabe zum quantitativen Nutzen zu machen. Durch die Befragung ist bekannt, dass Gutachter klare Kriterien benötigen, um schnell und gerecht entscheiden zu können. Wenn diese nicht explizit existieren, besteht die Gefahr großer Subjektivität bei der Entscheidung, die wiederum zur Verunsicherung bei allen Beteiligten führt und die Gerechtigkeit und Vorhersehbarkeit des Prozessoutputs unmöglich macht. Eine durch Kalkulationen und numerische Darstellung bewirkte Objektivität scheint dem Gutachter die Nützlichkeit eines Vorschlages zu verdeutlichen.

Ein naheliegend simpler Einflussfaktor ist die Zeit. Lange Bearbeitungszeiten signalisieren dem Einreicher zwar, dass Verbesserungsvorschläge sorgfältig geprüft werden, gleichzeitig verzögert sich jedoch die Umsetzung und damit die frühestmögliche Nutzung des Verbesserungspotentials. De facto ist die Liegezeit nicht der ausgiebigen Prüfung der Vorschläge, sondern dem großen Vorschlagsaufkommen bei einzelnen Gutachtern geschuldet.

Hypothese 10

Wenn Zuständigkeiten unklar sind, verlängert sich die Dauer bis zur Begutachtung eines Verbesserungsvorschlages.

Je häufiger ein Verbesserungsvorschlag innerhalb des Workflows delegiert wird, desto unklarer ist die Zuständigkeit und das verzögert nachweislich die Begutachtung. Darüber hinaus ist ein Gutachten länger in Bearbeitung, wenn davon auszugehen ist, dass der Einreicher über das fachliche Verständnis in Bezug auf seinen Vorschlag verfügt. Ist dem nicht so, wird ein Vorschlag abgelehnt, ohne dass eine lange Prüfung notwendig ist. Findet die Begutachtung in einem Bereich statt, in dem das Gutachtenaufkommen gering ist, liegt das Gutachten schneller vor als bei viel beschäftigten Gutachtern.

Hypothese 9

Wenn Gutachten umfangreich sind, verlängert sich die Dauer bis zur Fertigstellung des Gutachtens.

Diese Hypothese konnte nicht bestätigt werden. Der Umfang von Gutachten steht in keinem Zusammenhang damit, innerhalb welcher Dauer ein Gutachter zur abschließenden Bewertung eines Vorschlages kommt.

Umsetzung

Allein die Umsetzung rechtfertigt die Unterhaltung eines Betrieblichen Vorschlagswesens und darf daher unter keinen Umständen vernachlässigt werden. Der Umsetzer ist Experte und sollte unbedingt beratend in die Gutachterentscheidung involviert sein. Es muss abgesichert sein, dass die Umsetzung möglich ist und die Ressourcen dafür bereitgestellt werden, um zu verhindern, dass Vorschläge zwar prämiert werden, aber nie einen Nutzen generieren. Durch bloßes Delegieren fernab der unternehmensüblichen Hierarchie ist das nicht möglich. Dem Einreicher selbst kann durch die Einbeziehung in den Umsetzungsprozess Wertschätzung

entgegengebracht werden, sofern es organisatorisch möglich und bezüglich der Aufgaben und Fähigkeiten sinnvoll ist.

Die Prämierung ohne folgende Umsetzung kann die Mitarbeiter demotivieren, weil sich diese nicht ernst genommen fühlen. Sie haben an der Umsetzung selbst ein Interesse und nicht ausschließlich an der monetären Anerkennung.

Prämierung

Bei der Aufnahme des Prozesses im Untersuchungsfeld ist aufgefallen, dass ein Teil der Prämien bereits vor der Umsetzung bewilligter Verbesserungsvorschläge gezahlt und die Umsetzung nicht stringent verfolgt wird. Die Prämierung sollte der Umsetzung nachgestellt erfolgen, um zu vermeiden, dass ein Aufwand entsteht, dem kein Nutzen entgegensteht. Ebenso ist eine zusätzliche Instanz geschaffen, die die Umsetzung antreibt.

Einspruch

Der Einspruch ist die formale Möglichkeit der Eskalation im Betrieblichen Vorschlagswesen. Die Annahme, dass ein Mitarbeiter, der aufgrund langer Begutachtungsdauern davon ausgeht, dass sein Vorschlag sorgfältig geprüft wurde, mit geringerer Wahrscheinlichkeit einen Einspruch gegen eine Ablehnung einlegt, veranlasste die folgende Hypothese.

Hypothese 6

Wenn bis zur Begutachtung eines Verbesserungsvorschlages relativ viel Zeit vergeht, wirkt sich dies positiv auf das Folgeverhalten des Einreichers aus.

Diese Hypothese, die sich auf die Tatsache stützt, dass eine längere und damit scheinbar sorgfältigere Prüfung eine Wiedereinreichung wahrscheinlicher macht (vgl. Büch 2010: 109-114), konnte bestätigt werden. Einsprüche werden dann erhoben, wenn Vorschläge, in die der Einreicher viel Arbeit investiert hat und denen ein objektiv berechenbarer Nutzen zugrunde liegt, nicht sorgfältig geprüft werden. Nachzuweisen ist das dadurch, dass Gutachten, denen Einsprüche folgen, in Bereichen erstellt werden, die ein hohes Vorschlagsaufkommen zu bewältigen haben. Die Einspruchsmöglichkeit wird insbesondere dann wahrgenommen, wenn der

Einreicher eine genaue Vorstellung vom monetären Nutzen des Vorschlages hat, was durch eine quantitative Angabe auf dem Vorschlagsformular deutlich wird. Die Einsprüche erweisen sich als gerechtfertigt. Im Zweitgutachten werden die meisten Vorschläge als berechenbare Vorschläge eingestuft. Die bekannten Gründe für Einsprüche sind zu vermeiden, weil sie Misstrauen fördern und Zeit kosten.

5.8 Theorie zur Operationalisierung eines planbaren BVW-Prozesses

Theorien werden im Allgemeinen mit dem Zweck aufgestellt, für bestimmte Sachverhalte Voraussagen treffen zu können, zumal ein vorhersehbarer Prozess als ein guter Prozess gilt (vgl. Minonne und Loretan 2012: 204). Empirisch nachgeprüfte Zusammenhänge können in einer Theorie zusammengefasst werden (vgl. Diekmann 2007: 141). Die hier entwickelte Theorie folgt der Zielsetzung der Operationalisierung der gewonnenen Erkenntnisse der Analyse-Phase und ist in Abbildung 33 dargestellt. Die entwickelte Theorie gibt eine Antwort auf die eingangs in Kapitel 2.2 gestellte Frage:

Welche Maßnahmen führen zur Steigerung der Effizienz des Betrieblichen Vorschlagswesens?

Es zeigt sich, dass organisationale Gerechtigkeit (vgl. Kapitel 3.6.1) die Grundvoraussetzung für ein vorhersehbares Betriebliches Vorschlagswesen ist, wie sich aus den Interviews (vgl. Kapitel 5.2) ergibt. Vorhersehbar ist ein Prozess dann, wenn er über einen hohen Reifegrad verfügt (vgl. Minonne und Loretan 2012: 204). Da es nicht genügt, den Prozessoutput vorherzusehen, sondern das Ziel des Prozesses insbesondere der wirtschaftliche Erfolg ist, umfasst die Theorie die Aspekte, die einen positiven Prozessoutput wahrscheinlicher machen. In Bezug auf die Einreichung bedeutet das entsprechend der Ergebnisse aus der Multivariaten Analyse in Kapitel 5.4, dass Mitarbeiter die Prozesse, mit denen sie in ihrem beruflichen Alltag in Kontakt kommen, verstehen müssen, um Verbesserungsvorschläge nicht aus falschem Verständnis heraus einzureichen. Des Weiteren muss der Einreicher dafür sensibilisiert sein, was die Ursache für das Verbesserungspotential ist, um einen nutzbringenden Vorschlag zu entwerfen. Wenn es einen messbaren Nutzen gibt, sollte der Einreicher versuchen, diesen in seinem Vorschlag quantifiziert darzustellen, wobei die tatsächlich richtige Berechnung zweitrangig ist. Vielmehr geht es darum, den Gutachter auf die Rechenbarkeit aufmerksam zu machen, was im weiteren Verlauf hilft, Einsprüche zu vermeiden. In der Phase der Begutachtung

muss eine kurze Dauer bis zum finalen Erstellen des Gutachtens sichergestellt werden, denn je früher das Gutachten erstellt ist, desto früher kann begonnen werden, den Nutzen eines Vorschlages abzuschöpfen. Um das zu erreichen, bedarf es klarer Zuständigkeiten im Ideenmanagement, da die Verzögerung in der Begutachtung nachweislich durch die Wahl von Gutachtern erfolgt, die nicht über den Vorschlag entscheiden können (vgl. Kapitel 5.4). Auch die Offenheit des Gutachters im Rahmen der Begutachtung ermöglicht es, mehr Vorschläge umsetzbar zu machen. Das setzt voraus, dass der Gutachter den Verbesserungsvorschlag aufnimmt und weiterentwickelt, was originär nicht Teil des Ideenmanagements, jedoch der Kern der sogenannten Open Innovation ist, die in Kapitel 8.1 näher ausgeführt werden wird. Zuletzt enthält die Theorie die konsequente Umsetzung der Verbesserungsvorschläge – anders als viele Prozessdarstellungen und Regelwerke, die mit der Begutachtung enden (vgl. Jentgens und Kamp 2004: 40-51). Es gibt Prozesse, in denen die Umsetzung explizit als Prozessschritt ausgewiesen wird, jedoch ist die Übergabe der Umsetzung an die zuständige Stelle selten formal geregelt (vgl. Bechmann 2013: 70-87). Die Umsetzung ist die Rechtfertigung für das Betreiben eines institutionalisierten Betrieblichen Vorschlagswesens und muss deshalb konsequent verfolgt werden. Um die Theorie in der Praxis anwenden zu können, muss sie auf die einzelnen Einflussfaktoren übertragen werden. Beispielsweise muss sich der Einreicher, der unter dem Überbegriff „Mensch“ im Ishikawa-Diagramm als Einflussnehmer genannt wird, über den Prozess im Klaren sein, sich bewusst machen, welche Ursache der Verbesserungsbedarf hat und dass dem Nutzen ein quantitativer Wert beizumessen ist. Unterstützt wird der Mensch hier von anderen im Ishikawa-Diagramm aufgeführten Faktoren. Unter Methode und Material versammeln sich Computersysteme und Informationsunterlagen, die es dem Einreicher erleichtern können, Vorschläge so zu formulieren, dass eine positive Bewertung wahrscheinlicher ist. Im nächsten Prozessschritt, der Begutachtung, muss sich der Gutachter der Idee gegenüber öffnen, indem er bereit ist, diese weiterzuentwickeln, um einen Erfolg für das Unternehmen zu erzielen. Im folgenden Kapitel wird dargestellt, wie das erkannte Verbesserungspotential im Prozess des Betrieblichen Vorschlagswesens systematisch mittels einer FMEA gehoben werden kann (vgl. Kapitel 6.1).



Abbildung 33: Theorie zur Operationalisierung eines planbaren BVW-Prozesses (eigene Darstellung)

6 Improve: Systemanpassungen mittels Qualitätsmanagement-Methoden

Die Improve-Phase dient dazu, die Ergebnisse der Analyse-Phase zu operationalisieren. Zur Umsetzung der „Theorie zur Operationalisierung eines planbaren BVW-Prozesses“ werden konkrete Maßnahmen erarbeitet, sodass dadurch der Erfolg des Betrieblichen Vorschlagswesens gesteuert werden kann. Im Kapitel 3.4 fanden die Erfolgsfaktoren des Ideenmanagements Erwähnung. Im Zusammenhang mit den betrieblichen und betriebskulturellen Voraussetzungen für das Betriebliche Vorschlagswesen identifizierte das dib acht Erfolgsfaktoren in der Reihenfolge der Relevanz für ein erfolgreiches Ideenmanagement: „Führungskultur im Unternehmen, Transparenz & Nachvollziehbarkeit, Controlling, Nachhaltigkeit, Schnelligkeit des Prozesses, Qualifikation & Weiterbildung, Zusammenarbeit & Vernetzung und Offenheit des Ideenmanagements“ (Wehler et al. 2011: 15 f.). Die empirischen Ergebnisse aus Kapitel 5 bestätigen die Relevanz dieser Erfolgsfaktoren. Dieses Kapitel widmet sich konkret der Verbesserung des Prozesses des Betrieblichen Vorschlagswesens und bedient sich der Erfolgsfaktoren des dib, die mit den Analyseergebnissen in Verbindung gebracht werden. Daran anknüpfend werden Qualitätsmanagement-Methoden angewandt, um aufzuzeigen, wie der Prozess einen höheren Reifegrad erreichen kann.

Führungskultur im Unternehmen

Kennzeichnend für eine ideenpositive Führungskultur sind eine starke Innovationskultur, eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und die Beförderung des Ideenmanagements durch das Management, indem Mitarbeiter zum Einreichen ermuntert und Mitarbeiterideen wertgeschätzt werden (vgl. ebd.: 16). Dieses Innovationsklima muss durch die Führungskräfte der Abteilungen maßgeblich reguliert werden (vgl. Freimuth 1986: 524).

Die Führungskultur ist durch das Ideenmanagement nicht grundsätzlich beeinflussbar. Es ist dem Ideenmanagement möglich, für sich selbst zu werben und die Voraussetzungen für einen glaubwürdigen Umgang seitens der Vorgesetzten mit dem Betrieblichen Vorschlagswesen zu schaffen. Ein gut organisierter Prozess, der Managern zur Vorlage gemacht wird, ist einer, hinter dem sie stehen können, ohne sich dabei unglaublich zu machen, indem sie subjektive Entscheidungen treffen. Die Prozessorganisation kann des Weiteren dazu beitragen, dass Wertschätzung impliziert wird, indem Ideenmanager das Engagement der Beteiligten explizit

würdigen und die Notwendigkeit der Wertschätzung gegenüber Gutachtern thematisieren, um das nötige Bewusstsein für die gegenseitige Wahrnehmung zu schaffen. Die Arbeit zeigte, dass Mitarbeiter keine Vorschläge einreichen, wenn sie bemerken, dass das Führungspersonal nicht wertschätzend damit umgeht, und bestätigt damit die Führungskultur als Erfolgsfaktor.

Transparenz & Nachvollziehbarkeit

„Ein Belohnungssystem, dessen Anreize fragwürdig erscheinen, ambivalent erlebt werden, in ihrer Bedeutung kaum durchschaut werden [...] ist [...] nicht empfehlenswert“ (Gebert und Rosenstiel 2002: 416).

Um wahrnehmbare Gerechtigkeit zu schaffen, bedarf es der Transparenz insbesondere in der Bewertung von Vorschlägen. Zudem muss jedem Beteiligten klar sein, was von ihm erwartet und nach welchen Kriterien seine Distribution zum Prozess gemessen wird. Transparenz bedingt Nachvollziehbarkeit (vgl. Wehler et al. 2011: 16).

Die Existenz organisationaler Gerechtigkeit in der Wahrnehmung der Mitarbeiter ist Voraussetzung für das Einreichen von Vorschlägen, was zeigt, dass Transparenz ein echter Erfolgsfaktor ist.

Controlling

Als drittichtigsten Erfolgsfaktor nennt das die das Controlling. Dazu gehört das Monitoring des Erfolgs des Ideenmanagements. Zentraler Bestandteil sind die Kennzahlen im Ideenmanagement, die in Kapitel 4.3 ausführlich Erläuterung fanden. Das Hauptziel des Betrieblichen Vorschlagswesens ist der wirtschaftliche Erfolg. Das Controlling dokumentiert den Erfolg und ermöglicht die Justierung sowie die Weiterentwicklung des Prozesses. Es dient als Informationsinstrument für alle Beteiligten und sollte dem Erfolgsfaktor Transparenz genügen, indem jedem Beteiligten die Informationen zugänglich gemacht werden (vgl. ebd.).

Die Zugänglichkeit ist keine Holschuld der Beteiligten. Da außer dem Ideenmanager keiner der Prozessakteure hauptamtlich im Vorschlagswesen arbeitet, ist es dessen Aufgabe, die Zugänge aufzuzeigen und regelmäßig Informationen in komprimierter Form aufzuarbeiten, um sicherzustellen, dass die Informationen nicht nur vorhanden sind, sondern auch aufgenommen werden.

Es besteht der Bedarf, die Umsetzung der Vorschläge zu forcieren. Dies kann über ein verlässliches Controlling-System gesteuert werden, das die Realisierung einfordert und damit die Rechtfertigung für das Betreiben des institutionalisierten Vorschlagswesens liefert.

Nachhaltigkeit

Sichtbare und erfahrbare Nachhaltigkeit ist elementar für das Vorschlagswesen, da dessen Existenz immer wieder ins Bewusstsein der potentiellen Einreicher gerufen werden muss. Dadurch, dass die Initialisierung des Prozesses auf freiwilliger Basis geschieht, ist die Förderung durch nachhaltige und wiederkehrende Werbung notwendig. Das ständige Fortkommen des Prozesses muss gewährleistet sein, indem notwendige Ressourcen gesichert sind, also ein Ideenmanager beschäftigt wird, der die Bearbeitung der Vorschläge einfordert und somit Vertrauen und Wertschätzung gegenüber Einreichern und dem Management schafft (vgl. ebd.: 17).

Die Expertenbefragungen zeigten, dass es einer verlässlichen und kontinuierlichen Bewerbung des Vorschlagswesens bedarf, um es in das Bewusstsein der Mitarbeiter zu bringen und dort nachhaltig zu verankern.

Schnelligkeit des Prozesses

Bezüglich der Schnelligkeit des Prozesses sind zwei gegensätzliche Aspekte zu beachten. Einerseits ist eine zügige Umsetzung von Vorschlägen geboten, um den Erfolg einer Idee möglichst schnell zu realisieren (vgl. ebd.), andererseits ist nachgewiesen, dass längere Bearbeitungszeiten seitens der Gutachter eine sorgfältigere Prüfung der Vorschläge implizieren. Die Empfehlung an dieser Stelle lautet, eine zügige Bearbeitung zu verfolgen und gleichzeitig durch transparente und nachvollziehbare Gutachten dafür zu sorgen, dass die sorgfältige Prüfung von Vorschlägen trotz schneller Bearbeitung nicht infrage gestellt wird.

Heutzutage sollte sich ein Ideenmanagement die Möglichkeiten der Informationstechnologie zunutze machen und auf elektronisch gesteuerte Prozesse zurückgreifen (vgl. ebd.).

Nachweislich verzögern unklare Zuständigkeiten die Einführung und damit die Nutzengenerierung. Je schneller der Prozess abläuft, desto größer ist auch der abschöpfbare Erfolg.

Qualifikation & Weiterbildung

Um Vorschläge zu vermeiden, die inhaltlich unzureichend sind, und um sicherzustellen, dass Gutachten möglichst objektiv erstellt werden, ist es notwendig, die Prozessbeteiligten zu informieren und zu schulen. Schulungen müssen regelmäßig angeboten werden, um Wissen aufzufrischen, neue Mitarbeiter einzuarbeiten und Neuerungen im Prozess zu vermitteln (vgl. ebd.).

Zusätzlich sollte allen Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben werden, die Prozesse im Unternehmen zu verstehen, insbesondere im Hinblick auf Vorschläge, die mit ausreichendem Prozessverständnis nicht zu Ablehnungen oder Einsprüchen führen würden.

Zusammenarbeit & Vernetzung

Um die Umsetzung von Vorschlägen zu garantieren, muss sichergestellt sein, dass diese möglich und sinnvoll ist. Häufig kann eine solche Entscheidung nicht in einer Abteilung oder von einer Person getroffen werden. Ein Netzwerk ist notwendig, um Informationen auszutauschen und sicherzustellen, dass ein Vorschlag durch die notwendigen Stellen unterstützt wird. Ein solches Netzwerk kann durch regelmäßige Veranstaltungen gestärkt werden, bei denen sich Gutachter, Experten und Umsetzer über ihre Tätigkeiten im Rahmen des Betrieblichen Vorschlagswesens austauschen können. Ergänzend sollte es Möglichkeiten geben, die potentiellen Einreichern Raum zum Austausch geben.

Offenheit des Ideenmanagements

Wenngleich Regeln wichtig sind, um das Ideenmanagement möglichst effektiv und objektiv zu gestalten, muss vermieden werden, dass Hemmnisse existieren, die die Mitarbeiter durch komplizierte oder schwer zugängliche Eingabebeanforderungen abschrecken.

6.1 Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse

Die Erläuterung der Erfolgsfaktoren im Ideenmanagement impliziert bereits, welche Mittel den Prozess des Betrieblichen Vorschlagswesens verbessern. Um die richtigen Maßnahmen zur Erfüllung der Erfolgsfaktoren zu finden, ist die Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse, kurz FMEA, ein geeignetes Instrument. Sie ermöglicht, Probleme, Risiken und Folgen ge-

trennt zu bewerten, aber auch im Zusammenspiel zu betrachten (vgl. Syska 2006: 46 f.), sie lässt einen direkten Vergleich einzelner Störfaktoren und Gegenmaßnahmen zu, sodass eine Priorisierung leichtfällt. Die FMEA ist eine ganzheitliche und bewährte Methodik, die Fehlerursachen in bereits bestehenden Produkten, Prozessen und Systemen systematisch aufdeckt und hilft, Fehlerursachen bei der Entwicklung neuer Produkte, Prozesse und Systeme von vornherein zu vermeiden. Für das betrachtete Projekt ist eine Prozess-FMEA geeignet. Struktur und Aufbau der verschiedenen FMEA-Arten gleichen sich, mit dem Unterschied, dass Systeme und Produkte in ihre einzelnen Komponenten aufgegliedert werden, die dann genauer betrachtet werden. Bei Prozessen erfolgt die Aufgliederung naturgemäß in die einzelnen Prozessschritte. Dazu wird der Prozess strukturiert und den einzelnen Prozessschritten werden potentielle Fehler zugeordnet, denen wiederum Fehlerfolgen und Ursachen zugeordnet werden. Im nächsten Schritt werden die Fehler bewertet, um die Risikoprioritätszahl zu bestimmen.

Die Risikoprioritätszahl (RPZ) ist der elementare Bestandteil der Methodik. Sie ist das Produkt dreier Faktoren. Diese Faktoren sind Indikatoren, die die Auftretenswahrscheinlichkeit eines Fehlers (A), die Bedeutung der Fehlerfolge (B) und die Entdeckungswahrscheinlichkeit des Fehlers (E) klassifizieren. Die Faktoren werden in der Regel mit Werten zwischen 1 und 10 gewichtet, je höher das Produkt aller drei Zahlen, desto höher ist das Risiko, das von einem Fehler ausgeht. In der Praxis ist es gängig, dass nicht alle Zahlen von 1 bis 10 zur Gewichtung verwendet werden, um die Unterschiede klarer darstellen zu können. Um deutlichere Unterscheidungen treffen zu können, werden in der hier durchgeführten FMEA ausschließlich die Gewichtungen 1, 3, 5, 7 und 9 verwendet (siehe Tabelle 19). Ebenso wie hier die Anwender in der Praxis über die Praktikabilität entscheiden, können auch die Zuordnungen der Zahlen zu den Definitionen pragmatisch unterschiedlich definiert sein. Wichtig ist die Einhaltung eines plausiblen Standards, der garantiert, dass die Risikoprioritätszahlen am Ende einen guten Vergleichsmaßstab liefern (siehe Tabelle 15). Im Folgenden sind Beispiele zur Gewichtung der einzelnen Kriterien aufgezeigt (vgl. Benes und Groh 2011: 204-209).

Tabelle 15: Risikoprioritätszahl (vgl. Benes und Groh 2011: 205)

A - Auftretenswahrscheinlichkeit des Fehlers	$1 \leq A \leq 10$
B - Bedeutung der Fehlerfolgen	$1 \leq B \leq 10$
E - Entdeckungswahrscheinlichkeit des Fehlers	$1 \leq C \leq 10$
RPZ = B * A * E	$1 \leq RPZ \leq 1000$

Für jeden einzelnen Fehler werden alle möglichen Fehlerursachen gelistet. Die Auftretenswahrscheinlichkeit (siehe Tabelle 16) wird für jede Ursache festgelegt und notiert. Je unwahrscheinlicher es ist, dass der Fehler durch die betrachtete Ursache ausgelöst wird, desto niedriger ist die Zahl. Es ist hier üblich, die Zahlen zu schätzen, wenngleich gemessene Zahlen einer Schätzung vorzuziehen sind (vgl. ebd.).

Tabelle 16: Auftretenswahrscheinlichkeit (vgl. Benes und Groh 2011: 205)

A - Wahrscheinlichkeit des Auftretens	Häufigkeit	Bewertungspunkte
Unwahrscheinlich , dass ein Fehler auftritt, ähnliche Konstruktionen sind bisher ohne Fehler	0	1
Sehr gering : Konstruktion entspricht generell früheren Entwürfen, für die relativ geringe Fehlerzahlen gemeldet wurden.	1/20.000	2
	1/10.000	3
Gering : Konstruktion entspricht generell früheren Entwürfen, bei denen gelegentlich, aber nicht in größerem Maße Fehler auftraten.	1/2.000	4
	1/1.000	5
	1/200	6
Mäßig : Konstruktion entspricht größtenteils früheren, fehlerträchtigen Entwürfen, die immer wieder Schwierigkeiten verursachten.	1/100	7
	1/20	8
Hoch : Es ist nahezu sicher, dass Fehler in größerem Umfang auftreten werden.	1/10	9
	1/2	10

Wenn die Bedeutung eines Fehlers bewertet wird, dann bewertet man die Auswirkung, die der Fehler auf den Kunden des Prozesses, das Produkt oder das System hat. Die Frage lautet, wie schwerwiegend eine Negativwirkung auf die Person oder Personengruppe ist, für die das Objekt gemacht ist. Im Bewertungsbeispiel in Tabelle 17 stehen zu den einzelnen Definitionen

zwei Bewertungen zur Wahl, hier würde es sich anbieten, wie bereits erläutert, jeweils nur eine der beiden zuzulassen, um klarere Abgrenzungen zu ermöglichen.

Tabelle 17: Bedeutung (vgl. Benes und Groh 2011: 206)

B - Bedeutung	Bewertungspunkte
Es ist unwahrscheinlich , dass der Fehler wahrnehmbare Auswirkungen auf die Funktion des Produktes hat und vom Kunden entdeckt wird.	1
Der Fehler ist unbedeutend und der Kunde wird nur geringfügig belästigt. Er wird nur eine geringe Beeinträchtigung der Funktion des Produktes bemerken.	2 bis 3
Mittelschwerer Fehler , der bei einigen Kunden Unzufriedenheit auslöst. Er wird eine Beeinträchtigung der Funktion des Produktes feststellen.	4 bis 6
Schwerer Fehler , der den Kunden verärgert. Sicherheitsaspekte oder gesetzliche Bestimmungen sind nicht betroffen.	7 bis 8
Äußerst schwerwiegender Fehler , der den Kunden stark verärgert, und/oder möglicherweise sind Sicherheitsaspekte sowie gesetzliche Vorschriften betroffen.	9 bis 10

Wie bei der Auftretenswahrscheinlichkeit soll bei der Entdeckungswahrscheinlichkeit die Objektivität durch die Verwendung tatsächlicher Wahrscheinlichkeiten gewährleistet sein. Auch hier gilt es, vorhandene Vergleichswerte einer Schätzung vorzuziehen. Wenn das nicht möglich ist, ist es hinreichend, die Entdeckungswahrscheinlichkeit im Vergleich zu schätzen. Je höher die Wahrscheinlichkeit ist, dass ein Fehler entdeckt wird, bevor der Kunde davon betroffen ist, desto geringer ist die Bewertung an dieser Stelle (vgl. Benes und Groh 2011: 204 f.).

Tabelle 18: Entdeckungswahrscheinlichkeit (vgl. Benes und Groh 2011: 206)

E - Wahrscheinlichkeit der Entdeckung vor Auslieferung	Wahrscheinlichkeit	Bewertungspunkte
Hoch: Funktioneller Fehler, der bei nachfolgenden Arbeitsgängen entdeckt wird.	> 99,99 %	1
Mäßig: Offensichtlicher Fehler, einfaches Merkmal.	>99,70 %	2 bis 5
Gering: Leicht zu entdeckendes Fehlermerkmal.	≥98 %	6 bis 8
Sehr gering: Nicht leicht zu entdeckendes Fehlermerkmal.	≥90 %	9
Unwahrscheinlich: Das Merkmal wird nicht bzw. kann nicht geprüft werden.	<90 %	10

Abschließend wird für jede Fehlerursache durch Multiplikation der Punkte für die Auftretenswahrscheinlichkeit mit den Punkten für die Bedeutung und den Punkten für die Entdeckungswahrscheinlichkeit die Risikoprioritätszahl gebildet. Diese liegt zwischen 1 und 1000, wobei ein Wert von 1 bedeutet, dass kein Risiko besteht, und 1000 für ein sehr hohes Risiko steht. Ab einem Wert der RPZ von 100 sollten Maßnahmen eingeleitet werden, die die einzelnen Faktoren im Wert verringern. Die Maßnahmen sind zu dokumentieren, terminieren und auf ihre Wirkung zu kontrollieren, sodass das Ergebnis der FMEA eine Abschwächung der Fehlerrisiken durch die Beeinflussung der einzelnen Faktoren ist. Die FMEA schließt den gesamten Prozess mit ein, gibt strukturiert einen Ist-Stand wieder und ermöglicht eine direkte Gegenüberstellung mit den ergriffenen Maßnahmen.

FMEAs können auf Flip-Charts oder in Tabellenkalkulationsprogrammen abgebildet werden, häufig werden sie jedoch so komplex, dass es ratsam ist, ein eigens dafür entwickeltes Programm zu nutzen, das Übersichtlichkeit bietet, wo Tabellenkalkulationsprogramme oder ein großes Stück Papier an ihre Grenzen kommen. Durchgeführt werden FMEAs in mehreren Sitzungen von moderierten Teams, denen Prozessbeteiligte angehören. Idealerweise gibt es auch einen oder mehrere neutrale Teilnehmer, um zu vermeiden, dass existierende Strukturen als gegeben hingenommen werden, ohne hinterfragt zu werden. An der Erstellung der im Folgenden gezeigten FMEA waren Einreicher und Gutachter ebenso beteiligt wie der Ideenmanager, der zuständige Abteilungsleiter für das Verbesserungsmanagement, ein IT-Fachmann,

der mit der Programmierung des Workflow-Management-Systems betraut ist, Vorgesetzte aus direkten und indirekten Abteilungen und ein Moderator, der gleichzeitig die Aufgabe des neutralen Teilnehmers einnahm.

Tabelle 19 zeigt ein Beispiel für eine FMEA, die das Betriebliche Vorschlagswesen abbildet. FMEAs können zu verschiedenen Zeitpunkten abgebildet werden, um die Auftretenswahrscheinlichkeit unter Berücksichtigung der Vermeidungsmaßnahmen bewerten zu können. Im Beispiel sind die Vermeidungsmaßnahmen nicht bewertet. Die Risikoprioritätszahl gibt an, welche Fehlerarten am schwersten wiegen, orientiert daran sollte der Einsatz der Vermeidungsmaßnahmen priorisiert werden. Einige Maßnahmen helfen, verschiedene Fehlerarten zu vermeiden, dies ist bei der Priorisierung ebenso zu berücksichtigen wie die Kosten für die Vermeidungsmaßnahmen, die immer gegen die Kosten abgewogen werden müssen, die das unverhinderte Auftreten des Fehlers verursachen würde. Der abgebildeten FMEA folgend ist die systematische Information der Mitarbeiter ein ebenso wichtiger Punkt, der verbessert werden muss, wie standardisierte Vorgaben für Gutachter und Einreicher. Des Weiteren ist den Beteiligten eine Möglichkeit des Austausches zu geben. Auch der Zeitfaktor muss thematisiert werden. An den Stellen, an denen keine Vermeidungsmaßnahmen eingetragen sind, liegt die Ursache in der Organisationskultur. Dieses Thema wird allgemein und an oberster Stelle aufgegriffen und ist im Rahmen der Verbesserung des Betrieblichen Vorschlagswesens kaum beeinflussbar.

Tabelle 19: FMEA zum Betrieblichen Vorschlagswesen (eigene Darstellung)

Fehlerfolge	B	Fehlerart	Fehlerursache	Vermeidungsmaßnahme	A	Entdeckungsmaßnahme	E	RPZ		
VV werden nicht eingereicht	8	Mitarbeiter kennt das Vorschlagswesen nicht	mangelnde Information	Mitarbeiterinformation bei jeder Neueinstellung regelmäßige Werbekampagnen Infolyer permanent zur Verfügung stellen	7	Befragung	7	392		
		Mitarbeiter hat keine Zeit Vorschläge zu schreiben	Vorgesetzter unterbindet das Vorschlagswesen explizit hohe Arbeitsauslastung	Vorgabe durch das Management	1	Befragung	8	64		
		Mitarbeiter hat Angst Vorschläge zu schreiben	Vorgesetzter fühlt sich kritisiert Kollegen fühlen sich kritisiert	anonyme Einreichung anonyme Einreichung	3	Befragung	9	216		
		Mitarbeiter hat keine Ideen	Arbeitsumfeld weist kein Verbesserungspotential auf Mitarbeiter fehlt Kreativität/ ist unsicher	- Beispielideen zur Verfügung stellen Sprechstunde Kreativität schulen genaue Abfrage der Vorschlagsbestandteile	0	Befragung	8	0		
		Mitarbeiter hat keinen Systemzugang	Arbeitsplatz ohne PC Arbeitsplatz zu weit vom Briefkasten entfernt	Errichtung von allgemein zugänglichen PCs Errichtung zusätzlicher Briefkästen	3	Datenanalyse	3	72		
		Mitarbeiter hat kein Vertrauen in das System	Unzufriedenheit mit vorherigen Vorschlagsbewertungen	Standardisierung der Bewertung	5	Befragung	5	200		
		Mitarbeiter sieht keinen Anreiz	Prämie im Vergleich zum Entgelt gering Vorschlag bringt keine Verbesserung für den Mitarbeiter selbst	Schaffung zusätzlicher Anreize	3	Datenanalyse	7	168		
		Mitarbeiter erkennt Mangel, hat aber keinen VV	fehlendes Fachwissen des Mitarbeiters	Diskussionsplattformen schaffen	3	Datenanalyse	3	72		
		verzögerte Umsetzung guter VV	5	Gutachter bearbeitet den Vorschlag nicht abschließend	geringes Zeitbudget	Einräumen eines Zeitbudgets	7			105
					unklare Zuständigkeit	Einreicher schlägt Gutachter vor klare Zuständigkeiten	7	Befragung	3	105
keine Umsetzung guter VV	8	Vorschläge werden nicht objektiv bewertet	persönliche Gründe	anonyme Einreichung	3	Befragung	9	216		
			willkürliche Bewertung	Standardisierung der Bewertung	7	Datenanalyse	5	280		
			fehlendes Fachwissen des Gutachters	Diskussionsplattformen schaffen	3	Datenanalyse	7	168		
Überbewertung von VV	5	Vorschläge werden nicht objektiv bewertet	Zeitmangel	Vorgabe durch das Management	7	Datenanalyse	3	168		
			Umsetzer setzt Vorschläge nicht um	Umsetzer stimmt nicht mit dem Gutachten überein	Diskussionsplattformen schaffen	3	Befragung	5	120	
Überbewertung von VV	5	Vorschläge werden nicht objektiv bewertet	persönliche Gründe	anonyme Einreichung	3	Datenanalyse	9	135		
			willkürliche Bewertung	Standardisierung der Bewertung	7	Befragung	5	175		
			fehlendes Fachwissen des Gutachters	Diskussionsplattformen schaffen	3	Datenanalyse	7	105		

Die abgebildete FMEA zeigt auch, dass die Maßnahmen falsch gewählt sein können, wenn deren Wirksamkeit nicht belegt ist. Bei der Fehlerart „Mitarbeiter sieht keinen Anreiz“ wurde als Maßnahme vorgeschlagen, zusätzliche Anreize zu schaffen. Im Rahmen des in Kapitel 5.5 erläuterten 20-€-Experiments wurde zwar ein zusätzlicher Anreiz geschaffen, der auch einen erhöhten Vorschlagseingang zur Folge hatte, allerdings blieb insgesamt der wirtschaftliche Erfolg aus, da sich der erzielte Zusatzgewinn mit dem Zusatzaufwand verrechnen ließ.

6.2 Standardisierung

Ein Standard bildet den einfachsten und sichersten Prozess mit dem bestmöglichen Prozessergebnis ab und alle Abweichungen vom Standard sind Verschwendungen und Verluste, die es sukzessive zu eliminieren gilt (vgl. Reitz 2009:105). Dieses Kapitel zeigt am Beispiel des Betrieblichen Vorschlagswesens, wie Standards implementiert werden können. In Kapitel 6.3 wird geschildert, wie Standards durch die Vermeidung von Verschwendung beibehalten werden können. Schuh und Gierth fassen die Funktionsweise von Standards folgendermaßen zusammen:

Standardisierte Prozesse erleichtern die Durchführung und Koordination komplexer Prozessabläufe durch die Erhöhung der Transparenz und Flexibilität in Bezug auf Umsetzung der Prozessschritte. (Schuh und Gierth 2006: 297)

Die Prozessuntersuchung ergab, dass die Ergebnisse des Prozesses nicht gänzlich gesteuert werden können und die Organisationskultur und das Klima in einzelnen Abteilungen eine Rolle spielen. Schuh und Gierth werden bestätigt und dies begründet implizit die Wahl der Standardisierung als Instrument zur Steuerung des BVW-Prozesses. Natürlich ist eine Organisation im Idealfall offen und transparent genug, dass Vorschläge immer sorgfältig geprüft werden und jeder selbstverständlich gleichbehandelt wird – also eine organisationale Gerechtigkeit vorhanden ist. Nun erscheint die Organisationskultur als ein wichtiger, aber für den Ideenmanager schwer zu beeinflussender Faktor, den es anderweitig zu moderieren gilt.

Standardisierung ist ein Prinzip des Lean Management¹³, das Abhilfe schaffen kann. Standards ermöglichen es, die gleichbleibende Qualität von Prozessergebnissen zu realisieren, und sind die Grundlage des Lean Management (vgl. Reitz 2009: 47). Sie sind insbesondere dann notwendig, wenn ein Prozess zur Herstellung eines Gutes oder einer Dienstleistung dient und das Ziel die Reproduktion eines Prozessergebnisses ist (vgl. Clarke 2005: 10). Standards sind sinnvoll, wenn ein häufig zu wiederholender Vorgang durch viele Beteiligte ausgeführt wird. Die Zielgruppe in Form der Beteiligten muss die Standards verstehen und anerkennen. Kennzeichnend für Standards ist, dass sie festgeschrieben sind, eindeutig und in ihren Eigenschaften Regeln gleichen sowie die Charakteristiken von Aktivitäten und deren Ergebnisse definieren (vgl. Löwer 2006: 69 f.).

¹³ Das Lean Management ist eng mit Kaizen verknüpft und verfolgt die Zielsetzung hoher Effektivität durch die Vermeidung von Verschwendung und die schnelle Behebung von Fehlern (vgl. Reitz 2009: 11 ff.).

Das Betriebliche Vorschlagswesen ist ein beispielhafter Prozess, der immer wieder von wechselnden Beteiligten durchlaufen wird. Jeder Mitarbeiter kann Einreicher sein und auch die Gutachtertätigkeit ist auf viele Personen verteilt, weil die Beurteilung von Vorschlägen ob ihrer Verschiedenheit nicht zentral erfolgen kann. Da sich aber keiner der Akteure hauptsächlich mit der Begutachtung von Verbesserungsvorschlägen beschäftigt, ist eine Routine selten vorhanden. Standardisierung ermöglicht die Schaffung reifer Prozesse, die reproduzierbare Ergebnisse liefern (siehe Kapitel 2.3.1).

Die FMEA verdeutlicht, dass sowohl Einreicher als auch Gutachter Leitlinien benötigen, um zielführend und den gegenseitigen Ansprüchen genügend Vorschläge zu erstellen und zu bewerten. Um den Einreichern zu verdeutlichen, welche Inhalte von ihnen erwartet werden, muss ihnen erklärt werden, welchen Zweck ein Verbesserungsvorschlag hat und wie dieser definiert ist. Das kann auf verschiedenen Wegen erfolgen, es sollte jedoch ein schriftliches, leicht verständliches Dokument vorliegen, ähnlich einer Arbeitsanweisung, das jedem zugänglich ist oder ausgehändigt werden kann. Ergänzend müssen Formulare, die zum Einreichen von Verbesserungsvorschlägen zur Verfügung gestellt werden, eindeutig die einzelnen Aspekte eines Vorschlages abfragen. Dazu gehören die Beschreibung des bestehenden Sachverhalts und der Maßnahme selbst, die Erklärung, wie die Maßnahme den aktuellen Stand verändert, und eine Abschätzung des Aufwands.

Um den Gutachtern die Bewertung von Vorschlägen zu erleichtern und den Einreichern gegenüber Transparenz zu schaffen, ist es ratsam, auch die Bewertung von Vorschlägen zu standardisieren und allen Beteiligten zur Kenntnis zu bringen. Nach dem Schema in Abbildung 34, das mit den Zielsetzungen der Betriebsvereinbarungen korrespondiert, werden dem Gutachter mittels IT-gestütztem Workflow Fragen gestellt, deren Beantwortung zu einer Bewertungsempfehlung führt. Bei berechenbaren Vorschlägen werden zusätzlich einzelne Parameter abgefragt, aus denen das System den Nutzen und die Prämie errechnet. Der abgebildete Entscheidungsbaum orientiert sich an den Regeln für das Betriebliche Vorschlagswesen, die meist in einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung definiert sind. Der Abbildung ist demnach exemplarische Bedeutung beizumessen. Der Entscheidungsbaum operationalisiert und visualisiert die Vorgaben für alle Beteiligten und schafft Transparenz und Nachprüfbarkeit. So kann der Gutachter dem Einreicher besser begründen, an welcher Stelle des Baumes die Entscheidung getroffen wurde. Der Einreicher kann Entscheidungen nachvollziehen und explizit hinterfragen oder – im besten Fall – voraussehen.

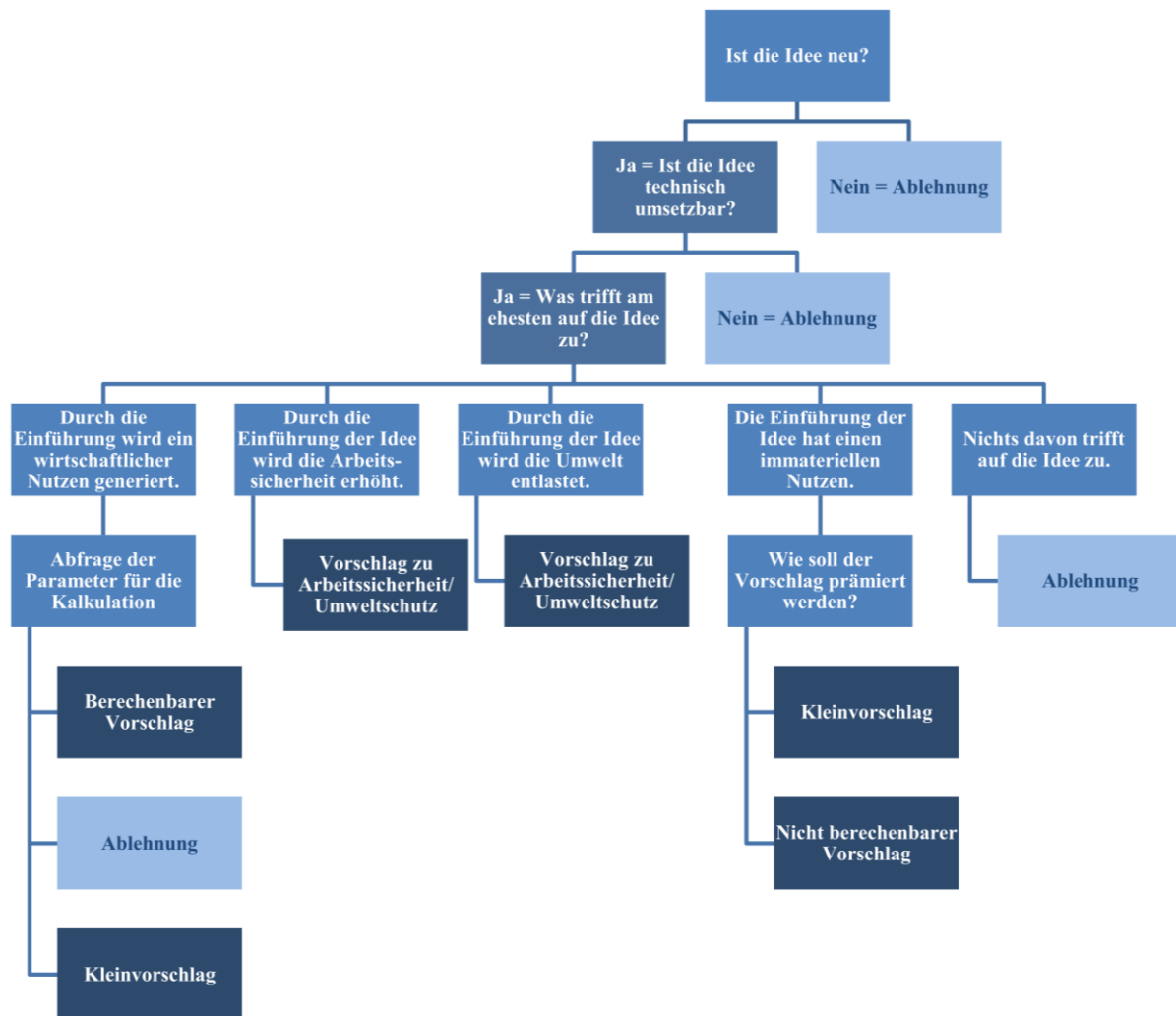


Abbildung 34: Entscheidungsfindung Begutachtung (eigene Darstellung)

Sofern vorhanden, sollten alle möglichen Hilfsmittel verwendet werden, die die Standards visualisieren und erklären. Dazu gehören die einfachen und bewährten Informationsmaterialien auf Papier, aber auch das Intranet und interaktive E-Learning-Portale.

6.3 Lean for Service

Standardisierung ist eine Voraussetzung für Lean Management. In diesem Kapitel wird dargestellt, wie Lean Management und standardisierte Prozesse den Erfolg eines Prozesses dadurch erhöhen, dass überflüssige Handlungen vermieden werden. Verbesserungen am Prozess können dazu beitragen, den Output besser zu kontrollieren und zu steuern. Dazu gehören beim Betrieblichen Vorschlagswesen die sorgfältige Auswahl der Gutachter und ein klares Rück-

meldesystem, für den Fall, dass ein Gutachter einen Vorschlag nicht bearbeiten kann. So kann man schnell nachjustieren und unnötige Verzögerungen vermeiden. Die Wahl des Lean Management zur Unterstützung des operationalisierten BVW-Prozesses bedient das Ziel der Aufwandsminimierung, also der Effektivierung (siehe Kapitel 2.2), indem Verschwendung vermieden wird (vgl. Gorecki und Pautsch 2012: 1).

Des Weiteren kann auf die Unterstützung der IT nicht verzichtet werden. Relevant sind der Ablauf des Workflows und die Nutzung eines E-Learning-Systems, um Einreicher, Gutachter und Umsetzer zu schulen. Diese Empfehlung wird gemacht, weil das System des Betrieblichen Vorschlagswesens auf Freiwilligkeit beruht und deshalb für die Akteure niedrigschwellig zugänglich sein soll. Allerdings ist darauf zu achten, dass im Falle mehrerer Alternativen für den gleichen Vorgang die Konsistenz der Inhalte gewahrt ist. Es dürfte beispielsweise keinen Unterschied im inhaltlichen Aufbau und der Formulierung des Fragebogens zum Einreichen einer Idee geben, wenn es verschiedene Wege der Einreichung gibt. Auf dem Papierformular muss der gleiche Text stehen wie im Intranetformular und die Zusatzinfos auf der E-Learning-Plattform müssen dieselben sein wie die auf den Handzetteln. Widersprüche würden Unsicherheit fördern.

Die IT-Infrastruktur liefert die Möglichkeit einer Plattform, auf der Beteiligte vor der endgültigen Beurteilung diskutieren können, um zu vermeiden, dass Vorschläge angenommen, aber später nicht umgesetzt werden, weil es Einwände gibt, die vorab keine Beachtung fanden. Umgekehrt kann vermieden werden, dass Vorschläge abgelehnt werden, die tatsächlich einen Nutzen hätten oder auf andere Bereiche anwendbar wären. Dies wäre sinnvoll, da so mehr Vorschläge tatsächlich verwertbar werden, was die Ergebnisse im empirischen Teil zeigen (siehe Kapitel 5).

Zum ganzheitlichen Ideenmanagement gehört traditionell die klassische Werbung mit Plakaten und Aktionen, die regelmäßig Aufmerksamkeit wecken. Ergänzend kann über Maßnahmen nachgedacht werden, die als Denkanstöße fungieren können, um Ideen zu generieren. Denkbar sind Aktionen zu bestimmten Themen oder Workshops, in denen Kreativitätsmethoden verwendet werden, die zu Ideen führen können.

Insgesamt ist bei allen betrieblichen Prozessen darauf zu achten, dass sämtliche im Umlauf befindlichen Unterlagen und Dokumente inhaltlich konsistent sind.

Verschwendung

Die Analyse des Prozesses hat auch Verschwendungen aufgedeckt. Verschwendung im Sinne des Lean Management bedeutet immer auch eine Schmälerung der Wirtschaftlichkeit. Die Vermeidung jeglicher Verschwendung ist elementarer Bestandteil des prozessbezogenen Qualitätsmanagements (vgl. Koch 2011: 117).

In diesem Zusammenhang sind die sieben Arten der Verschwendung des Toyota Produktionssystems¹⁴, denen sich jegliche Verschwendung zuordnen lassen soll, sofern sie an die Faktoren Mensch, Material oder Maschine anknüpft, ein sinnvolles Gerüst. Namentlich sind das: Überproduktion, unnötige Bewegungsabläufe, Wartezeiten/Verzögerungen, ineffiziente Arbeitsabläufe, Produktionsfehler/Nacharbeit/Ausschuss/Herstellung fehlerhafter Produkte, überflüssige Transporte und hohe Materialbestände. Darüber hinaus führen Fehlinvestitionen und Fehlbesetzungen zu Verschwendung (vgl. ebd.: 128-130).

Die sieben Verschwendungsarten beziehen sich auf direkte Prozesse, also Produktionsprozesse. Am Beispiel des beschriebenen Prozesses des Betrieblichen Vorschlagswesens kann erläutert werden, dass die Suche nach Verschwendung auch in indirekten Prozessen sinnvoll ist:

Die geschilderte 20-€-Aktion ist ein gutes Beispiel dafür, dass **Überproduktion** auch in indirekten Prozessen eine Rolle spielt. Es wurden viele Verbesserungsvorschläge produziert, einen zusätzlichen Nutzen brachten wenige. Jeder Verbesserungsvorschlag, der nicht der Wertschöpfung dient, ist demnach Verschwendung, die durch Überproduktion verursacht wurde. Es werden Ressourcen gebunden, in erster Linie die Arbeitszeit des Einreichers, sofern der Vorschlag während der Arbeitszeit formuliert und abgegeben wird, und das Material, also Papier und möglicherweise vernachlässigbar die Energie am Computer, sofern der Vorschlag elektronisch eingegeben wird. Dazu kommt die Zeit der anderen Beteiligten, des Ideenmanagers und der Gutachter. Vermeiden lässt sich Überproduktion durch das gezielte Abfragen der Parameter einer guten Idee, durch Schulungen und klare Beschreibungen, die dem Einreicher helfen, eine Idee zu formulieren, und durch das frühzeitige Erkennen von Ideen, die nicht die formalen Voraussetzungen eines Verbesserungsvorschlages erfüllen.

Des Weiteren gibt es Verbesserungsvorschläge, die in gleicher oder ähnlicher Weise durch verschiedene Mitarbeiter wiederholt eingereicht werden. Die Einreicher wissen in der Regel

¹⁴ Das Toyota Produktionssystem ist der Vorreiter des Lean Management und dient als Vorbild für produzierende Unternehmen auf der ganzen Welt (vgl. Reitz 2009: 11 f.).

nichts von den vorangegangenen abgelehnten Vorschlägen. Der Prozess wird angestoßen, wengleich eine Ablehnung absehbar und ein Zusatzgewinn unmöglich ist. Es werden Verbesserungsvorschläge produziert, die überflüssig sind und Folgeaufwand verursachen. Vermeidbar sind solche Vorschläge durch die Veröffentlichung aller Vorschläge in einer Datenbank, wobei der Rechercheaufwand zu berücksichtigen ist, den jeder Mitarbeiter betreiben müsste um sicherzugehen, dass er einen Erstvorschlag vorbringt. Alternativ können häufig eingereichte Vorschläge zusammen mit dem Ablehnungsgrund veröffentlicht werden um die Mehrzahl der Mehrfacheinreichungen zu vermeiden und gleichzeitig den Rechercheaufwand auf wenige Vorschläge zu begrenzen.

Am Beispiel des frühen Betrieblichen Vorschlagswesens ist Verschwendung durch **unnötige Bewegungsabläufe** gut zu erklären. Der physische Weg zum leeren Briefkasten oder der Gang des Beauftragten für das Betriebliche Vorschlagswesen zum Arbeitsplatz eines Gutachters, der nicht anzutreffen ist, sind unnötige Bewegungsabläufe. Heutzutage erfolgt solcherlei Korrespondenz meist auf elektronischem Wege, dennoch konnte gezeigt werden, dass ein Verbesserungsvorschlag häufiger von einer Person zur nächsten bewegt wird als nötig, bevor das Gutachten fertiggestellt wird. Die Gründe dafür sind vielfältig. Einerseits kann es sein, dass der Gutachter den Vorschlag nicht bearbeitet und deshalb ein anderer Gutachter beauftragt werden muss, andererseits kann die Wahl des Gutachters seitens des Ideenmanagers falsch gewesen sein, was wiederum zu einer unnötigen Bewegung führt, die vermeidbar ist. Eine überflüssige Handlung ist auch das Einreichen von Verbesserungsvorschlägen, deren Umsetzung bereits angestoßen ist. Solche Vorschläge werden durch die Tatsache, dass entsprechende Maßnahmen zum Zeitpunkt der Einreichung in der Umsetzung sind, obsolet. Unnötige Bewegungen können im Betrieblichen Vorschlagswesen durch klare Zuständigkeiten vermieden werden oder dadurch, dass der Einreicher unverbindlich einen möglichen Gutachter vorschlägt, von dem er weiß, dass dieser die Thematik kennt. Dies ist besonders hilfreich, wenn der Ideenmanager, der die Vorschläge an Gutachter weiterleitet, nicht genau einschätzen kann, an welcher Stelle der Vorschlag richtig platziert ist.

Verzögerungen im Betrieblichen Vorschlagswesen werden in der Regel durch Liegezeiten verursacht, in denen der Vorschlag auf Begutachtung oder Umsetzung wartet. Dies ist insbesondere deshalb als Verschwendung anzusehen, weil ein Verbesserungsvorschlag erst dann Nutzen bringt, wenn er umgesetzt wurde. Je weniger Verzögerungen es bei der Bearbeitung gibt, desto früher kann der Nutzen eines Vorschlages abgeschöpft werden und desto höher ist

die gesamte Wertschöpfung eines eingeführten Vorschlages. Da im Betrieblichen Vorschlagswesen ein Teil der Verzögerung durch unklare Zuständigkeiten entsteht, sind Unklarheiten präventiv zu vermeiden, indem Aufgabengebiete klar verteilt werden. Die Liegezeiten werden dadurch verringert, dass zusätzliche Gutachter befähigt werden oder den zuständigen Gutachtern mehr Zeit für die Tätigkeit eingeräumt wird. Verzögerungen können auch durch die Vermeidung **ineffizienter Arbeitsabläufe** verringert werden. So sollte ein Verbesserungsvorschlag vom Gutachter in einem ausreichend großen freien Zeitfenster begutachtet werden, um zu vermeiden, dass der Gutachter das gleiche Thema immer wieder in kurzen Leerlaufzeiten bearbeitet, sich jedes Mal wieder einliest und dadurch mehr Zeit für die Bearbeitung aufwendet als nötig.

Der typische **Produktionsfehler** im Betrieblichen Vorschlagswesen ist ein Verbesserungsvorschlag, dem elementare Bestandteile fehlen, wie beispielsweise die Maßnahme zur Beseitigung des Mangels. Vermeiden kann man solche Produktionsfehler durch die Nutzung von interaktiven Formularen, die nur dann abgeschickt werden können, wenn alle formalen Anforderungen erfüllt, also alle Felder gefüllt sind.

Verschwendung durch **überflüssige Transporte** kann entstehen, wenn ein Vorschlag kommentarlos nicht begutachtet wird. Das heißt, ohne dass der Gutachter zurückmeldet, aus welchen Gründen er nicht begutachtet, oder sich mehr Zeit erbittet, liegt der Vorschlag und wartet auf die Begutachtung. In letzter Konsequenz muss ein solcher Vorschlag zurückgezogen und anderweitig zur Begutachtung gebracht werden oder, sofern es keinen alternativen Gutachter gibt, der über ausreichende Kenntnisse zum betreffenden Vorschlag verfügt, zum Vorgesetzten des Gutachters transferiert werden, der die Begutachtung einfordert. Diese Transporte, die heutzutage auf elektronischem Wege erfolgen, sind überflüssig, da sie durch Kommunikation vermeidbar sind.

Um zu **hohe Materialbestände** im Betrieblichen Vorschlagswesen zu identifizieren, bedarf es Abstraktionsfähigkeit. Hohe Bestände führen zu der Verlängerung von Durchlaufzeiten. Wenn ein Gutachter viele Verbesserungsvorschläge zu bearbeiten hat, kann die Begutachtung mehr Zeit in Anspruch nehmen. Eine Verteilung auf mehrere Gutachter würde dies womöglich verbessern, die Materialbestände je Gutachter wären also geringer. Das zeigt sich in der Tatsache, dass schnellere Durchlaufzeiten dort realisiert werden, wo Gutachter weniger belastet sind, nämlich in indirekten Bereichen.

Mit den zusätzlichen Aspekten, die Verschwendungen verursachen, kann an die Gutachterthematik angeknüpft werden. Nicht nur die Überlastung der Gutachter durch einen zu hohen Vorschlagsbestand, sondern auch die **Fehlbesetzung** der Gutachterposten kann zu Verschwendung führen. Wenn ein Gutachter nicht über das nötige Hintergrundwissen verfügt, um sinnvolle Entscheidungen zu treffen, kommt es entweder zu Fehlentscheidungen oder unnötigen Bewegungen von Vorschlägen. Ebenso wurde in vorherigen Analysen festgestellt, dass Einreicher mit mangelndem Prozessverständnis Vorschläge einreichen und Einsprüche erheben, also Verschwendung verursachen. Würden von vorneherein nur befähigte Mitarbeiter die betreffenden Tätigkeiten ausführen, könnte Verschwendung vermieden werden. Allerdings ist hier lediglich bei den Gutachtern eine Steuerung möglich, indem diese sorgfältiger ausgewählt werden. Da durch das Betriebliche Vorschlagswesen explizit jedem Mitarbeiter die Möglichkeit gegeben wird, sich zu jedem Thema einzubringen, wäre eine Restriktion hier kontraproduktiv.

Fehlinvestitionen sind üblicherweise solche Investitionen, die auch in kleinerem Umfang suffizient wären. Im Betrieblichen Vorschlagswesen könnte das die Anschaffung einer IT-Lösung sein, die alle Eventualitäten abdeckt, die aber nicht benötigt werden, weil die notwendigen Rahmenbedingungen im Betrieb nicht gegeben sind.

Die Betrachtung der sieben Verschwendungsarten zeigt, dass es sinnvoll ist, mehrere Werkzeuge zur Verbesserung eines Prozesses zu verwenden. Nicht alle Verbesserungspotentiale konnten mit einer Methode aufgedeckt werden. Die Suche nach Quellen für Verschwendung erweitert den Blick über die regulären Prozessschritte hinaus, wie sie in der FMEA analysiert werden.

In Kapitel 6 wurde gezeigt, dass FMEA, Standardisierung und Lean Management Instrumente sind, mit denen bestehende Ergebnisse aufgegriffen und Maßnahmen entwickelt werden können, um indirekte Prozesse steuerbar zu machen.

7 Control: Ergebnisbewertung

Nach der Einführung verschiedener Verbesserungsmaßnahmen ist es wichtig, den Prozess kontinuierlich zu steuern. Dies ist nötig, um die Wirksamkeit implementierter Maßnahmen zu verifizieren, die bei Unwirksamkeit auch wieder rückgängig gemacht werden müssen, um nicht analysierte Interaktionseffekte zu vermeiden.

Um den Prozess steuern zu können, bedarf es akzeptierter Kennzahlen (siehe Kapitel 4.3), die die Prozessgüte widerspiegeln. Wenn diese Kennzahlen festgelegt sind, sollten sie regelmäßig dokumentiert werden. Dazu ist eine konsistente Datenpflege notwendig. Idealerweise erhebt ein IT-gestütztes System alle relevanten Eckdaten und gibt alle Kennzahlen automatisch aus. Das erspart manuelles Auswerten, verringert die dadurch entstehenden Fehler und eliminiert eine Hemmschwelle, den Prozess rational zu betrachten.

Ein gutes Werkzeug für die kontinuierliche Beobachtung von Prozessen sind Regelkarten als elementares Hilfsmittel der statistischen Prozesskontrolle. Dazu werden bestimmte Kennwerte über die Zeit gemessen und in ein Diagramm eingetragen (vgl. Hopp und Spearman 2008: 308). Um Handlungsbedarfe klar zu signalisieren, werden Warn- und Eingriffsgrenzen festgelegt (OWG/UWG = obere Warngrenze/untere Warngrenze, OEG/UEG = obere Eingriffsgrenze/untere Eingriffsgrenze) (vgl. ebd.: 404). Im gezeigten Beispiel in Abbildung 35 ist die Annahmequote der eingereichten Verbesserungsvorschläge abgebildet. Die Obergrenzen sind zur Verdeutlichung eingezeichnet, wenngleich sie in diesem Fall als obsolet gesehen werden können, denn eine 100-prozentige Annahmequote von Verbesserungsvorschlägen ist erstrebenswert unter der Voraussetzung, dass der Prozess gesichert ist und damit garantiert ist, dass ausschließlich Vorschläge, die tatsächlich einen Nutzen generieren, angenommen werden. Ist dies nicht der Fall, kann die obere Grenze auf einen Missbrauch des Betrieblichen Vorschlagswesens hindeuten. Die unteren Grenzen hingegen sollten unbedingt beachtet werden. Im Beispiel bleibt die untere Eingriffsgrenze dauerhaft unterschritten, was darauf hinweist, dass entweder nicht eingegriffen wurde, die Maßnahmen nicht zielführend waren oder die Grenzen unerreichbar hoch sind. Bei der Wahl der Grenzen ist immer auf eine sinnvolle und realistische Einschätzung zu achten. Die Regelkarte grenzt Ziele ein, die unter Berücksichtigung von SMART definiert sein sollten. Weitere Kennzahlen, die im Betrieblichen Vorschlagswesen mittels Regelkarte dokumentiert werden könnten, sind die Mitarbeiterbeteiligung und der relative Vorschlagseingang.

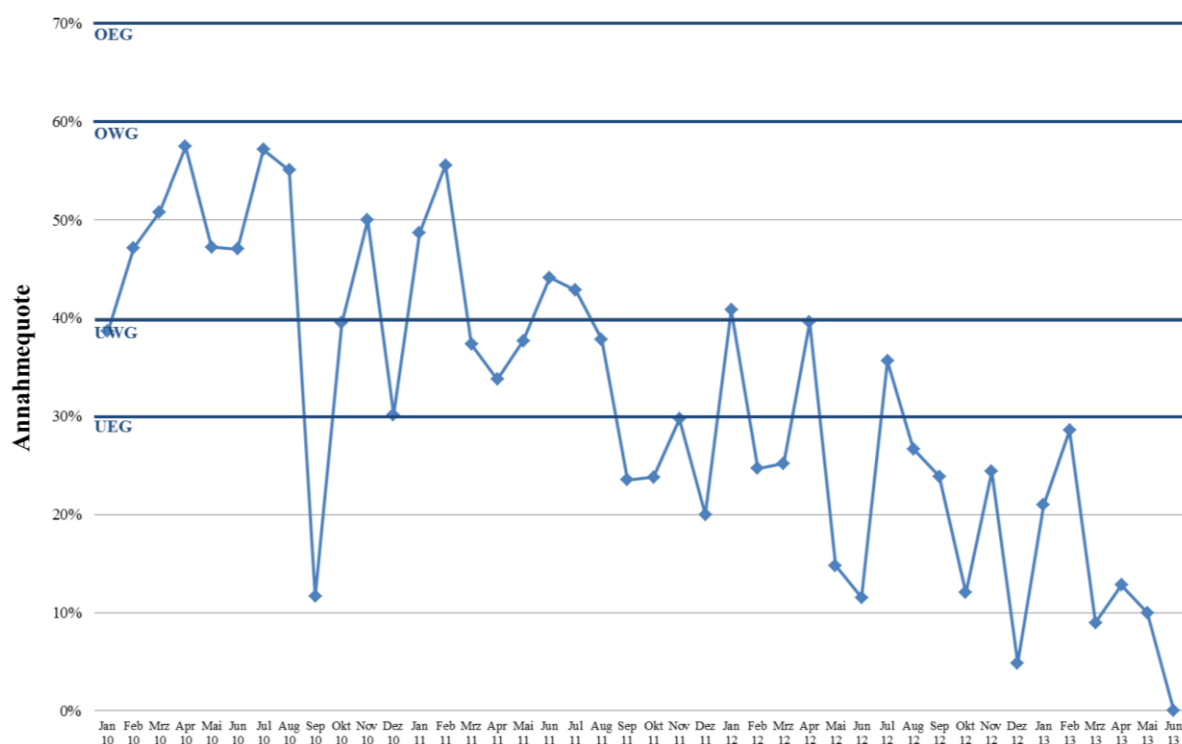


Abbildung 35: Qualitätsregelkarte – Annahmequote (eigene Darstellung)

Es ist sinnvoll, Daten, die anfallen, von Beginn an sorgfältig zu pflegen und zu erheben. Dazu gehören die Angaben zu den begutachtenden Bereichen ebenso wie die der Experten und Umsetzer sowie die anonymisierten Personaldaten, um die Schwerpunkte der einzelnen Berufsgruppen auswerten und gegebenenfalls bestimmte Informationsbedürfnisse besser detektieren zu können (vgl. Hopp und Spearman 2008: 405-407).

Die tatsächlichen Nutzwerte des Betrieblichen Vorschlagswesens sollten erfasst werden, um zu prüfen, ob die Wirtschaftlichkeit des Systems gewährleistet ist. Befragungen können zudem helfen, die Lage der Motivation im Betrieb zu erfassen.

Insgesamt lässt sich die ständige Kontrolle nur rechtfertigen, wenn negative Entwicklungen nicht folgenlos bleiben. Hier ist der Ideenmanager in der Pflicht, dessen Aufgabe es ist, derlei Entwicklungen zu hinterfragen und zu moderieren, indem er zum Beispiel bei interpersonellen Konflikten vermittelt, sofern sie ihm zugetragen werden, oder, indem er neue Gutachter befähigt, wenn bekannt wird, dass einer überlastet ist.

8 Zusammenfassung und Ausblick

Am Anfang dieser Arbeit standen vier Fragen, die an dieser Stelle noch einmal aufgegriffen werden. Die Beantwortung beinhaltet die Kernaussagen der Arbeit.

Welche Faktoren können an welchen Stellen des Prozesses gemessen werden?

Die Prozessanalyse eröffnete einen Zugang zu vielen Kenngrößen und Informationen. Einerseits gibt es die Informationen zu den Akteuren, insbesondere die Abteilungszugehörigkeit, die Tätigkeit und die Rolle im Betrieblichen Vorschlagswesen. Andererseits gibt es die Vorschläge selbst, zu denen Informationen wie Einreichart, Wunsch nach Anonymität des Einreichers und Datum der Einreichung leicht zugänglich sind. Zum Gutachten liegt die Information über das Begutachtungsergebnis und die Dauer bis zur Erstellung des Gutachtens sowie den Nutzen vor. Ergänzend konnten Informationen aus den Dokumenten des Prozesses extrahiert werden, die den Inhalt der Vorschläge und Gutachten erfassen.

Welche Variablen geben Auskunft über die Güte des Prozesses?

Die Untersuchungen zeigen, dass die Prozessgüte sich nicht durch die Anzahl der Verbesserungsvorschläge ausdrücken lässt. Die Prozessgüte zeigt sich dadurch, dass es einen stetigen, über alle Abteilungen existierenden Vorschlagseingang gibt. Die eingegangenen Vorschläge müssen einen Nutzen erzielen, um den administrativen Aufwand zu rechtfertigen. Dies ist messbar, indem der Anteil der angenommenen Vorschläge, insbesondere derer, deren Nutzen berechenbar ist, betrachtet wird. Der Prozess ist dann gut, wenn angenommene Vorschläge auch realisiert werden. Ein Zeichen dafür, dass der Prozess mangelhaft ist, sind Einsprüche, die die Unzufriedenheit der Mitarbeiter mit dem System widerspiegeln. Des Weiteren ist es ein Anzeichen für einen guten Prozess, wenn die Durchlaufzeit gering ist, der Vorschlag möglichst wenig bewegt wird und wenig Verschwendung auftritt (siehe Kapitel 6.3).

Wie kann die Güte des Prozesses beeinflusst und damit gesteuert werden?

Indem der Einfluss der gemessenen Faktoren auf die Variablen geprüft wurde, konnte nachgewiesen werden, wie der Prozess gesteuert werden kann (siehe Kapitel 5.8). Die zu steuern-

den Größen werden insbesondere in der Theorie zur Operationalisierung eines planbaren BVW-Prozesses wiedergegeben. Es wird aufgezeigt, welche Voraussetzungen geschaffen werden müssen, um die Güte des Prozesses zu verbessern. Ein hoher Vorschlagseingang setzt organisationale Gerechtigkeit voraus, die insbesondere durch Standardisierung erzielt und dokumentiert werden kann. Die Schulung von Mitarbeitern, sodass durch die diese die Prozesse verstehen, mit denen sie tagtäglich konfrontiert werden, bewirkt eine höhere Wahrscheinlichkeit, dass die eingereichten Vorschläge ein bestehendes Problem betreffen. Die Sensibilisierung der Mitarbeiter dafür, dass dem vermeintlichen Nutzen auch Kosten gegenüberstehen, ermöglicht einen höheren Anteil an Verbesserungsvorschlägen, deren Nutzen direkt monetär messbar ist. Im Prozessschritt der Begutachtung helfen klar definierte Zuständigkeiten, den Prozess zu beschleunigen. Bewertungsrichtlinien vermeiden Unsicherheiten bei den Gutachtern und Misstrauen bei den Einreichern, dadurch entsteht ein erhöhtes Gerechtigkeitsempfinden und der Prozess kann auch hierdurch beschleunigt werden. Die Offenheit der Gutachter, einen eigenen Beitrag zu Verbesserungsvorschlägen zu leisten, erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass diese nutzbringend umgesetzt werden können. Die Umsetzung ist der letzte Schritt des Prozesses und garantiert den Nutzen, aus diesem Grund muss die stringente Umsetzung jedes nutzbringenden Verbesserungsvorschlages forciert werden. Unter Zuhilfenahme der FMEA, der Standardisierung und der Analyse mit Fokus auf die sieben Arten der Verschwendung konnte aufgezeigt werden, dass der Prozess kontrollier- und steuerbar gestaltet werden kann.

Wie kann das Vorgehen auf andere indirekte betriebliche Prozesse übertragen werden?

Sieht man die vorliegende Arbeit über das Betriebliche Vorschlagswesen als Beispiel für einen indirekten betrieblichen Prozess, so kann die Frage nach der Übertragbarkeit geklärt werden, indem das Untersuchungsobjekt ausreichend abstrahiert wird. Das gilt für die Gesamtheit der Qualitätsmethoden. Es ist wichtig, offen zu sein und Instrumente zur Prozessanalyse und -verbesserung zweckmäßig anzupassen. Mit der Arbeit wird gezeigt, wie ein Prozess visualisiert werden kann, unabhängig davon, ob das resultierende Produkt physisch greifbar ist. Qualitative Daten wurden kategorisiert und somit quantifizierbar und auswertbar. In der Industrie ist es üblich, technisch relevante physische Merkmale von Produkten zu messen und in Beziehung zu Produktionsparametern zu setzen. Dieses Vorgehen wurde in dieser Arbeit abstrahiert und an der Stelle des Endmaßes des physischen Produkts standen die Outputgrößen wie Vor-

schlagsannahme und Durchlaufzeit. Die Einflussfaktoren waren nicht das Werkzeugalter, die Maschinentemperatur oder Materialeigenschaften, sondern die Ausführlichkeit von Vorschlägen und Gutachten oder die Abteilungszugehörigkeit der Beteiligten. Nach genauer Prozessbetrachtung ist es möglich, solcherlei Größen für jeden Prozess zu definieren, wobei immer die Verhältnismäßigkeit gewahrt bleiben muss. Vor dem Hintergrund der Allgemeingültigkeit in Bezug auf das Betriebliche Vorschlagswesen war die Dokumentenanalyse ein wichtiges Instrument. Für den betrieblichen Alltag ist ihr Einsatz wegen des notwendigen hohen Aufwands sorgfältig abzuwägen. Allerdings können andere Merkmale ständig abgefragt und direkt in die Datenverarbeitung eingepflegt werden, um einen schnellen und einfachen Zugang zur Auswertung zu ermöglichen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass das Betriebliche Vorschlagswesen ein besonderer betrieblicher Prozess ist, da die Initiierung nicht durch die Hierarchie oder die Arbeitsaufgabe vorgegeben ist, sondern lediglich ermöglicht wird und freiwillig geschieht. Die Prozessbeteiligten, die für die Fortführung und den Abschluss des Prozesses zuständig sind, haben zwar die formale oder implizite Obligation, einen Vorschlag zu bearbeiten, werden jedoch selten daran gemessen.

Die Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, ist fallweise unterschiedlich extrinsisch oder intrinsisch. Es gibt Einreicher, denen es um die Prämie geht, und andere, die keinen anderen Weg sehen, dass ihre Belange garantiert bearbeitet werden. Weiterhin gibt es Mitarbeiter, deren originäres Ziel die Behebung eines Missstandes oder die Verbesserung des eigenen Arbeitsumfeldes ist.

Wenn einem Einreicher das sachliche Verständnis für den Gegenstand des Vorschlages fehlt, führt das zu einer Ablehnung und zum Unverständnis über diese Ablehnung beim Einreicher selbst, was eine verständliche Erklärung des Gutachters nötig macht.

Ein Einreicher, der großen Aufwand betreibt, um einen Verbesserungsvorschlag zu erstellen, ist bei Ablehnung eher gewillt, gegen die Gutachterentscheidung vorzugehen, und ist damit zumeist erfolgreich.

Allerdings machen diese Erkenntnisse nur einen Bruchteil der Gutachtenergebnisse vorhersehbar. Diese Tatsache impliziert die Notwendigkeit eines standardisierten Vorgehens bei der Ideenformulierung sowie bei der Bewertung, um Gleichbehandlung zu forcieren und somit eine gerechte Behandlung in der Wahrnehmung aller Beteiligten zu schaffen.

8.1 Open Innovation – ein ergänzender und weiterführender Ansatz mit Praxisbeispielen

Die Untersuchung der Einflüsse auf das Ergebnis der Vorschlagsbegutachtung ergab, dass Verbesserungsvorschläge wahrscheinlicher angenommen werden, wenn der Gutachter selbst sein Wissen beisteuert, um den bestehenden Vorschlag zu modifizieren. Wenn Vorschläge mit einer höheren Wahrscheinlichkeit angenommen werden, bedeutet das, dass häufiger die Voraussetzung zum Generieren eines Nutzens geschaffen wird, indem der Vorschlag durch ergänzendes Fachwissen zur Umsetzungsreife gebracht wird. An diesem Punkt setzt Open Innovation als Weiterentwicklung des Ideenmanagements an.

Um die Innovationsfähigkeit zu verbessern, bedarf es kreativer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in einem organisationalen Umfeld mit geeigneten Strukturen und Prozessen tätig sein können. Im Innovationsraum Arbeit sind deshalb die konkreten Arbeitsbedingungen zu optimieren, sodass die Leistungsfähigkeit und Kreativität gefördert wird. (Schmauder 2007: 22).

Wenn Kreativität als Grundlage für Verbesserungen und somit für Ideen im Rahmen des Ideenmanagements zu sehen ist, dann stellt sich die Frage, ob Kreativität von außen beeinflusst werden kann. Bisher wurde lediglich diskutiert, was zu tun ist, um ohnehin vorhandene Ideen zu promoten, also zur Einreichung zu bringen.

Westmeyer trägt zur Definition von Kreativität die Begriffe Intelligenz, Einfallsreichtum, Performanz und Potential zusammen. Diese Begriffe lassen Kreativität als Eigenschaft oder Persönlichkeitszug erscheinen (vgl. Westmeyer 2009: 15 f.; Winkelhofer 2006: 9 f.). Der Begriff des Potentials findet sich bei der Definition von Kreativität ebenso wieder wie bei der Innovationsfähigkeit: das Potential als immaterielle Ressource (vgl. Moldaschl 2007: 51). Zusätzlich gibt Westmeyer zu bedenken, dass das Adjektiv „kreativ“ auch relational verstanden werden kann. In Abhängigkeit von seinem Umfeld ist demnach nicht der Mensch, sondern die Idee kreativer Natur (vgl. Westmeyer 2009: 11). Um den Begriff „kreativ“ greifbarer zu machen, ist es sinnvoll, die lateinische Wortherkunft zu betrachten: „creare“ steht dafür, etwas Neues zu erschaffen, schöpferisch tätig zu sein, zu kreieren (vgl. Winkelhofer 2006: 10). Mit dieser Definition wird auf den Unterschied zwischen der Idee und der Innovation hingewiesen (vgl. Kapitel 3.1). Die Innovation unterscheidet sich von der Idee durch die Neuartigkeit, die durch Kreativität bedingt sein muss. Eine kreative Idee ist außergewöhnlich und weicht von der gewohnten Routine ab. Um für eine Organisation wertvoll zu sein, muss diese

außergewöhnliche Idee einen Mehrwert generieren, sodass eine Innovation daraus resultiert (vgl. Winkelhofer 2006: 11). In der Praxis bedarf es zusätzlich zu der Forderung nach Kreativität einer Förderung der Kreativität. Diese Förderung kann mithilfe von Kreativitätstechniken erfolgen, die den Anwender dazu zwingen, aus gewohnten Denkmustern auszubrechen (vgl. Nöllke et al. 2012: 12-14).

Verschiedene Studien haben nachgewiesen, dass die Kreativität von Mitarbeitern einen positiven Effekt auf die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens hat. Diese Ergebnisse können unter der Voraussetzung, dass Innovationsfähigkeit bedeutet, dass ein Unternehmen ideenfähig ist, für das Betriebliche Vorschlagswesen übernommen werden (vgl. Büch 2010: 20). Kreativität ist nicht unendlich vorhanden oder abrufbar und stellt gerade deshalb eine wertvolle Ressource, wenn nicht sogar einen Wettbewerbsvorteil dar (vgl. Gaier 2011: 1). „Sie ist Grundlage für Innovationen, Problemlösungen und Verbesserungen in sämtlichen Unternehmensbereichen [...]“ (ebd.).

Ideen benötigen Kreativität, um entstehen zu können. Diese Kreativität sollte gefördert und eine dadurch existierende Innovationskultur nicht unterdrückt werden, indem kreativitätshemmende Maßnahmen – ob bewusst oder unbewusst – unterhalten werden. Hemmende Wirkung haben die Scham des Ideenträgers oder die Minderschätzung von Kollegen und Vorgesetzten (vgl. Winkelhofer 2006: 219). Kreativität und damit Innovationsfähigkeit kann gefördert werden durch Kreativitätstechniken, die dazu anregen, Ideen zu entwickeln oder zu äußern, die sonst schon vorab – eine negative Reaktion erwartend – von den Ideenträgern implizit für unbrauchbar erachtet würden. Kreativitätstechniken liefern aber auch Denkanstöße, die zum Entwickeln neuer Ideen führen, die ohne einen Incentive nicht entstanden wären (vgl. Preiser 2009: 87). Die bekannteste und eine einfach durchführbare Technik ist das Brainstorming. Beim Brainstorming trägt eine Gruppe von vier bis acht Personen ihre Gedanken zu einem Thema zusammen, die ein Moderator notiert und bei Bedarf sortiert um eine Vielfalt von Ideen zu generieren (vgl. Nöllke 2010: 50-56). Das Brainwriting ist eine Weiterführung des Brainstormings und wird meist als 6-3-5-Methode durchgeführt: Sechs Personen schreiben jeweils drei Ideen auf ein Blatt Papier das in gleichbleibender Richtung an die jeweils nächste Person weitergegeben wird, die jeweils vorherige Idee wird ergänzt. Dieser Durchlauf erfolgt fünfmal, mit dem Ergebnis, dass 18 verschiedene Ursprungsgedanken jeweils fünfmal weiterentwickelt wurden (ebd: 56-58). Es existieren viele weitere Kreativitätstechniken, die bei Bedarf auch in der digitalen Welt adaptiert werden können (vgl. Gawalak 2014: 28f).

Während der Recherchen zu dieser Arbeit wurde festgestellt, dass der Begriff des Innovationsmanagements von Praktikern oft synonym mit Crowdsourcing und Open Innovation verwendet wird, wobei lediglich die beiden letzten Begriffe dieselbe Bedeutung haben. Diese Wahrnehmung entspricht dem Trend, dass große Firmen wie Daimler und Bayer Open-Innovation-Plattformen analog zu oder in Verbindung mit Ideenmanagementplattformen einführen, die sich die technischen Möglichkeiten der IT-Infrastruktur zu Nutze machen, um eine Schwarmintelligenz zu bilden (vgl. Kapitel 3.1). Dazu passt folgende Definition:

Crowdsourcing ist eine interaktive Strategie des Auslagerns von Wissensgenerierung und Problemlösung an externe Akteure durch einen öffentlichen oder semi-öffentlichen Aufruf an eine große Gruppe. Typischerweise stehen kreative Themen im Zentrum, aber es sind auch repetitive Aufgaben möglich. In der Regel wird dieser Aufruf durch eine Webseite realisiert.

In Kürze: Crowdsourcing ist eine interaktive, communitybasierte Innovationsstrategie. (Grassmann et al. 2012: 6)

Die Entwicklung von Innovationen wird also auch für Personengruppen geöffnet, die sich damit typischerweise nicht beruflich befassen. Im betrieblichen Innovationsmanagement, das richtigerweise besser als Open Innovation oder Crowdsourcing bezeichnet werden sollte, kann dies in Synergie mit dem Ideenmanagement und dem KVP geschehen. Der Trichter in Abbildung 36 zeigt in grober Anlehnung an den Ideentrichter von Voigt (vgl. Voigt 2008: 401), wie die Systeme integriert werden können.

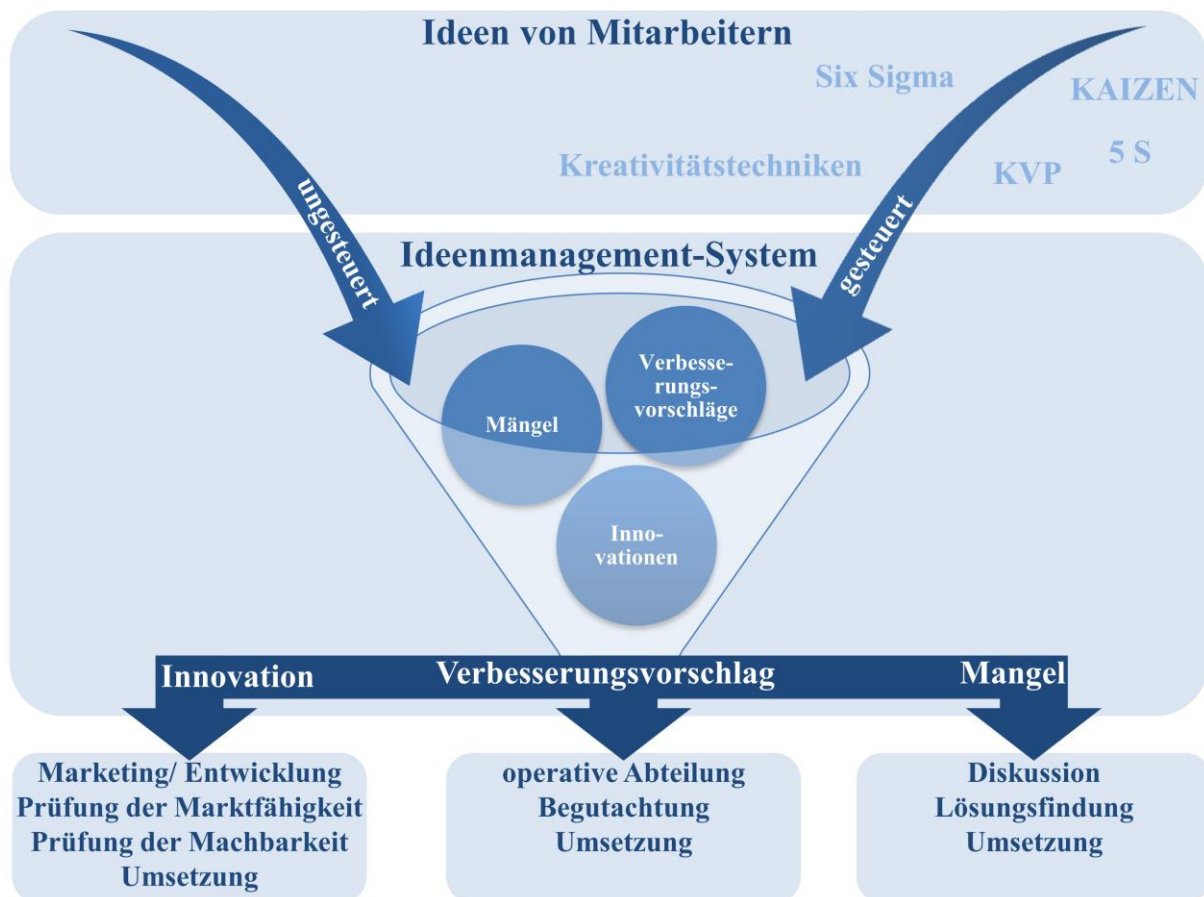


Abbildung 36: Möglichkeit der Integration von Ideenmanagement und Open Innovation (eigene Darstellung)

Verbesserungsvorschläge setzen immer explizites Wissen der Mitarbeiter voraus, weil eben dieses Wissen der Inhalt des Vorschlages ist, der formalisiert und ausformuliert verschriftlicht werden muss, um ihn zu einem definitiven Vorschlag im Rahmen des Betrieblichen Vorschlagswesens zu machen. Implizites Wissen dahingegen ist zwar vorhanden, steht dem Mitarbeiter aber nicht bewusst zur Verfügung und ist infolgedessen nicht formalisierbar. Nutzbar ist es dennoch, sofern es bewusst gemacht werden kann. Möglich ist diese Urbarmachung impliziten Wissens durch Kreativitätstechniken und Gruppenarbeit (vgl. Niemeyer 2004: 109). Das Innovationsmanagement kann hier als Instrumentarium dienen, Anreize zu setzen, die implizites Wissen explizit werden lassen.

Die Innovationsfähigkeit eines Betriebes wird häufig mit der Kreativität von Mitarbeitern in Verbindung gebracht, das wiederum wird als Indikator für das Ideenmanagement übernommen. Dort, wo ein Innovationsmanagement im Sinne von Open Innovation praktiziert wird, werden die Systeme für Open Innovation und das Betriebliche Vorschlagswesen häufig ge-

gemeinschaftlich verwaltet und verfügen über mehr oder weniger große Schnittstellen. Trotzdem sind die Systeme konzeptionell und bezüglich der Zielsetzung zu unterscheiden, was auch der Grund dafür war, diese Arbeit auf das Ideenmanagement/Betriebliche Vorschlagswesen auszurichten. Zweifellos kann dennoch der Schluss gezogen werden, dass ein Unternehmen mit einem gut funktionierenden Ideenmanagement die Ergänzung durch Open Innovation durchaus in Erwägung ziehen sollte. Umgekehrt ist dringend davon abzuraten, ein schleppend laufendes Betriebliches Vorschlagswesen durch das umfangreiche Instrument der Open Innovation ergänzen zu wollen. Wenn in einem Unternehmen nicht genügend Transparenz und Vertrauen herrschen, dass ein Ideenmanagement funktioniert, scheitert eine Open-Innovation-Plattform absehbar, weil es Kooperation und den Willen des freiwilligen Zusammenarbeitens ohne direkte Entlohnung voraussetzt. Innovationsmanagement bedeutet in den Firmen, die es praktizieren, dass Mitarbeiter online unterschiedliche Neuerungen diskutieren, die darauf abzielen, Geschäftsideen zu entwickeln. Diese Zielsetzung ist der Kernunterschied zum Betrieblichen Vorschlagswesen, wo es meist darum geht, bereits Bestehendes zu verbessern. Open Innovation basiert darauf, dass Mitarbeiter Ideen haben, die nicht ausgereift sind und nicht sein können, weil es an der notwendigen Expertise der Einzelnen fehlt. Diese Expertise wird jedoch dadurch gewonnen, dass die Idee mit Kollegen diskutiert wird, die dazu beitragen, sie weiterzuentwickeln. Dabei hilft es wenig, wenn einer der Diskutanten der alleinige Profiteur sein möchte. Es braucht einen großen Mitarbeiterpool, der sicherstellt, dass sich bei jedem Thema auch ausreichend viele Interessenten beteiligen, um vorzeigbare und rentable Ergebnisse zu erzielen.

Aber auch bei gelenkten Maßnahmen zur Ideengenerierung entstehen Ideen. Diese Maßnahmen können zum Beispiel die Qualitätszirkel des KVP und Kreativitätsworkshops sein. Eine Frage, die sich hier stellt, ist, inwiefern ein derart generierter Vorschlag im Betrieblichen Vorschlagswesen berücksichtigt werden soll. Es gibt die Möglichkeit, diese Vorschläge explizit auszuschließen oder miteinzubeziehen (vgl. Bechmann 2013: 168).

Gleichermaßen ist die Prämierung von Innovationen, die gemeinschaftlich hervorgebracht wurden, ein Thema, das bearbeitet werden muss. Auch hier gibt es die Möglichkeiten, von Prämierungen vollends abzusehen oder einen Weg zu finden, alle Beteiligten gerecht zu vergüten, was eine Herausforderung darstellt (vgl. Brugger 2010: 77).

Die vorliegende Arbeit hat gezeigt, wie schwierig es ist, innerhalb eines Unternehmens Gerechtigkeit zu gewährleisten, insbesondere dann, wenn es um Sonderleistungen von Mitarbei-

tern geht, zu denen sie nicht verpflichtet sind. Zukünftig wird zu klären sein, wie mit den Erweiterungen des konventionellen Betrieblichen Vorschlagswesens verfahren werden kann, unter der Berücksichtigung bestehender Erkenntnisse.

8.2 Implikationen für zukünftige Forschungsprojekte

Reinhard Sprenger wirft dem Betrieblichen Vorschlagswesen Ineffizienz und die Zerstörung von Kreativität vor. Dabei bezieht er die Ineffizienz auf den hohen bürokratischen Aufwand, der für ein konventionelles Betriebliches Vorschlagswesen betrieben werden muss. Zudem behauptet er, dass die Kreativität der Mitarbeiter durch die Prämie zerstört würde (vgl. Sprenger 2005: 122-124).

Die vorliegende Arbeit zeigt, dass die Abschaffung des bürokratischen Begleitprozesses entgegen dem Streben nach Transparenz und Gerechtigkeit geschieht, die sich aber als wichtige Voraussetzungen für ein funktionierendes Betriebliches Vorschlagswesen im konventionellen Sinne gezeigt haben. Auch konnte im 20-€-Experiment nachgewiesen werden, dass die Kreativität von Mitarbeitern durch die Prämie nicht gemindert wird. Bestätigt werden kann Sprenger darin, dass Verbesserungsvorschläge „passieren“ und ein durch Geld gesteuertes Interesse keine besseren Verbesserungsvorschläge bewirkt (vgl. Sprenger 2005: 124).

Die Ergebnisse der Arbeit implizieren auch, dass eine Erweiterung des Betrieblichen Vorschlagswesens um Elemente eines Innovationsmanagements höhere Erfolge liefern könnte. Gleichzeitig bestehen kulturelle und gesetzliche Festsetzungen, die die Vermischung beider Instrumente erschweren.

Deshalb sollten zukünftige Forschungen sich damit beschäftigen, unter welchen Voraussetzungen ein bestehendes Betriebliches Vorschlagswesen zugunsten eines Innovationsmanagements eingestellt werden kann – insbesondere dann, wenn eine bestehende Prämie abgeschafft werden müsste und ein Innovationsmanagement ohne Prämien operierte. Der Verzicht auf Prämien im Innovationsmanagement wird an dieser Stelle deshalb propagiert, weil die gerechte Verteilung etwaiger Erfolgsbeteiligungen bei der unterschiedlich intensiven Partizipation vieler Personen nicht gewährleistet werden kann.

9 Literaturverzeichnis

- Adams, Stacy J., 1963: Towards an Understanding of Inequity, in: *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67, 422-436.
- Bandura, Albert, 1977: *Social learning theory*, Englewood Cliffs N.J: Prentice-Hall (Prentice-Hall series in social learning theory).
- Bass, Bernard M./Bass, Ruth, 2008: *The Bass handbook of leadership – Theory, research, and application*, 4. ed., New York: Free Press.
- Bechmann, Reinhard, 2013: *Ideenmanagement und betriebliches Vorschlagswesen – Betriebs- und Dienstvereinbarungen*, Frankfurt am Main: Bund-Verlag (Betriebs- und Dienstvereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung).
- Becker, Torsten, 2008: *Prozesse in Produktion und Supply Chain optimieren*, 2. Aufl., Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.
- Benes, Georg M. E./Groh, Peter E., 2011: *Grundlagen des Qualitätsmanagements*, 1. Aufl., Leipzig: Carl Hanser Fachbuchverlag.
- Bismarck, Wolf B. von, 2008: *Das Vorschlagswesen*, 3., erw. und völlig überarbeitete Aufl., Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Blau, Peter Michael, 1964: *Exchange and power in social life*, New York: J. Wiley.
- Bontrup, Heinz-J./Springob, Kai/Wischerhoff, Patricia, 2000: *Betriebliches Vorschlagswesen als Ideenmanagement im Mittelstand*, in: *Betrieb und Wirtschaft*, 10, 414–419.
- Brauer, Jörg-Peter, 2007: *DIN EN ISO 9000:2000 ff. umsetzen - Gestaltungshilfen zum Aufbau Ihres Qualitätsmanagementsystems*, 4. Aufl., München: Hanser (Pocket-Power, 004).
- Bretschneider, Ulrich/Leimeister, Jan Marco/Ebner, Winfried/Krcmar, Helmut, 2007: *Internetbasierte Ideenwettbewerbe als Instrument der Integration von Kunden in das Innovationsmanagement von Software-Unternehmen*, in: *Proceedings der Gemeinschaften in Neuen Medien*. Onlinequelle, [http://www.winfobase.de/lehrstuhl/publikat.nsf/ff45643437394bdc41256609006259fe/e394d01a620d7e3ec125736a003d229d/\\$FILE/07-22.pdf](http://www.winfobase.de/lehrstuhl/publikat.nsf/ff45643437394bdc41256609006259fe/e394d01a620d7e3ec125736a003d229d/$FILE/07-22.pdf) (Stand: 19. Januar 2014)
- Brüggemann, Holger/Bremer, Peik, 2012: *Grundlagen Qualitätsmanagement – Von den Werkzeugen über Methoden zum TQM*, Wiesbaden: Vieweg+Teubner Verlag.
- Brugger, Jérôme, 2010: *Neue Wege im Ideenmanagement – Kollaborative Ideenentwicklung bei der Schweizerischen Post*, in: *Ideenmanagement* 36, 77 f.

- Brunner, Franz J., 2011: Japanische Erfolgskonzepte — KAIZEN, KVP, Lean Production Management, Total Productive Maintenance, Shopfloor Management, Toyota Production System, GD3 ; Lean Development, 2. Aufl., Leipzig: Carl Hanser Fachbuchverlag.
- Büch, Veronika Isabella Dorothee, 2010: Innovatives Verhalten in Unternehmen — Welche Variablen motivieren Mitarbeiter Verbesserungsvorschläge im Unternehmen einzureichen? Onlinequelle: http://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/11668/1/Dissertation_Veronika_Buech_Ideenmanagement.pdf. (Stand: 19. Januar 2014)
- Buckingham, Marcus/Coffman, Curt, 2012: Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln — Wie Sie wertvolle Mitarbeiter gewinnen, halten und fördern. 4., aktualisierte und erw. Aufl., Frankfurt, M.: Campus-Verlag (Personal).
- Clarke, Constanze, 2005: Automotive production systems and standardization — From Ford to the case of Mercedes-Benz, Heidelberg: Physica-Verlag (Contributions to management science).
- Comelli, Gerhard/Rosenstiel, Lutz von, 2011: Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen. 4. Aufl., München: Franz Vahlen.
- Deutsches Institut für Betriebswirtschaft, 2009: dib-Report 2008. Ideenmanagement in Deutschland. Jahresbericht 2008 des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft (dib) Frankfurt am Main, Christiane Kersting (Hrsg.), Frankfurt am Main: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft.
- Deutsches Institut für Betriebswirtschaft, 2010: dib-Report 2009. Ideenmanagement in Deutschland. Jahresbericht 2009 des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft (dib) Frankfurt am Main, Christiane Kersting (Hrsg.), Frankfurt am Main: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft.
- Diekmann, Andreas, 2007: Empirische Sozialforschung — Grundlagen, Methoden, Anwendungen, vollständig überarb. und erw. Neuausg., Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- DIN EN ISO 9000:2005, 2005-12: Qualitätsmanagementsysteme — Grundlagen und Begriffe. Onlinequelle: <http://www.beuth.de/cmd%3Bjsessionid=16D3C2D12A51B96ED57288701C5ED5D3.3?workflowname=infoInstantdownload&docname=9641141&contextid=beuth&servicerefname=beuth&ixos=toc>. (Stand 09.07.2013)
- Duden, 2013: Rechtschreibung, Onlinequelle: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Idee>. (Stand: 09.07.2013)
- Ebner, Winfried, 2008: Community building for innovations — Der Ideenwettbewerb als Methode für die Entwicklung, Onlinequelle: <http://mediatum.ub.tum.de/doc/646399/646399.pdf>. (Stand 19. Januar 2014)

- Fahrmeir, Ludwig/Künstler, Rita/Piegot, Iris/Tutz, Gerhard, 2011: Statistik — Der Weg zur Datenanalyse, 7. Aufl., korr. Nachdr., Berlin [u.a.]: Springer (Springer-Lehrbuch).
- Feldbrügge, Rainer/Brecht-Hadraschek, Barbara, 2008: Prozessmanagement leicht gemacht 2. Aufl., München: Redline Verlag.
- Fiedler-Winter, Rosemarie, 2001: Ideenmanagement — Mitarbeitervorschläge als Schlüssel zum Erfolg, Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie.
- Freimuth, Joachim, 1986: Neuere Tendenzen der Gestaltung des betrieblichen Vorschlagswesens, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 15, 523–527.
- Gaier, Claudia, 2011: Management Kreativer Prozesse — Theoretische Und Empirische Fundierung von Gestaltungsempfehlungen in Technischen und gestalterischen Umfeldern, Wiesbaden: Gabler.
- Gawlak, Monika, 2014: Kreativitätstechniken im Innovationsprozess — Von den klassischen Kreativitätstechniken hin zu webbasierten kreativen Netzwerken, Hamburg: Diplomica Verlag.
- Gebert, Diether/Rosenstiel, Lutz von, 2002: Organisationspsychologie — Person und Organisation, 5. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer (Kohlhammer-Standards Psychologie).
- Geiger, Walter/Kotte, Willi, 2008: Handbuch Qualität — Grundlagen und Elemente des Qualitätsmanagements: Systeme – Perspektiven, Wiesbaden: Friedr. Vieweg.
- George, Jennifer M./Brief, Arthur P., 1992: Feeling good — doing good: A conceptual analysis of the mood and work-organizational spontaneity relationship, in: Psychological Bulletin (112), 310–329.
- Gollwitzer, Peter M., 1987: Suchen, Finden und Festigen der eigenen Identität — Unstillbare Zielintentionen, in: Heckhausen, Heinz/Gollwitzer, Peter M./Weinert, Franz E. (Hrsg.): Jenseits des Rubikon — Der Wille in den Humanwissenschaften, Berlin/New York: Springer-Verlag, 176–189.
- Gorecki, Pawel/Pautsch, Peter, 2012: Praxisbuch Lean Management — Der Weg zur operativen Excellence, München: Carl Hanser Verlag.
- Grant, Adam M./Ashford, Susan J., 2008: The dynamics of Proactivity at work, in: Research in Organizational Behaviour 28, 3–34.
- Grassmann, Oliver/Friesike, Sascha/Häuselmann, Christian, 2012: Crowdsourcing — Eine kurze Einführung, in: Oliver Gassmann (Hrsg.): Crowdsourcing. 2. Auflage, München: Hanser Verlag, 1–21.
- Hammer, Michael, 1990: Reengineering Work — Don't Automate, Obliterate, in: Harvard Business Review 68 (4), 104–112.

- Häußling, Roger, 2006: Ein netzwerkanalytisches Vierebenenkonzept zur struktur- und akteursbezogenen Deutung sozialer Interaktionen, in: Hollstein, Bettina/Straus, Florian (Hrsg.): Qualitative Netzwerkanalyse - Konzepte, Methoden, Anwendungen, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 125-151.
- Heckhausen, Heinz, 1963: Hoffnung und Furcht in der Leistungsmotivation, Meisenheim: Hain.
- Heiler, Siegfried/Michels, Paul, 1994: Deskriptive und explorative Datenanalyse, München: Oldenbourg (Lehr- und Handbücher der Statistik).
- Heinrich, Birgit, 2013: Rück die Idee raus Große Firmen setzen auf Geistesblitze ihrer Mitarbeiter, in: Nürnberger Nachrichten, 16.03.2013, 1.
- Helfferich, Cornelia, 2011: Die Qualität qualitativer Daten - Manual für die Durchführung qualitativer Interviews, 4. Aufl., Wiesbaden: Verl. für Sozialwiss (Lehrbuch).
- Hochmeier, Alexander, 2012: Kritische Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement — Aktuelle Handlungspraxis und Werkzeuge zur Identifikation von Handlungsbedarfen, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hoffmann, Daniela, 2003: Interkulturelles Ideenmanagement - Kulturelle Orientierungen und ihre Folgen für das Ideenmanagement, in: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft (Hrsg.), Erfolgsfaktor Ideenmanagement — Kreativität im Vorschlagswesen. 4., vollst. neu bearb. und erw. Aufl., Berlin: Erich Schmidt, 15–20.
- Hopp, Wallace J./Spearman, Mark L., 2008: Factory physics, 3rd., New York: McGraw-Hill/Irwin/Irwin.
- Horváth, Peter, 2006: Das Controllingkonzept — Der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingssystem, 6. Aufl., München: Dt. Taschenbuch-Verl.
- Hucker, Tobias, 2008: Betriebliche Partizipation und gesellschaftlicher Wandel, 1. Auflage., München [u.a.]: Rainer Hampp Verlag.
- IG Metall Bezirksleitung Bayern (Hrsg.), 2005: Entgelttarifvertrag. (ERA-TV) für die bayerische Metall- und Elektroindustrie.
- Jentgens, Barbara/Kamp, Lothar, 2004: Betriebliches Verbesserungsvorschlagswesen: Analyse und Handlungsempfehlungen — Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Frankfurt am Main: Bund-Verl.
- Jung, Berndt, 2006: Prozessmanagement in der Praxis - Vorgehensweisen, Methoden, Erfahrungen — Praxiswissen Qualitätsmanagement, 2. Aufl., Köln: TÜV-Media.
- Koch, Susanne, 2011: Einführung in das Management von Geschäftsprozessen — Six Sigma, Kaizen und TQM, Berlin [u.a.]: Springer.

- Kohli, Martin, 1978: „Offenes“ und „geschlossenes“ Interview — Neue Argumente zu einer alten Kontroverse, in: *Soziale Welt* 29, 1–25.
- Krause, Reinhard, 1996: *Unternehmensressource Kreativität — Trends im Vorschlagswesen, erfolgreiche Modelle, Kreativitätstechniken und Kreativitäts-Software*, Köln: Wirtschaftsverl. Bachem.
- Krug, Reinhard, 2002: *Aufbau eines Ideenmanagements — Mitarbeiterbeteiligung am Veränderungsprozess*, 1. Aufl., Kassel: Ande (Wissen aus der Praxis).
- Läge, Karola, 2003: *Steuerungssysteme, Controlling und Kennzahlen*, in: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Ideenmanagement — Kreativität im Vorschlagswesen*. 4., vollst. neu bearb. und erw. Aufl., Berlin: Erich Schmidt, 117–127.
- Läge, Karola, 1999: *Ideencontrolling mit Kennzahlen*, in: *Controlling* 11 (6), 261–266.
- Läge, Karola, 2002: *Ideenmanagement — Grundlagen, optimale Steuerung und Controlling*, Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Leach, Desmond J./Stride, Christopher B./Wood, Stephen J., 2006: *The effectiveness of idea capture schemes*, in: *International Journal of Innovation Management* 10 (3), 320–350.
- Leipold, Petra, 2010: *Führungsinstrument Ideenmanagement — Ein Instrument zur Unternehmenswertsteigerung - Ein Beleg guter Führung*, Oberhausen: Verlag Karl Maria Laufen.
- Löwer, Ulrich M., 2006: *Interorganisational Standards — Managing Web Services Specifications for Flexible Supply Chains*, Heidelberg: Physica-Verlag Heidelberg (Contributions to management science).
- Lunau, Stephan/John, Alexander, 2006: *Six sigma*, Berlin: Springer.
- Maier, Günter W./Streicher, Bernhard/Jonas, Eva/Woscheé, Ralph, 2006: *Gerechtigkeitseinschätzungen in Organisationen — Die Validität einer deutschsprachigen Fassung des Fragebogens von Colquitt (2001)*, Onlinequelle: <http://www.uni-bielefeld.de/psychologie/ae/AE10/projekte/GEO-Diagnostica-inDruck2006.pdf>. (Stand: 19. Januar 2014)
- Mayring, Philipp, 2002: *Einführung in die qualitative Sozialforschung*, 5. neu ausgestattete Aufl., Weinheim: Beltz (Beltz Studium).
- Mayring, Philipp, 2008: *Qualitative Inhaltsanalyse — Grundlagen und Techniken*, 10. Aufl., Weinheim: Beltz (Beltz Pädagogik).
- McClelland, David C./Koestner, Richard/Weinberger, Joel, 1989: *How do self-attributed and implicit motives differ?*, in: *Psychological Review* 96 (4), 690–702.
- Miebach, Bernhard, 2006: *Soziologische Handlungstheorie — Eine Einführung*, 2., grundlegend überarb. und aktualisierte Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Minonne, Clemente/Loretan, Stephan, 2012: Business Process Management — Wie wird es in der Praxis eingesetzt?, in: Zeitschrift Führung + Organisation 81 (03), 203–209.
- Moldaschl, Manfred, 2007: Innovationsmanagement durch nachhaltiges Ressourcenmanagement und institutionelle Reflexivität, in: Joachim Ludwig (Hrsg.): Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland, 1. Aufl. München, Mering: Hampp (Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit, 9), 51–59.
- Moormann, Jürgen/Heckl, Diana/Lieber-Braun, Katrin, 2009: Grundlagen, Status quo und Perspektiven von Six Sigma, in: Jürgen Moormann (Hrsg.): Six Sigma in der Finanzbranche. 3. Aufl., Frankfurt am Main: Frankfurt School Verl (ProcessLab-Studie), 3–29.
- Morse, Nancy/Reimer, Everett, 1956: The Experimental Change of a Major Organizational Variable, in: The Journal of Abnormal and Social Psychology 52, 120–129.
- Mueller, Jennifer S./Melwani, Shimul/Goncalo, Jack A., 2012: The bias against creativity — Why people desire but reject creative ideas, in: Psychological Science 23 (1), 13–17.
- Neubeiser, Andreas, 1998: Die Effizienz des betrieblichen Vorschlagswesens — Eine empirische Untersuchung bei der AGFA-Gevaert AG unter besonderer Berücksichtigung der Rolle der Führungskräfte, München/Mering: Hampp.
- Niemeyer, Matthias, 2004: Entwicklung und Implementierung innovativer Qualitätstechniken zur Effektivierung von Managementsystemen, Onlinequelle: <http://diglib.uni-magdeburg.de/Dissertationen/2004/matniemeyer.pdf>. (Stand: 19. Januar 2014)
- Nöllke, Matthias, 2010: Kreativitätstechniken, 6. Auflage, Planegg: Haufe-Lexware.
- Nöllke, Matthias/Beermann, Susanne/Schuhbach, Monika, 2012: Kreativ im Job — Techniken und Spiele, Freiburg: Haufe-LexwareGmbH & Co. KG.
- Ohly, Sandra/Stelzer, Franziska, 2007: Über die Motivation zur Teilnahme am Ideenmanagement, in: Wirtschaftspsychologie (2), 25–33.
- Paunescu, Mihai, 2008: Allokation von Entscheidungsrechten im betrieblichen Vorschlagswesen — Bedingungen und Folgen der Dezentralisierung, München: Hampp.
- Peipe, Sabine, 2011: Crashkurs Projektmanagement, 5., aktualisierte Auflage, München: Haufe-LexwareGmbH & Co. KG (Haufe-Ratgeber plus).
- Piening, Anja, 2008: Entwicklungstendenzen im Ideenmanagement — Untersuchungen zu einem Managementkonzept der Qualitätsverbesserung und Personalförderung, Universität Bern. Bern (Arbeitsbericht Nr. 89 des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern, 889).
- Preiser, Siegfried, 2009: Beziehungen zwischen kreativen Kompetenzen und Merkmalen des Lern und Arbeitsumfeldes — Empirische Ergebnisse und Methodenprobleme, in: Witte, Erich H./Kahl, Cara H. (Hrsg.): Sozialpsychologie der Kreativität und Innovation, Len-

- gerich: Pabst (Beiträge des 24. Hamburger Symposions zur Methodologie der Sozialpsychologie), 87-100.
- Pritchard, Robert D./Großmann, Heiko, 1999: Messung und Verbesserung organisationaler Produktivität — Das Partizipative Produktionsmanagement (PPM), in: Holling, Heinz (Hrsg.): Effektivität durch partizipatives Produktivitätsmanagement — Überblick, neue theoretische Entwicklungen und europäische Fallbeispiele, Göttingen: Verl. für Angewandte Psychologie, 1–45.
- Rath & Strong, 2008: Six Sigma Pocket Guide — Werkzeuge zur Prozessverbesserung. Unter Mitarbeit von Williams, Mary A./Tibbetts, Peter. Köln: TÜV Media GmbH.
- Rehbehn, Rolf/Kleinert, Andreas/Buthmann, Arne, 2008: Produkt- und Prozessdesign für Six Sigma mit DFSS — Strategien, Methoden und Praxisbeispiele zu innovativem, nachhaltigem Design, Erlangen: Publicis Corp. Publ.
- Reitz, Andreas, 2009: Lean TPM - In 12 Schritten zum schlanken Managementsystem — Effektive Prozesse für alle Unternehmensbereiche - Gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit durch KVP - Erfolge messen mit der Lean-TPM-Scorecard, München: mi-Wirtschaftsbuch.
- Ridolfo, Elena, 2005: Ideenmanagement - Chancen und Möglichkeiten für Klein- und Mittelbetriebe — Kosten einsparen durch Mitarbeiterideen, 2., überarb. Aufl., Marburg: Tecum-Verl.
- Roden, Herbert/Klaus, Christoph 2006: Lean Six Sigma Taschenbuch — Erfolg durch Verbesserung, Aachen: Shaker Verlag.
- Rosenkranz, Friedrich, 2006: Geschäftsprozesse — Modell- und computergestützte Planung, 2. verb. Aufl., Berlin: Springer.
- Rosenstiel, Lutz von, 2001: Motivation im Betrieb — Mit Fallstudien aus der Praxis, 10. Aufl., Leonberg: Rosenberger Fachverlag.
- Rosenstiel, Lutz von, 2007: Grundlagen der Organisationspsychologie — Basiswissen und Anwendungshinweise, 6. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Röthke, Thomas, 2012: Der 20-Gramm-Brief — Durch kluge Einfälle ihrer Mitarbeiter sparen Firmen Millionen – Ideenmanagement, in: Zeit Online, 10.09.2012, Onlinequelle: <http://www.zeit.de/2010/06/C-Ideenmanagement>. (Stand 10.09.2012)
- Ryan, Richard M./Deci, Edward L., 2000: Intrinsic and Extrinsic Motivations — Classic Definitions and New Directions, in: Contemporary Educational Psychology 25 (1), 54–67.
- Sander, Bernie, 2012: Steuern mit Kennzahlen in: Ideenmanagement 38 (3), 81–84.

- Schäfer, Helmut, 2003: Steuerliche Behandlung von Prämien für Verbesserungsvorschläge. in: Erfolgsfaktor Ideenmanagement — Kreativität im Vorschlagswesen. 4., vollst. neu bearb. und erw. Aufl., Berlin: Erich Schmidt, 177–184.
- Schanz, Günther, 1988: Erkennen und gestalten — Betriebswirtschaftslehre in kritisch-rationaler Absicht, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Schenz, Viola, 2011: Open Innovation — Ideen der Mitarbeiter — Uns fragt ja niemand!. in: Süddeutsche Zeitung, 05.06.2011, Onlinequelle: <http://www.sueddeutsche.de/karriere/open-innovation-ideen-der-mitarbeiter-uns-fragt-ja-niemand-1.1104843>. (Stand: 06. Juni 2011)
- Schmauder, Martin, 2007: Innovation: Arbeitsforschung - Ingenieurwissenschaftliche Sichtweise, in: Joachim Ludwig (Hrsg.): Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland., München, Mering: Hampp (Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit, 9), 21 f.
- Schmidt, Günter, 2012: Prozeßmanagement — Modelle und Methoden, 3., überarb. Auflage, Berlin [u.a.]: Springer Gabler.
- Schönsleben, Paul, 2007: Integrales Logistikmanagement — Operations und Supply Chain Management in umfassenden Wertschöpfungsnetzwerken, 5. Aufl., Berlin/Heidelberg: Springer.
- Schreyögg, Georg, 2012: Grundlagen der Organisation. Basiswissen für Studium und Praxis, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schuh, Günther/Bender, Dennis, 2012: Grundlagen des Innovationsmanagements, in Günther Schuh (Hrsg.): Handbuch Produktion und Management 3 — Innovationsmanagement, 2. vollst. neu bearb. u. erw. Aufl., Berlin/Heidelberg: Springer, 1–16.
- Schuh, Günther/Gierth, Andre, 2006: Prozesse, in: Günther Schuh (Hrsg.): Produktionsplanung und -steuerung — Grundlagen, Gestaltung und Konzepte, 3. Aufl., Berlin/Heidelberg: Springer, 295–303.
- Schuh, Günther/Schmidt, Carsten, 2006: Prozesse, in: Günther Schuh (Hrsg.): Produktionsplanung und -steuerung — Grundlagen, Gestaltung und Konzepte, 3. Aufl., Berlin/Heidelberg: Springer, 108–192.
- Senden, Manfred J./Dworschak, Johannes, 2012: Erfolg mit Prozessmanagement — Nicht warten bis die "Gurus" kommen, Freiburg: Haufe Lexware.
- Simon, Herbert Alexander, 1997: Models of Bounded Rationality — Empirically Grounded Economic Reason, Vol. 3., Cambridge/Massachusetts: MIT Press.
- Sprenger, Reinhard K., 2010: Mythos Motivation — Wege aus einer Sackgasse, unter Mitarbeit von Thomas Plaßmann, 19. Aufl., Frankfurt am Main: Campus.

- Steih, Marco, 1995: Betriebliches Vorschlagswesen in Klein- und Mittelbetrieben — Ein strategisches Konzept, Ludwigsburg: Wissenschaft & Praxis.
- Syska, Andreas 2006: Produktionsmanagement - Das A - Z wichtiger Methoden und Konzepte für die Produktion von heute, Wiesbaden: Gabler.
- Thom, Norbert/Piening, Anja, 2009: Vom Vorschlagswesen zum Ideen und Verbesserungsmanagement — Kontinuierliche Weiterentwicklung eines Managementkonzeptes, Bern [etc.]: Peter Lang (Kreatives Management, 12).
- Thommen, Jean-Paul, 2008: Lexikon der Betriebswirtschaft — Managementkompetenz von A bis Z, 4., überarb. und erw. Auflage, Zürich: Versus Verlag AG.
- Töpfer, Armin, 2003: Six Sigma — Konzeption und Erfolgsbeispiele, Berlin: Springer.
- Töpfer, Armin, 2007: Six Sigma als Projektmanagement für höhere Kundenzufriedenheit und bessere Unternehmensergebnisse, in: Armin Töpfer (Hrsg.): Six Sigma - Konzeption und Erfolgsbeispiele für praktizierte Null-Fehler-Qualität, 4. aktualisierte und erw. Aufl. Berlin/New York: Springer, 45–97.
- Toutenburg, Helge/Knöfel, Philipp/Kreuzmair, Ingrid/Schomaker, Michael/Williams-Boeker, Dietmar, 2009: Six Sigma, 2. Aufl., Dordrecht: Springer.
- Urbach, Tina, 2013: What Makes or Breaks Proactivity at Work — How Personal Motives Affect the Evaluation of Improvement Suggestions, unter Mitarbeit von Cornelia Nielsen, Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg, Erlangen (Kolloquium).
- Urban, Christine, 1993: Das Vorschlagswesen und seine Weiterentwicklung zum europäischen KAIZEN — Das Vorgesetztenmodell: Hintergründe zu aktuellen Veränderungen im betrieblichen Vorschlagswesen, Konstanz: Hartung-Gorre.
- Vahs, Dietmar/Burmester, Ralf, 2005: Innovationsmanagement — Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Verg, Erik/Plumpe, Gottfried/Schultheis, Heinz, 1988: Milestones. Leverkusen: Bayer.
- Voigt, Kai-Ingo, 2008: Industrielles Management — Industriebetriebslehre aus prozessorientierter Sicht, Berlin [u.a.]: Springer (Springer-Lehrbuch).
- Vroom, Victor Harold, 1964: Work and Motivation, New York: Wiley.
- Wannenwetsch, Helmut 2007: Integrierte Materialwirtschaft und Logistik — Beschaffung, Logistik, Materialwirtschaft und Produktion, 3., aktualisierte Aufl., Berlin [u.a.]: Springer.
- Wehler, Marco/Wehler, Gabriele/Fließ, Sabine, 2011: Benchmarkstudie 2011 — Ideenmanagement, Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH. Frankfurt (Hrsg.).

- Weis, Bernd X., 2012: Praxishandbuch Innovation – Leitfaden für Erfinder, Entscheider und Unternehmen, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Werdich, Martin 2011: FMEA – Einführung und Moderation – Durch systematische Entwicklung zur übersichtlichen Risikominimierung (inkl. Methoden im Umfeld), Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Wersch, Markus, 1995: Workflow-Management, Wiesbaden/Mannheim: Dt. Univ.-Verl.
- Westmeyer, Hans, 2009: Kreativität als rationales Konstrukt, in: Witte, Erich: Sozialpsychologie der Kreativität und Innovation – Beiträge des 24. Hamburger Symposiums zur Methodologie der Sozialpsychologie, Lengerich/Berlin/Bremen/Miami/Fla/Riga/Viernheim/Wien/Zagreb: Pabst Science Publ, 11–26.
- Winkelhofer, Georg A., 2006: Kreativ managen – Ein Leitfaden für Unternehmer, Manager und Projektleiter, Berlin: Springer.
- Wottawa, Heinrich/Gluminski, Iris, 1995: Psychologische Theorien für Unternehmen, Göttingen: Verl. für Angewandte Psychologie (Schriftenreihe Wirtschaftspsychologie).

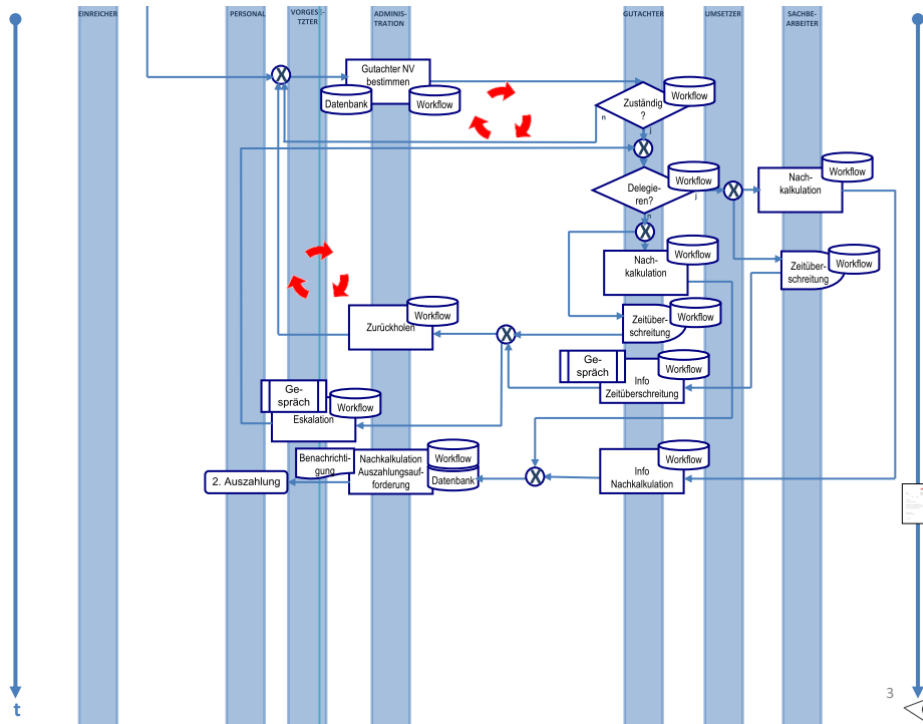
10 Gesetzesverzeichnis

Bundesdatenschutzgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 14. Januar 2003 (BGBl. I S. 66), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 14. August 2009 (BGBl. I 2009, S. 2814)

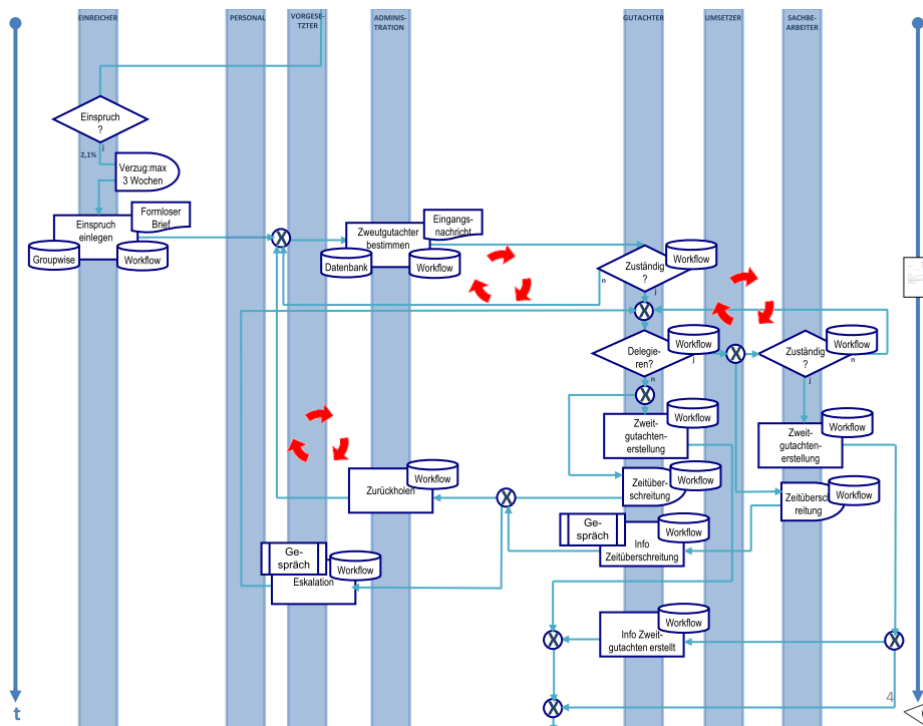
Betriebsverfassungsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 25. September 2001 (BGBl. I S. 2518), zuletzt geändert durch Artikel 3 Absatz 4 des Gesetzes vom 20. April 2013 (BGBl. I 2013, S. 868)

Gesetz über Arbeitnehmererfindungen in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 422-1, veröffentlichten bereinigten Fassung, zuletzt geändert durch Artikel 7 des Gesetzes vom 31. Juli 2009 (BGBl. I 2009, S. 2521)

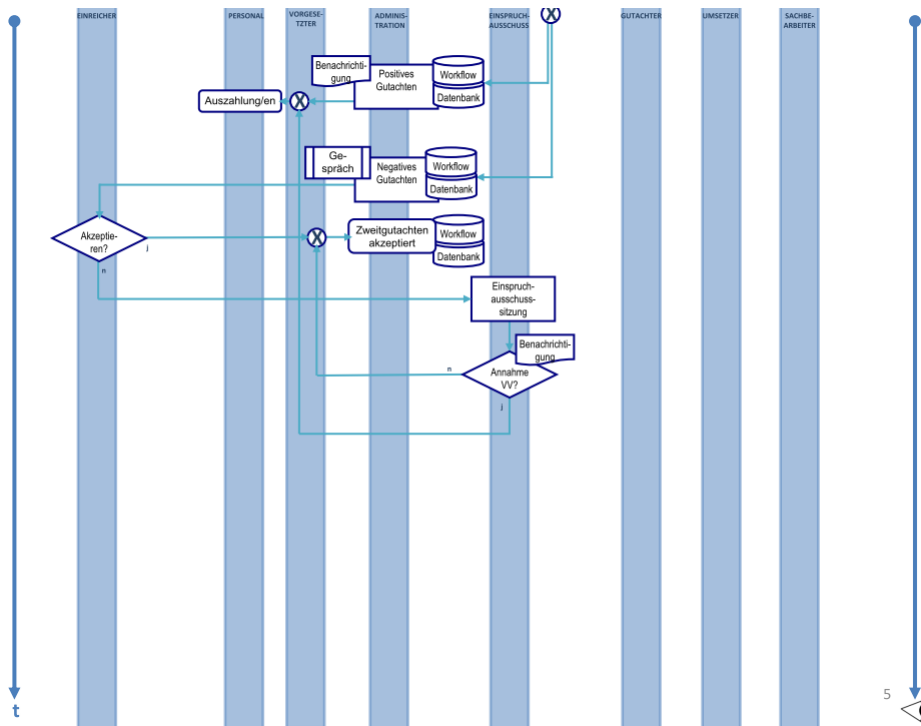
Einkommensteuergesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 8. Oktober 2009 (BGBl. I S. 3366, 3862), zuletzt geändert durch Artikel 11 des Gesetzes vom 18. Dezember 2013 (BGBl. I 2013, S. 4318)



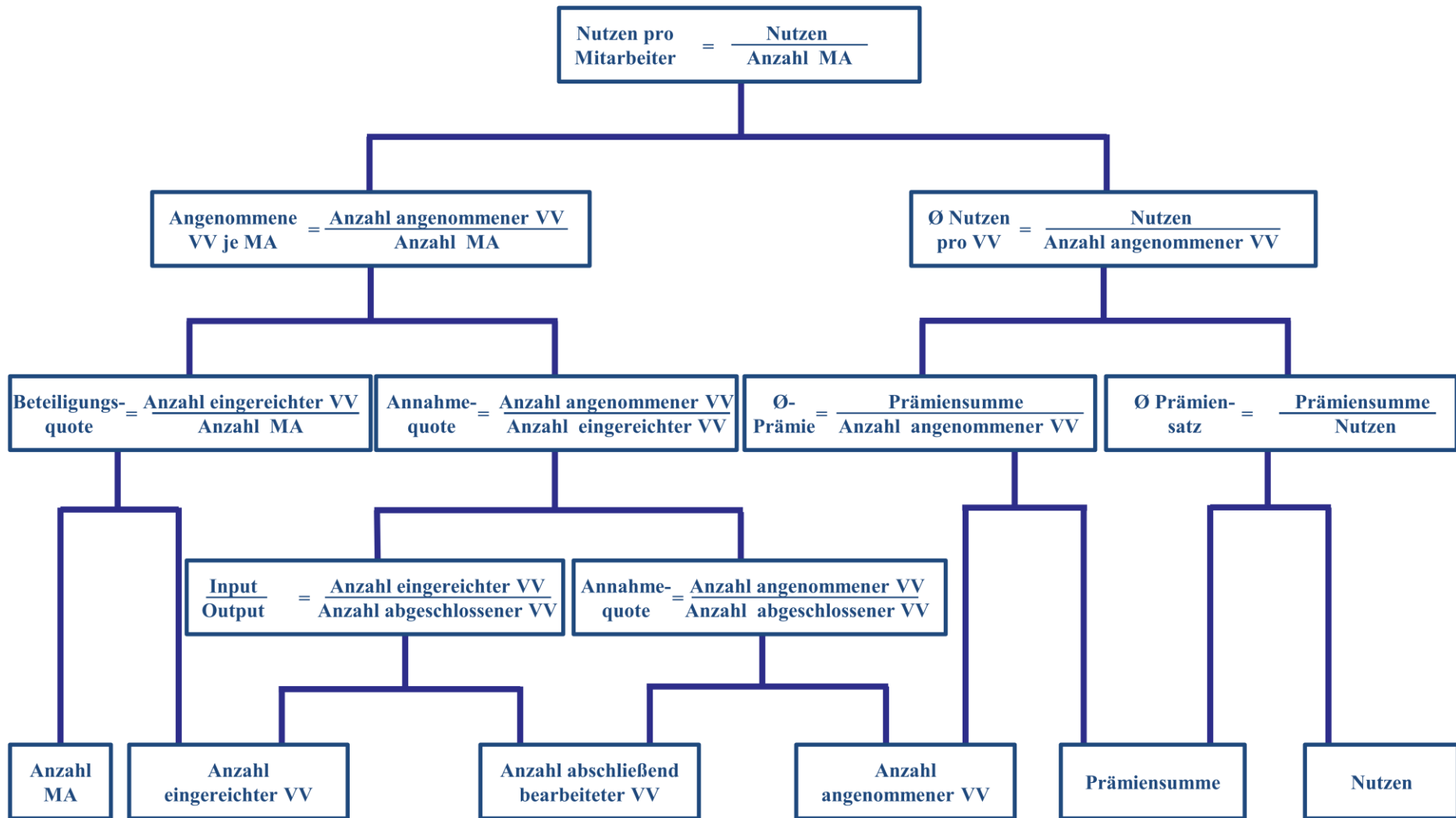
Prozessdarstellung III



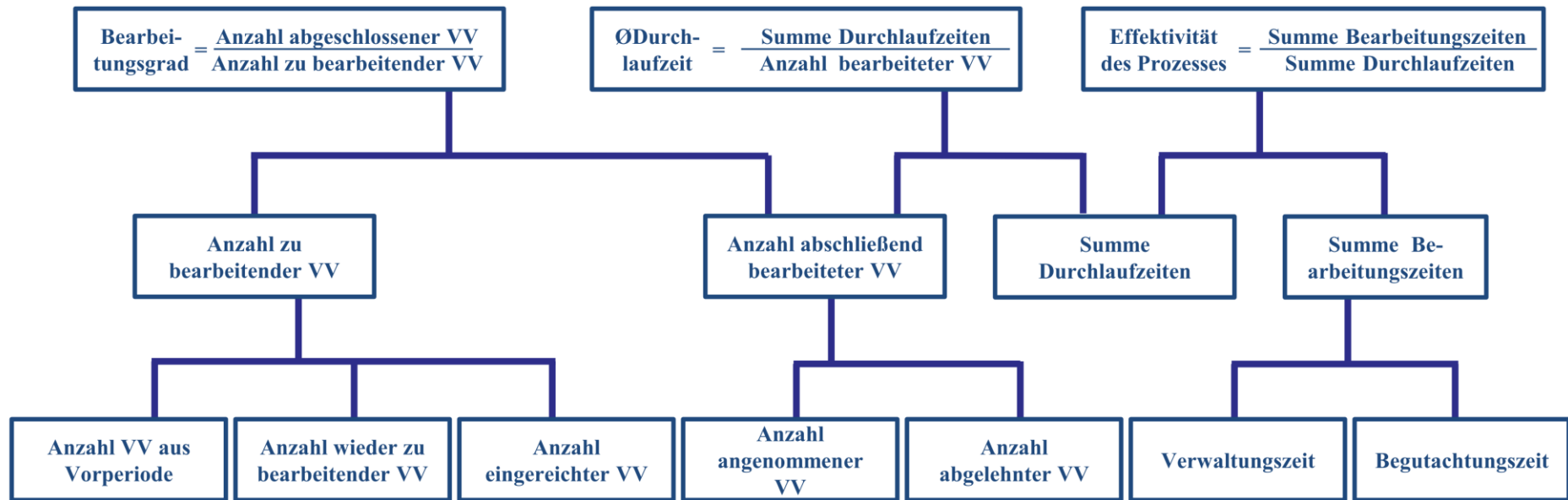
Prozessdarstellung IV



Prozessdarstellung V



Kennzahlensystem (in Anlehnung an Läge 1999: 264)



Erweitertes Kennzahlensystem (in Anlehnung an Läge 1999: 264)

Interviewleitfaden Einreicher:

- Welche Erfahrungen haben Sie mit dem Betrieblichen Vorschlagswesen?
- Woher kennen Sie das Betriebliche Vorschlagswesen?
- Wie informieren Sie sich über das Betriebliche Vorschlagswesen?
- Was veranlasst Sie zum Einreichen eines Verbesserungsvorschlages?
- Wann haben Sie Ideen?
- Wann und wo schreiben Sie Verbesserungsvorschläge?
- Wie lange benötigen Sie zum Schreiben eines Verbesserungsvorschlages?
- Reichen Sie anonym ein?
- Gibt es einen Grund, warum Sie anonym/nicht anonym einreichen?
- Wissen Sie, was in einem Verbesserungsvorschlag stehen soll?
- Waren Sie mit den Bewertungen zufrieden?
- Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihre Verbesserungsvorschläge umgesetzt werden?
- Wie wichtig ist Ihnen die Prämie?
- Möchten Sie sich an der Umsetzung Ihrer Verbesserungsvorschläge beteiligen?
- Wer setzt Ihre Verbesserungsvorschläge um?
- Wie erfahren Sie davon, dass Ihr Verbesserungsvorschlag umgesetzt wird?
- Haben Sie schon einmal Einspruch eingereicht?

Interviewleitfaden Gutachter:

- Welche Erfahrungen haben Sie mit dem Betrieblichen Vorschlagswesen?
- Wie sind Sie Gutachter geworden?
- Sind Sie gerne Gutachter?
- Wie entscheiden Sie über Verbesserungsvorschläge?
- Was tun Sie, wenn Sie einen Verbesserungsvorschlag nicht verstehen?

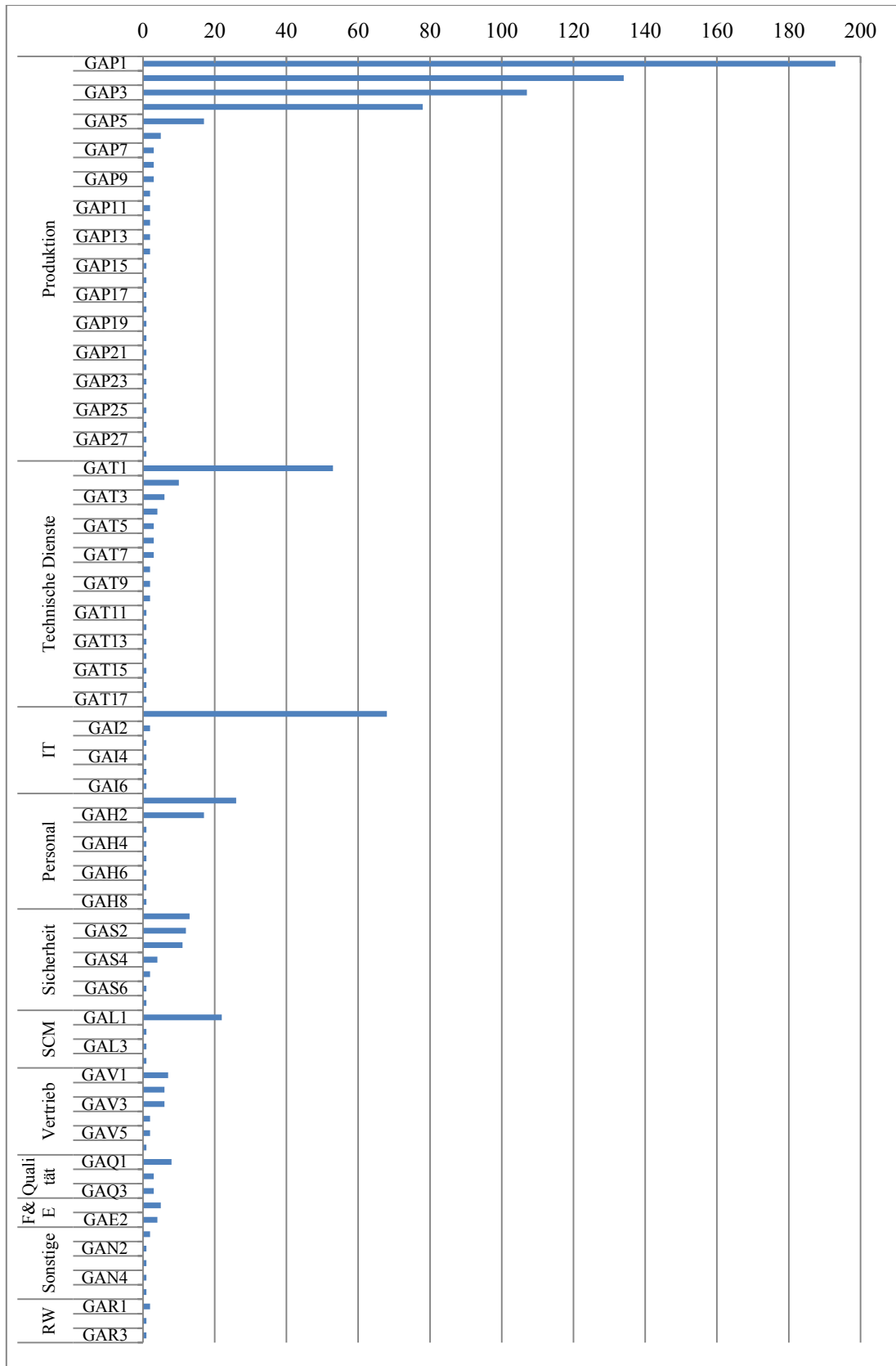
- Welchen Inhalt soll ein Verbesserungsvorschlag haben?
- Was würde die Arbeit als Gutachter erleichtern?
- Wie lange benötigen Sie zur Begutachtung eines Verbesserungsvorschlags?
- Wovon hängt die Dauer bis zur endgültigen Begutachtung ab?
- Wann begutachten Sie Verbesserungsvorschläge?
- Wer ist Nutznießer der von Ihnen bewerteten Verbesserungsvorschläge?
- Wer setzt die von Ihnen bewerteten Verbesserungsvorschläge um?
- Prüfen Sie, ob Verbesserungsvorschläge zur Arbeitsaufgabe der Einreicher gehören?
- Prämieren Sie Verbesserungsvorschläge, auch wenn sie nicht umgesetzt werden können?
- Weiß Ihr Vorgesetzter von Ihrer Gutachtertätigkeit?
- Ist die Gutachtertätigkeit Teil Ihres definierten Aufgabengebietes?
- Wird die Gutachtertätigkeit wertgeschätzt?
- Würden Sie sich über Sachprämien oder Veranstaltungen, z.B. Ausflüge, als Anerkennung für die Gutachtertätigkeit freuen?

Interviewleitfaden Umsetzer:

- Welche Erfahrungen haben Sie mit dem Betrieblichen Vorschlagswesen?
- Wie erfahren Sie, dass ein Verbesserungsvorschlag von Ihnen umgesetzt werden soll?
- Weiß Ihr Vorgesetzter von Ihrer Tätigkeit als Umsetzer?
- Sind Sie an der Begutachtung der Verbesserungsvorschläge beteiligt, die Sie umsetzen?
- Sind Sie gerne Umsetzer?
- Werden Einreicher an der Umsetzung beteiligt?

Interviewleitfaden Vorgesetzte:

- Welche Erfahrungen haben Sie mit dem Betrieblichen Vorschlagswesen?
- Wie profitieren Sie vom Betrieblichen Vorschlagswesen?
- Bewerben Sie das Betriebliche Vorschlagswesen?
- Wann haben Mitarbeiter Gelegenheit, Verbesserungsvorschläge zu schreiben?
- Wann haben Gutachter oder Umsetzer Gelegenheit, Verbesserungsvorschläge zu bearbeiten?
- Ist die Tätigkeit von Gutachtern und Umsetzern Bestandteil der Personalbeurteilung?



Anzahl der Verbesserungsvorschläge je Gutachter