

Ideenmaschine: Das betriebliche Vorschlagswesen als Quelle für neue Ideen

Meistens entstehen neue Ideen beim Wandern, Joggen oder Radfahren in der freien Natur. Wenn Mitarbeiter nach harter Arbeit den Gedanken freien Lauf lassen, kann sich die Kreativität voll entfalten. Dann entstehen wertvolle Ideen. Kein Unternehmen sollte die Chance verpassen, die Verbesserungsvorschläge seiner Mitarbeiter einzusammeln und zu nutzen.

| | |
|--|---|
| Ideenmaschine: Das betriebliche Vorschlagswesen als Quelle für neue Ideen..... | 1 |
| Probleme des zentral organisierten Vorschlagswesens..... | 2 |
| Vorteile des betrieblichen Vorschlagswesens..... | 4 |
| Qualifizierung für die Vorgesetzten oder den professionellen Ideenmanager..... | 5 |
| Philosophieunterschiede im Ideengenerierungsprozess..... | 6 |
| Checkliste: Handlungsanleitung zur Einführung..... | 7 |

Die Idee ist der Ursprung des Handelns, welches zum Beispiel dazu führte, dass bei der Deutschen Post im Jahr 2008 im Durchschnitt jeder Mitarbeiter durch Verbesserungsvorschläge 1.462 Euro an zusätzlicher Kostenersparnis für sein Unternehmen erbrachte. Insgesamt hatte die Deutsche Post dadurch 261 Millionen Euro Einsparungen. In der Summe der Einsparungen lag das Unternehmen 2008 an der absoluten Spitze. Dies stellt der jährliche Report des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft fest ([Report 2008](#), www.dib.de). Damit die vielen Tausend kleinen Ideen in großen Unternehmen richtig kanalisiert, gesammelt und umgesetzt werden können, bedarf es ausgeklügelter Strukturen.

Geschichtliche Entwicklung des Betrieblichen Vorschlagswesens (BVW)

1741: „Königliche Kommission“ in Schweden, die Vorschläge der Bürger prüft und beurteilt.

1872: Alfred Krupp, Begründer des Vorschlagswesen entwirft die Regeln für das [„General-Regulativ“](#).

1901: Erste Geldprämie für Verbesserungsvorschläge bei der AEG.

1906: Erste Erwähnung in der Literatur (Reichel: „Die Arbeitsverhältnisse in einem Berliner Großbetrieb der Maschinenindustrie“.)

1951: Tagung zum Thema in Detmold.

1954: [Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e. V.](#) in Frankfurt a. M. wird Dachorganisation für das BVW in Deutschland.

1980er Jahre: japanisches Kaizen (dt. Verbesserung) aus dem Wirtschaftsboomland beeinflusst das BVW mit Qualitätszirkeln und Gruppenarbeit. Es zielte besonders auf die kleinen Verbesserungen. So entwickelte sich das BVW vom Rationalisierungsinstrument zu einem Führungs- und Motivationsinstrument.

1990er Jahre: verstärkter Einfluss von Kaizen vom großen Vorbild Japan führt zu modernerem Vorgesetztenmodell im Vorschlagswesen.

Heute: Entwicklung eines ganzheitlichen Ideen- / Innovationsmanagements mit Einbettung des BVW.

[Quelle: <http://www.iop.unibe.ch/...PDF>]

Heute ist das Vorschlagswesen in ein Ideen- oder Innovationsmanagement integriert. Egal wie man es nennt, für sich betrachtet ist die grundlegende Funktionsweise des Vorschlagswesens gleich geblieben. Es gab nur kleine Auflockerungen der bürokratischen Strukturen, die das in den 80er-Jahren zentralisierte und schwunglose Vorschlagswesen beschleunigten.

Probleme des zentral organisierten Vorschlagswesens

Folgende Probleme machten dem zentralen Vorschlagswesen zu schaffen:

- starre Abläufe,
- Formularschlachten,

- großer Verwaltungsaufwand,
- zähe, langwierige Entscheidungsprozesse,
- anonyme Vorschläge, die Misstrauen bei den Mitarbeitern säten und
- viele unqualifizierte Vorschläge, welche die Gutachter frustrierten.

Es wurde als bürokratisierte, passive Ideensammelstelle empfunden, wie ein kalter Ideenbriefkasten. Die reformierte **Struktur des modernen Vorgesetztenmodells** sieht so aus:

- Top-Management: unterstützt das BVW aktiv und macht wie jeder im Unternehmen auch selbst mit;
- Vorgesetzter: Funktion als Coach des Ideen-Einreichers;
- BVW-Beauftragter: sucht Gutachter aus und ist neutraler Vermittler;
- BVW-Gutachter: bespricht die Idee mit dem Ideengeber und seinem Vorgesetzten;
- BVW-Kommission: trifft in schwierigen Fällen endgültige Entscheidung.

Von der Ideen-Einreichung bis zur Umsetzung legt die Idee folgenden, mitunter sehr kurzen, Weg zurück:

1. Der Mitarbeiter mit der Idee bespricht sie mit seinen Kollegen und seinem Vorgesetzten.
2. Der Vorgesetzte entscheidet ob der Vorschlag direkt umgesetzt werden kann oder ob erst der BVW-Beauftragte konsultiert werden soll.
3. Der BVW-Beauftragte lässt Gutachter die Idee prüfen. Wenn der Beauftragte aufgrund des Gutachtens selbst keine Entscheidung fällen kann, geht das Gutachten an die BVW-Kommission.
4. Wenn alle vorigen Instanzen kein Ergebnis brachten, entscheidet jetzt die Kommission.

Dieser Ablauf steigert die **Qualität**, durch die Vorbesprechung und mögliche Analyse der Vorschläge von unabhängigen Gutachtern. Laut DIB liegt heute der Realisierungsgrad der Verbesserungsvorschläge im Schnitt aller Branchen bei 68,8 Prozent. Das Vorgesetztenmodell steigert auch die **Quantität**, wenn die direkten Vorgesetzten ihr Mitarbeiter zu mehr Engagement motivieren können.

Die **Grenzen des Vorschlagswesens** liegen vor allem im Verhalten des Managements. Die Öffnung des Unternehmens für eine innovationsfördernde Firmenkultur

und der persönliche Einsatz der Führungskräfte zeigt, ob das Vorschlagswesen nur Lippenbekenntnis ist. Sollten die Mitarbeiter vermehrt anonyme Vorschläge einbringen, ist das ein Zeichen für ein Klima im Unternehmen, das Innovationen hemmt.

Vorteile des betrieblichen Vorschlagswesens

In kleinen Betrieben, in denen **soziales Miteinander** herrscht, tauschen die Mitarbeiter auch so ihre Ideen aus und diskutieren die Umsetzung. Dort braucht man kein organisiertes Vorschlagswesen.

Für größere Unternehmen ergeben sich viele Vorteile auch nur, wenn ein Miteinander herrscht. Dann kann das Vorschlagswesen viel verbessern. Die **Optimierungen** sind überwiegend technischer Natur und können mit betriebswirtschaftlichen Methoden in Form von direkten Einsparungen gemessen werden.

Andere Optimierungen gehen über eine reine Rationalisierung hinaus und verbessern **soziale Aspekte**. Zum Beispiel, wenn Vorschläge im Team generiert und umgesetzt werden. Das belebt die Kommunikation und den Zusammenhalt zwischen den Mitarbeitern und den mitwirkenden Vorgesetzten. Gruppenvorschläge können durch das Unternehmen gefördert werden; zum Beispiel kann die Prämierung um 10 bis 50 Prozent über derjenigen der Einzelvorschläge liegen. So verstärken sich Vorschlagswesen und soziales Miteinander gegenseitig. Die **indirekten Auswirkungen** des Vorschlagswesens sind schwer messbar, machen es aber zu einem wichtigen Führungsinstrument.

Insgesamt ergeben sich Einsparungspotenziale durch bessere:

- Produktivität und Produktion;
- Rationalisierung von Verwaltungsarbeit und Vermeidung von Leerläufen;
- Qualität, dank Fehlererkennung und Ausschuss-Senkung;
- Umweltschutz, zum Beispiel durch Materialeinsparung;
- Arbeitsplatzgestaltung;
- Arbeitssicherheit;
- Innovationsfähigkeit;
- Persönlichkeitsentfaltung für Mitarbeiter;
- Kooperation im Führungsstil des Vorgesetzten.

Die Mitarbeiter selbst sehen dadurch folgende Vorteile:

- Sie können das Unternehmensgeschehen mitgestalten.
- Sie verbessern Zusammenarbeit und Kommunikation.
- Sie können Eigenverantwortung übernehmen.
- Sie profitieren eventuell durch Prämien.

Qualifizierung für die Vorgesetzten oder den professionellen Ideenmanager

Vorgesetzte, die als Coaches für die guten Vorschläge ihrer Mitarbeiter eintreten und unqualifizierte Ideen aussortieren, benötigen gewisse **Qualifikationen**. Auch das Berufsbild des **professionellen Ideenmanagers** setzt auf diese Kompetenzen. Vor allem große Unternehmen bauen auf professionelle Kräfte, die das Ideenmanagement entwerfen, leiten und kontrollieren: mal direkt in den Fachabteilungen, mal im Marketing, in der Personalabteilung und -entwicklung oder im Total Quality Management. Ein Ideenmanager muss über vieles Bescheid wissen und sich mit Folgendem auseinandersetzen:

1. Ich weiß um den Zustand des Vorschlagswesen oder des Ideen- / Innovationsmanagement, in welches es eingebettet ist. Zum Beispiel:

- Wie werden Ideen bewertet?
- Wie generiere ich Ideen im Team und wie gehe ich mit diesen richtig um?
- Wie funktionieren Prämiensystem und Direktprämierung?
- Was steht in der Betriebsvereinbarung?

2. Ich weiß, wie ich Vorgesetzte für das Vorschlagswesen sensibilisiere und begeistere. Zum Beispiel durch passende Geschichten vom Ideenmanagement per Storytelling.

- Was sind Topps und Flopps?
- In welchen Bereichen klappt es besonders gut?
- Wie stelle ich erfolgreiche Teams zusammen?

3. Ich weiß, wie ich den direkten Vorgesetzten vor Ort mehr Verantwortung verschaffe. Darf dieser weitgehend über Ideen entscheiden und deren Umsetzung ohne Zwischeninstanz in Angriff nehmen, beschleunigt das den Innovations-Prozess.

4. Ich kann mit Kreativitätstechniken die Ideengenerierung in Teams verbessern. Zum Beispiel mit Techniken wie:

- Graffiti-Wand / Brainstorming-Tafel,
- [Brainstorming](#) durch Kartenabfrage,
- Disney-Strategie zur Lösungsfindung,
- 6-3-5 Methode zur Ideengenerierung,
- Mind-Mapping.

5. Ich habe Antworten auf folgende Fragen:

- In welche Richtung soll sich das Vorschlagswesen entwickeln?
- Wo kann es optimiert werden?
- Welche Arten von Ideen bringen die ganze Firma voran?
- Wann ist ein Vorschlag qualitativ gut?
- Mit welchen Ideen tauchen immer wieder Probleme auf?

Philosophieunterschiede im Ideengenerierungsprozess

| Historisch: zentrales Vorschlagswesen | Aktuell: dezentrales Vorschlagswesen |
|---|---|
| Mißtrauen: Mitarbeiter halten Kreativitätsreserve bewusst vor | Vertrauen: Mitarbeiter wollen kreativ sein |
| Moralisierende Appelle | Normale, selbstverständliche Praxis |
| Vorschläge betreffen den Pflichtenkreis anderer | Vorschläge betreffen den eigenen Pflichtenkreis |
| Fokus auf punktuelle Miss-Stände | Fokus auf kundenorientierte Prozesse |
| Vorschläge in der Regel von Einzelnen (Konkurrenz) | Verbesserung im Team (Kooperation) |
| Vorschlag schreiben statt zu handeln | Handeln statt Vorschlag zu schreiben |

[Quelle: <http://www.innovation-aktuell.de/fb990311.htm>]

Checkliste: Handlungsanleitung zur Einführung

1. Prüfen Sie, welche Verfahrenswege zur Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen bisher vorhanden sind und wie diese funktionieren.
2. Planen Sie im Projektteam die Installation oder Neuorganisation des Vorschlagswesens.
3. Beteiligen Sie die Mitarbeitervertretung an diesem Prozess.
4. Regen Sie einen Erfahrungsaustausch mit anderen Einrichtungen an. Kooperieren Sie bei Bedarf mit einem externen Berater.
5. Analysieren Sie, wie in den nächsten Jahren anstehende Verbesserungsprozesse integriert werden können.
6. Entscheiden Sie, welche Personal- und Zeitressourcen zur Verfügung stehen, um den Verbesserungsprozess zu optimieren.
7. Entscheiden Sie, ob Sie das betriebliche Vorschlagswesen in andere Managementsysteme des Unternehmens integrieren wollen.
8. Informieren Sie alle Mitarbeiterinnen kontinuierlich und umfassend über die Planungen zur Einführung des betrieblichen Vorschlagswesens.
9. Verabschieden Sie nun das Konzept; schließen Sie die Betriebsvereinbarung und die Verfahrensanweisung für das betriebliche Vorschlagswesen ab.
10. Präzisieren Sie die Handlungsschritte zur Einführung des betrieblichen Vorschlagswesens und setzen Sie sie zügig um.
11. Planen Sie, wie Sie die Führungskräfte zur Umsetzung des betrieblichen Vorschlagswesens motivieren können.
12. Weisen Sie die Führungskräfte in Form von Workshops in die Abläufe, die Organisation und die Umsetzung des betrieblichen Vorschlagswesens ein.
13. Informieren Sie alle Mitarbeiterinnen über den Starttermin, die Ziele, Inhalte und den Ablauf des betrieblichen Vorschlagswesens.
14. Planen Sie Werbeaktionen für die Einführungsphase.

[Quelle: [www.bgw-online.de/...](http://www.bgw-online.de/)]

Quellen und weiterführende Links

<http://www.innovation-aktuell.de>

[Vom Betrieblichen Vorschlagswesen zum ganzheitlichen Ideenmanagement](#)

[Ratgeber \(PDF\)](#) für die Einführung eines Ideenmanagements im Gesundheitswesen

[Kommentierte Buchliste](#)

[Thomas Langkamp]

Service

[Diesen Beitrag und weitere online lesen >>](#)

[Mit dem Newsletter immer aktuell >>](#)