

Ideenmanagement – Neuere Entwicklungen und Perspektiven



In den deutschen Unternehmen haben sich mehr und mehr Kleingruppenkonzepte durchgesetzt. Durch die gegenseitigen Anstöße im Team werden Kreativität und Fantasie gefördert.

Wachsender Wettbewerbsdruck, veränderte Kundenanforderungen und technischer Fortschritt zwingen Unternehmen im zunehmenden Maße dazu, neue Wege der Führung und Organisation zu beschreiten. Erhöhung der Unternehmensflexibilität, Schaffung dezentraler Strukturen sowie die Erzeugung eines innovationsfreundlichen Klimas kennzeichnen die generelle Veränderungsrichtung. In vielen Unternehmen werden Anstrengungen unternommen, die menschliche Ressource „Kreativität“ systematischer und kontinuierlicher als bisher zu nutzen. Ausgehend von der sich immer mehr durchsetzenden Erkenntnis, dass die Beschäftigten die Experten an der

Basis sind, die am besten wissen, wo welche Fehler gemacht werden, welche Schwachstellen existieren und wie diese zu beseitigen sind, soll auf deren Erfahrungswissen und Ideenreichtum zurückgegriffen werden, um für das Unternehmen vielfältigen Nutzen zu erzielen. Die dabei zum Einsatz kommenden Instrumente sind sehr mannigfaltig.

Ideenmanagement aus der Sicht der Unternehmensleitung

Mit der Einführung bzw. der Weiterentwicklung eines Ideenmanagements lassen sich aus der Sicht des Manage-

ments unterschiedliche Vorteile erzielen. Beispiele sind etwa: Produktivitätssteigerung, Verbesserung der Qualität von Produkten und Dienstleistungen, Kostensenkung durch Einsparung von Materialien und Reduktion von Leerlaufzeiten, schubweise oder kontinuierliche Optimierung von Arbeitsabläufen und Arbeitsverfahren, Förderung der Zusammenarbeit zwischen Beschäftigten und/oder Abteilungen, Steigerung der Selbstständigkeit der Mitarbeiter, Förderung der Loyalität zum Unternehmen, Pflege des Firmenimages, Erhöhung der Arbeitssicherheit und Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes.¹⁾

Diese aufgelisteten Einzelziele lassen sich weitgehend zwei Zielschwerpunkten zuordnen:

- ökonomisch-technischen Zielen und
- Personalführungszielen.²⁾

Im Vordergrund des erstgenannten Zielbündels stehen die Aspekte der Wirtschaftlichkeitsverbesserung und der Produktivitätssteigerung. Beschäftigte sollen durch Verbesserungen Kosten senken, Zeiten einsparen, Produktivitätsfortschritte erzielen etc. und somit unmittelbare Beiträge zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit leisten.

Die mit einem Ideenmanagement verfolgten Personalführungsziele sind insbesondere auf eine Verbesserung der Kommunikation und eine Erhöhung der

1) Vgl. stellvertretend Bayerisches Ministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit (Hrsg.), Frey/Fischer/Winzer, Müdenken lohnt sich – für alle! Ideenmanagement durch Vorschlagswesen in Wirtschaft und Verwaltung, München 1996, S. 42 f.; Breisig, Vorschlagswesen, betriebliches, in: Ders., Betriebliche Sozialtechniken. Handbuch für Betriebsrat und Personalwesen, Neuwied 1990, S. 568 f.; Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V./Wuppertaler Kreis e.V./Bundesministerium für Wirtschaft (Hrsg.), Ideenmanagement für mittelständische Unternehmen. Mehr Innovation durch kreative Mitarbeiter, o.O., o.J., S. 13 f.

2) Vgl. Thom, Betriebliches Vorschlagswesen. Ein Instrument der Betriebsführung und des Verbesserungsmanagements, Bern 1996, S. 27 ff.; Vgl. auch Anic, Betriebliches Vorschlagswesen. Neuere Entwicklungen aus betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Sicht, Oldenburg 1998, S. 9.

Motivation gerichtet. Mitarbeiter sollen zum verantwortungsbewussten Mitdenken angeregt werden. Darüber hinaus soll die Zusammenarbeit verbessert, qualitätsbewusstes Denken und Handeln entwickelt bzw. ausgebaut sowie die Selbstständigkeit der Beschäftigten gefördert werden.³⁾

Ziele eines Ideenmanagements aus der Sicht der Arbeitgeber⁴⁾

Wirtschaftlich-technische Ziele

- Kostensenkung durch Einsparung an Material und Energie
- Reduzierung von Leerlauf- und Arbeitszeiten
- Produktivitätssteigerung
- Qualitätsverbesserung durch Verringerung von Fehlern und Ausschuss
- Optimierung von Arbeitsabläufen
- Verbesserung der Arbeitssicherheit und des Umwelt- und Gesundheitsschutzes
- Imagepflege

Personalführungsbezogene Ziele

- Förderung unternehmerischen Denkens und Handelns
- Förderung der Selbstständigkeit der Beschäftigten
- Erhöhung der Motivation
- Förderung der abteilungsbezogenen/abteilungs- bzw. fachübergreifenden Zusammenarbeit
- Teamentwicklung

Eine Vielzahl von betrieblichen Beispielen belegt, dass die konsequente Nutzung der Mitarbeiterkreativität für Unternehmen äußerst vorteilhaft sein kann.⁵⁾ Auch das Deutsche Institut für Betriebswirtschaft e. V., eine Dachorganisation zur Förderung des Verbesserungswesens, kann in regelmäßig durchgeführten Befragungen von Unternehmen und Behörden die Nutzeffekte von Verbesserungsvorschlägen eindrucksvoll belegen. Für das Jahr 1997 beispielsweise beziffert das Institut die

errechenbaren Einsparungen aus Verbesserungsvorschlägen auf 1,550 Milliarden DM. Die geschätzten Einsparungen bzw. Vorteile aus nicht berechenbaren Vorschlägen (z. B. Arbeitsplatzgestaltung oder Arbeitssicherheit) sollen insgesamt 206 Millionen DM betragen haben.⁶⁾ Dieses Einsparvolumen bezieht sich auf 361 befragte Unternehmen und Behörden.⁷⁾

Instrumente eines Ideenmanagements

Zur Realisierung eines Ideenmanagements gibt es keinen „one-best-way“. Vielmehr existieren in den Unternehmen zahlreiche Ansätze und Konzepte. Diese können hier nicht alle berücksichtigt werden. Das Augenmerk wird daher an dieser Stelle auf die Instrumente und Modelle gerichtet, die in der Praxis vergleichsweise hohe Bedeutung erlangt haben. Dies sind das Betriebliche Vorschlagswesen (BVW), verschiedene Kleingruppenkonzepte sowie der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP).

Das Betriebliche Vorschlagswesen

Das BVW, welches in der Bundesrepublik Deutschland auf eine lange Tradition blicken kann, ist vorrangig in Großunternehmen vorzufinden.⁸⁾ Beim BVW handelt es sich um ein organisatorisch und ablaufmäßig festgelegtes Verfahren zur systematischen Erfassung, Bewertung und Prämierung von Verbesserungsvorschlägen der Beschäftigten.

Das traditionelle BVW

In der klassischen Variante sind im BVW folgende Organe beteiligt:

- der BVW-Beauftragte,
- die BVW-Gutachter,
- die BVW-Kommission sowie
- die BVW-Einspruchsstelle.

Dem BVW-Beauftragten obliegt die Aufgabe, eingereichte Verbesserungsvorschläge ordnungsgemäß und sach-

gerecht im Sinne aller Beteiligten abzuwickeln. Im Einzelnen ist der BVW-Beauftragte für folgende Aufgaben zuständig:⁹⁾

- Sammlung der Verbesserungsvorschläge,
- Weiterleitung von Verbesserungsvorschlägen zu Prüfungs-, Bewertungs- und Realisierungszwecken,
- Beratung der Einreicher,
- Planung, Durchführung und Kontrolle der BVW-Werbung,
- Erstellung von BVW-Statistiken sowie
- Kontrolle der Einhaltung von BVW spezifischen Bestimmungen.

Zur sachgerechten Beurteilung eingereicherter Verbesserungsvorschläge werden im BVW – je nach Vorschlag – wechselnde Gutachter beauftragt.¹⁰⁾ Ein Gutachten soll Informationen darüber enthalten, ob ein Verbesserungsvorschlag durchgeführt werden kann, ob und wenn ja, welche Vorteile für das Unternehmen zu erwarten sind und ob eine Schutzrechtsprüfung angebracht ist. Im Falle der Ablehnung eines Verbesserungsvorschlags sollte diese im Gutachten stichhaltig begründet sein.¹¹⁾

3) Vgl. bereits 1988 Merz, Betriebliches Vorschlagswesen, professionell und wirksam, Landsberg am Lech 1988, S. 22.

4) Vgl. auch Conert/Schenk, Stand und Zukunft des betrieblichen Vorschlagswesens in Deutschland, in: Frey/Schulz-Hardt (Hrsg.), Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement, Göttingen 2000, S. 67.

5) Vgl. die Beispiele bei Fischer/Breisig, Ideenmanagement. Förderung der Mitarbeiterkreativität als Erfolgsfaktor im Unternehmen, Frankfurt am Main 2000, S. 81 ff., S. 91 f., S. 95 ff., S. 115 ff.

6) Vgl. Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e. V. (Hrsg.), Report '97. Ideenmanagement in Deutschland, Frankfurt am Main, o. J., S. 25.

7) Vgl. ebenda, S. 6.

8) Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e. V./Wuppertaler Kreis e. V./Bundesministerium für Wirtschaft (Hrsg.), a. a. O., S. 14.

9) Thom, a. a. O., S. 91.

10) Vgl. Brinkmann/Simon, Grundzüge des Betrieblichen Vorschlagswesens, Angewandte Arbeitswissenschaften, Nr. 140/94, S. 55.

11) Vgl. ebenda.

Der BVW-Kommission fällt die Aufgabe zu, über Annahme oder Ablehnung zu entscheiden und im Falle der Annahme die Prämie zu ermitteln. Nach Auffassung des Bundesarbeitsgerichtes ist eine paritätische Besetzung der BVW-Kommission zwar nicht vorgeschrieben,¹²⁾ ist in der Praxis aber weit verbreitet.¹³⁾

Es kann vorkommen, dass Entscheidungen der BVW-Kommission von Einreichern nicht akzeptiert werden. Insbesondere bei Ablehnung einer Idee oder bei einer nicht als angemessen empfundenen Prämienhöhe werden immer wieder Beschwerden vorgebracht. Für diese Fälle gibt es häufig – zumindest in größeren Unternehmen – die Einrichtung einer BVW-Einspruchsstelle. Diese sollte sich personell anders zusammensetzen als die BVW-Kommission.¹⁴⁾

Neuere Entwicklungen

Das skizzierte klassische Modell des BVW weist einen entscheidenden Nachteil auf. Es ist ein äußerst bürokratisches, „stark reguliertes und unbewegliches Instrument“,¹⁵⁾ welches insbesondere infolge langer Bearbeitungsdauer und Entscheidungszeiten auf wenig Akzeptanz bei den Beschäftigten stößt. „Im alten Vorschlagswesen waren Zeiten von ein bis zwei Jahren von der Einreichung bis zur Prämienzahlung keine Seltenheit“,¹⁶⁾ wird beispielsweise vom traditionellen Vorschlagswesen bei Porsche berichtet. Vergleichsweise bescheidene Beteiligungsraten bei der klassischen Variante des BVW waren bzw. sind die logische Konsequenz. Um das BVW für alle Beteiligten attraktiver zu gestalten, unterliegt es gegenwärtig einigen Veränderungen bzw. Weiterentwicklungen. Neben der Öffnung des BVW für Gruppenvorschläge¹⁷⁾ ist der Trend in Richtung Dezentralisierung des BVW hervorzuheben. Zur Reduzierung von Bearbeitungszeiten, aber auch um das Einreichen von Verbesserungsvorschlä-

gen aus dem unmittelbaren Arbeitsbereich – sofern es Sonderleistungen sind – zu fördern, wird vermehrt dazu übergegangen, auch Vor-Ort-Entscheidungen zu treffen. Eine Vereinfachung und Beschleunigung soll insbesondere dadurch erreicht werden, dass die Verantwortung für das BVW in kleinere Organisationseinheiten (z. B. Profit-Center) delegiert wird und Vorgesetzte zu BVW-Ansprechpartnern werden. Bei diesem als „Vorgesetztenmodell“ bezeichneten Ansatz sollen die unmittelbaren Führungskräfte bei Bedarf die Mitarbeiter bei der Formulierung von Verbesserungsvorschlägen unterstützen, zur Einreichung von Verbesserungsvorschlägen ermutigen, die den eigenen Bereich betreffenden Vorschläge prüfen und bei Annahme von Vorschlägen, die eine gewisse Prämienhöhe nicht überschreiten, die Prämie auszahlen.¹⁸⁾ Die einschneidende Veränderung des beschriebenen Trends dürfte wohl in der neuen Rolle des Vorgesetzten liegen. Während im Rahmen des traditionellen BVW der Vorgesetzte keine wesentliche Funktion zu übernehmen hatte bzw. oft sogar als Gegner des BVW auftrat, indem z. B. Verbesserungsvorschläge der Beschäftigten abgeblockt wurden,¹⁹⁾ soll der Vorgesetzte in der dezentralisierten Variante nun zum Promotor des BVW werden. Anders ausgedrückt: die Förderung von Verbesserungsvorschlägen bzw. die Fähigkeit, den Ideenreichtum der Beschäftigten für das Unternehmen nutzbar zu machen, wird zu einer wesentlichen Managementaufgabe.

Aber selbst die hier angesprochene neuere Variante des BVW reicht vielen Unternehmen nicht als Instrument zur Nutzung der Kreativitätspotentiale der Beschäftigten aus. Um zu erreichen, dass das alltägliche Nachdenken über Verbesserungen ins „Fleisch und Blut“ der Beschäftigten übergeht, wird vielerorts eine Koordination des BVW mit anderen Instrumenten eines Ideenmanagements angestrebt bzw. realisiert. Im Wesent-

lichen kommen dann in Ergänzung zum BVW die nachfolgend beschriebenen Instrumente zum Einsatz. Durch eine solche Verzahnung der verschiedenen Einzelinstrumente eines Ideenmanagements soll „ein größerer positiver Gesamteffekt, d. h., ein höherer (Innovations-)Output“²⁰⁾ erzielt werden.

Kleingruppenkonzepte

Ungeachtet der Tatsache, dass sich das BVW allmählich für Gruppenvorschläge öffnet, ist es in seinem Kern ein am individuellen Tüftlerdrang ansetzendes Instrument. Mit dieser Orientierung auf den einzelnen Beschäftigten enthält das BVW eine immanente Leistungsgrenze. Denn die vielfältige Ideengenerierung sowie die Entwicklung von kreativen Problemlösungen durch die Gruppe bleiben innerhalb des BVW weitgehend die Ausnahme. Damit geht einem Unternehmen viel an Kreativitätspotential verloren. Defizite und Schwächen eines Einzelnen können im Team meist durch Stärken anderer Gruppenmitglieder ausgeglichen werden. Durch die gegenseitigen Anstöße im Team werden Kreativität und Fantasie gefördert. „Weiterdenken an dem Punkt, an dem andere aufgehört haben“, lautet demzufolge das Motto vieler japanischer Varianten des Ideenmanagements.

12) Vgl. Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e. V., a. a. O., S. 23.

13) Vgl. Breisig, a. a. O., S. 571.

14) Vgl. Thom, a. a. O., S. 99.

15) Conert/Schenk, a. a. O., S. 69.

16) Raffel, Der Weg vom traditionellen Vorschlagswesen zum modernen Ideenmanagement am Beispiel der Firma Porsche, in: Frey/Schulz-Hardt (Hrsg.), a. a. O., S. 97.

17) Vgl. Fischer/Breisig, a. a. O., S. 80.

18) Vgl. Conert/Schenk, a. a. O., S. 84 f.

19) Vgl. Fischer/Breisig, a. a. O., S. 79.

20) Thom/Vorlathen, Neue Chancen für das Vorschlagswesen. Erkenntnisse einer Befragung, Zeitschrift für Vorschlagswesen, 1994, 59.

Diese Vorteile der Teamarbeit sind mit ein ausschlaggebender Grund dafür, dass sich auch in deutschen Unternehmen Kleingruppenkonzepte in den unterschiedlichsten Gestaltungsvarianten mit zunehmender Intensität durchsetzen. Diese stehen als eine Säule des Ideenmanagements zumeist neben dem BVW bzw. werden mit diesem verzahnt, z. B. dadurch, dass ein Team die Möglichkeit hat, einen Verbesserungsvorschlag im BVW einzureichen.

Ein erster – an heutigen Maßstäben gemessen freilich noch bescheidener – Gruppenboom vollzog sich in deutschen Unternehmen gegen Ende der siebziger Jahre, als, beeindruckt von japanischen Erfolgsberichten, vorrangig im gewerblichen Bereich Qualitätszirkel Eingang fanden.

Auslöser für eine weitere Gruppenarbeitswelle war die ca. 10 Jahre später einsetzende Diskussion zu Lean Production. Der Begriff Lean Production wurde von einem Forscherteam des Massachusetts Institute of Technology (MIT) geprägt und beschreibt das Produktionskonzept von Toyota. In einer weltweit vergleichenden Studie über „Die zweite Revolution in der Autoindustrie“²¹⁾ kamen die Forscher zum Ergebnis, dass die bei Toyota vorgefundene schlanke Produktion allen anderen Produktionskonzepten weit überlegen sei. Da innerhalb des Konzeptes der schlanken Produktion Teamarbeit eine wesentliche Rolle spielt, gewann Gruppenarbeit im Gefolge der großen Resonanz, die Lean Production in den neunziger Jahren entgegengebracht wurde, erheblich an Attraktivität. So hat sich mittlerweile in der Arbeitswelt eine vielfältige Kleingruppenlandschaft etabliert. Von den vielen Varianten der Teamkonzepte sollen an dieser Stelle Qualitätszirkel, Projektgruppen und feste Teams im Rahmen der Arbeitsorganisation vorgestellt werden. Mehr als andere Gruppenarbeitsformen prägen diese Gestaltungsvarianten die Arbeitswelt.

Qualitätszirkel

Bei Qualitätszirkel handelt es sich um meist auf unteren Hierarchieebenen angesiedelte, regelmäßig durchgeführte und moderierte Gesprächsrunden in kleineren Gruppen (vier bis acht Teilnehmer), in denen Probleme und Schwachstellen identifiziert und Lösungsmöglichkeiten erarbeitet werden.²²⁾ Gegenstand der üblicherweise während der Arbeitszeit stattfindenden Qualitätszirkel sind vorwiegend Schwachstellen aus dem unmittelbaren Arbeitsbereich. In Abhängigkeit von den übertragenen Befugnissen werden in Qualitätszirkel erarbeitete Vorschläge entweder selbständig oder im Instanzenweg umgesetzt.²³⁾ Eine wichtige Rolle nimmt im Konzept des Qualitätszirkels der Moderator ein. Seine Aufgabe ist es, den Gruppen- und Problemlösungsprozess zu steuern und zu strukturieren. Dies setzt die Beherrschung von Problemlösungs- und Moderationstechniken voraus. Auch die Vertretung der Gruppe nach außen gehört zur Aufgabe des Moderators. Um zu erreichen, dass Mitglieder eines Qualitätszirkels offen und konstruktiv mitarbeiten, sollte kein Vorgesetzter die Rolle des Moderators übernehmen.

Mit dem Ziel, die Produktqualität zu erhöhen, wurden Qualitätszirkel – unterstützt durch amerikanische Berater – bereits in den fünfziger Jahren in japanischen Unternehmen eingeführt. In Deutschland gibt es Qualitätszirkel seit Ende der siebziger Jahre, wobei sich in den Betrieben unterschiedliche Varianten herauskristallisiert haben. So gibt es auf der einen Seite stark strukturierte, formalisierte und in der „Lebensdauer“ der Teams begrenzte Formen. Auf der anderen Seite existieren offenere Qualitätszirkel, die als Instrument der Organisationsentwicklung eingesetzt werden, schwach strukturiert sind und bei denen z. B. freie Themenwahl herrscht.²⁴⁾

Qualitätszirkel waren anfangs nahezu ausschließlich in Produktionsbetrieben

vorzufinden. In den letzten Jahren haben sie jedoch zunehmend im Handel und in Dienstleistungsunternehmen Fuß gefasst. Auch im öffentlichen Dienst werden mittlerweile Qualitätszirkel eingesetzt.²⁵⁾

Projekt- und Analysegruppen

Während Qualitätszirkel vorzugsweise an der Basis der Hierarchie operieren, stellen Projektgruppen ebenen- bzw. bereichsübergreifende Ansatzpunkte für Innovationen dar. Charakteristisch für Projektgruppen ist, dass sie zeitweise an einer vorgegebenen, meist relativ komplexen Aufgabe arbeiten und dass die Mitglieder der Projektgruppe in Abhängigkeit von der Beschaffenheit des jeweiligen Themas mehreren Unternehmensbereichen und Hierarchieebenen entstammen. Nach Lösung der vorgegebenen Problemstellung löst sich die Projektgruppe wieder auf. Anders als in der Vergangenheit werden in jüngster Zeit in Projekten auch Beschäftigte aus den unteren Hierarchieebenen einbezogen. Damit will man zum einen deren „Ausführungswissen“ und ihre Ideen für eine bestmögliche Problemlösung nutzbar machen, zum anderen aber auch häufig durch Beteiligung im Vorfeld ihre Akzeptanz für die später gefundenen Lösungen sicherstellen. Eine spezielle Variante von Projektgruppen sind so genannte Analyseteams. Hierbei handelt es sich um „Teams von sachkundigen Beschäftigten . . . , die mit der Untersuchung

21) Womack/Jones/ Roos, Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology, Frankfurt am Main/New York 1991.

22) Zur Charakterisierung von Qualitätszirkel vgl. Fischer/Breisig, Ideenmanagement, a. a. O., S. 86 f.

23) Vgl. Wuppertaler Kreis e. V. (Hrsg.), Ideenmanagement. Ein Leitfaden für mittelständische Unternehmen, Köln 1997, S. 27.

24) Vgl. ebenda, S. 88 f.

25) Vgl. ebenda, S. 87.

bestimmter, vorher festgelegter Sachverhalte betraut sind mit dem Ziel, Mängel und Defizite festzustellen und Verbesserungsmöglichkeiten zu entwickeln.²⁶⁾ Analyseteams werden vorrangig mit Organisationsanalysen, Informations- und Kommunikationsanalysen, Markt- und Wertanalysen betraut. Die Analyseergebnisse bringen häufig ein großes Rationalisierungspotential ans Licht.

Feste Teams im Rahmen der Arbeitsorganisation

Qualitätszirkel und Projektgruppen agieren in regelmäßigen Abständen oder fallbezogen, um über Probleme zu sprechen und Ideen zu entwickeln. Es handelt sich bei diesen Formen der Gruppenarbeit also um organisatorische Einheiten, die quasi neben der „regulären“ Arbeitsorganisation existieren. Darüber hinaus sind, insbesondere ausgelöst durch die Lean Production-Welle, Gruppen ins Leben gerufen worden, die integraler Bestandteil der Arbeitsorganisation sind. Hierbei handelt es sich um feste Teams unterschiedlicher Größe, die dauerhaft und arbeitsalltäglich zusammenarbeiten. Vielfältige Teilarbeiten zur Herstellung eines Produktes bzw. einer Dienstleistung, die in der Vergangenheit von verschiedenen, unterschiedlich qualifizierten Beschäftigten ausgeübt wurden, werden bei fester Gruppenarbeit gemeinschaftlich bearbeitet. Zunächst auf den produzierenden Bereich konzentriert, fassen feste Teams allmählich auch im Dienstleistungs- und Verwaltungsbereich Fuß. Ob Gruppenarbeit im Rahmen der Arbeitsorganisation als Instrument eines Ideenmanagements zu betrachten ist, hängt insbesondere davon ab, in welchem Ausmaß die Gruppe eigenverantwortlich handeln kann. Hier gibt es in den Unternehmen sehr große Unterschiede. Nur dort, wo tatsächlich eine echte Erweiterung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen geschaffen wird, d. h., die Gruppenmitglieder mehr

oder minder selbständig über Arbeitsplanung, -verteilung, -erledigung und -kontrolle, Materialbereitstellung, Wartung und Instandhaltung bestimmen, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass die Beschäftigten ihre kreativen Fähigkeiten entfalten. Denn die ständige Innovation, das Reflektieren, wie man Bestehendes verbessern und verändern kann, gehören dann zu den generellen Kernaufgaben der Teams. Gruppen- bzw. Arbeitsgesprächen ist bei einer derartigen offensiven Ausprägung von Gruppenarbeit ein hoher Stellenwert einzuräumen. Die Gruppen müssen die Möglichkeit haben, regelmäßig über die Organisation, Planung und Auswertung ihrer Arbeit, aber auch über Problemlösungen etwa hinsichtlich der Arbeitsabläufe und -methoden, der Produktqualitäten und der Arbeitsbedingungen zu sprechen.

KVP

KVP steht für Kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Beim KVP, auch als Kaizen bekannt, kommt es weniger auf die großen Ideen und Veränderungen an, als vielmehr auf die vielen kleinen Verbesserungen, die eine kontinuierliche Weiterentwicklung zum „Besseren“ hin bewirken sollen. Ausgehend von der Einsicht, dass bestehende Arbeitsabläufe ständig zu hinterfragen und zu optimieren sind, sollen im Rahmen von KVP alle Beschäftigten in ihrem unmittelbaren Aufgabenbereich kontinuierlich Verbesserungen vorantreiben, seien diese auch noch so unscheinbar. Durch diese ständigen kleinen Verbesserungen, die sich z. B. auf Arbeitsmethoden, Arbeitsmittel und Arbeitsumgebung beziehen können, sollen Beschäftigte zum Abbau von Verschwendung und zur Perfektionierung von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen beitragen. Fehler gilt es zu vermeiden, Arbeitsweisen kritisch unter die Lupe zu nehmen, Mängel zu entdecken und zu beseitigen. Unproduktive Wegezeiten, Ausschuss und Nacharbei-

ten, Rüstzeiten, Verschleiß von Werkzeugen und anderes mehr sollen verringert werden. Im Gegensatz zum traditionellen betrieblichen Vorschlagswesen ist KVP Bestandteil der Arbeitsaufgabe, wird deshalb auch konsequenterweise während der Arbeitszeit praktiziert und ist in der Regel Gruppenarbeit.²⁷⁾ Anders als beim BVW ist KVP eine umfassende, ständige, prozessorientierte Aufgabe aller in einem Unternehmen Tätigen, gleichwohl auf den unterschiedlichsten Ebenen in verschiedenen Schattierungen.

KVP setzt eine bestimmte Einstellung im Umgang mit Problemen voraus. Probleme sind demnach nichts Negatives. Vielmehr sollten sie als Chance zu positiven Veränderungen betrachtet werden. Statt Probleme zu verdrängen und zu vertuschen, müssten Beschäftigte dazu gebracht werden, Mängel und Defizite wahrzunehmen und offensiv und zielstrebig an ihrer Beseitigung zu arbeiten.

Die Anerkennung des KVP-Engagements der Beschäftigten wird in den Unternehmen unterschiedlich praktiziert. Folgende Varianten sind vorzufinden:²⁸⁾

- keine gesonderte Anerkennung,
- Anerkennung in Form von Belobigung durch Vorgesetzte oder durch Preise wie Abendessen oder Taschenrechner,
- monetäre Honorierung.

Die Zahl der Unternehmen, die KVP anwenden, wächst beständig. Insbesondere Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie setzen (auch) auf diese Variante eines Ideenmanagements.²⁹⁾ Nach einer 1997 abgeschlossenen bundesweiten Befragung von Betriebsräten der Metall- und Elektroindustrie lag der

26) Breisig, *Betriebliche Sozialtechniken*, a. a. O., S. 41.

27) Vgl. Hentze/Kammel/Schwager, *Ideenmanagement als kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)*, in: Frey/Schulz-Hardt (Hrsg.), a. a. O., S. 48.

28) Vgl. Simon, *Der kontinuierliche Verbesserungsprozess – Idee, Konzept, Abgeltung, Abgrenzung*, *Angewandte Arbeitswissenschaften*, Nr. 142/94, S. 62 ff.

29) Vgl. ebenda, S. 60.

Verbreitungsgrad von KVP bei Automobilherstellern und -zulieferern bei 100 %. Aber auch in anderen Branchen ist die Verbreitung mittlerweile hoch (zwischen 66 und 82 %).³⁰⁾

Elemente einer innovationsfördernden Unternehmenskultur

Ob mit einem Ideenmanagement langfristig die erhofften Wirkungen erzielt werden, ist von mehreren Faktoren abhängig. Hervorzuheben ist vor allem die Notwendigkeit, nicht nur auf „Insellösungen“ zu setzen, sondern ganzheitlich-integrierte Ansätze zu realisieren. Ein Ideenmanagement sollte eingebettet sein in eine Managementphilosophie, die optimale Rahmenbedingungen für eine Entfaltung von Kreativität bietet. Die diesbezüglich in der wissenschaftlichen Literatur wie in der betrieblichen Praxis diskutierten Ansätze sind sehr vielfältig. Bei allen Unterschiedlichkeiten im Detail kristallisieren sich aber einige gemeinsame Vorstellungen zu der konkreten Umsetzung eines ganzheitlichen Ideenmanagements heraus. Neben der Schaffung eher dezentraler, selbststeuernder Einheiten und der Einführung von Teams auf allen Ebenen wird immer wieder auf eine die Kreativität fördernde Führungskultur hingewiesen. Kreative Führungskultur im hier verstandenen Sinne beschreibt eine Kultur, in der die Förderung der Mitarbeiterkreativität bzw. deren Entfaltung eine Selbstverständlichkeit darstellt. Hierzu zählen etwa eine „Unternehmenskultur ohne Misstrauen“ ebenso wie Führungsverantwortliche, die bereit und in der Lage sind, sich als Förderer von Ideen zu begreifen und die es als eine ihrer Führungsaufgaben ansehen, Beschäftigte zum Mitdenken anzuregen. Ein konsequent betriebenes Ideenmanagement benötigt keine unmündigen und unselbständigen Beschäftigte, sondern im Gegenteil aktive und kritische Mitmacher. Nicht das Unterbinden von Kritik

und unbequemen Fragen, sondern das bewusste Fördern entsprechender Verhaltensweisen muss integraler Bestandteil von Vorgesetztenaufgaben sein. Im betrieblichen Alltag ist man allerdings von derartigen, die Kreativität fördernden Bedingungen oft meilenweit entfernt. In den unterschiedlichsten Schattierungen wird nach wie vor – trotz aller gegenteiligen Bekundungen – autoritär geführt. Führung beruht noch allzu oft auf dem Prinzip „Befehl und Gehorsam“ sowie auf ausgefeilten Kontrollen und kaum Spielraum zulassenden Vorgaben. Die Einstellungen und Verhaltensweisen vieler Führungsverantwortlicher sind nach wie vor durch ein Menschenbild von ihren „Untergebenen“ geprägt, welches weitgehend der von McGregor so genannten Theorie X entspricht. Danach arbeitet der Durchschnittsmensch prinzipiell ungern, muss deshalb zur Leistung gezwungen werden und ist ständig zu kontrollieren.

Menschenbild nach der Theorie X von McGregor

Der Durchschnittsmensch, der sich durch angenehme Arbeitsbedingungen auszeichnet, versucht, soweit er kann, Arbeit zu vermeiden.

Beschäftigte sind in der Regel unter Druck zu setzen, zu kontrollieren, zu dirigieren und mit Sanktionen zu bedrohen, damit sie sich für die Erreichung der vom Unternehmen gesetzten Ziele einsetzen.

Der Durchschnittsmensch entwickelt wenig Ehrgeiz, strebt nach Sicherheit, will gefeuert werden und meidet Verantwortung.³¹⁾

In solchen „Misstrauensorganisationen“ ist Kritik von unten bestenfalls in Führungsgrundsätzen erwünscht. Anregungen und erst recht konkrete Verbesserungsvorschläge der Beschäftigten interpretieren die Vorgesetzten vielfach als Kritik an ihrer Arbeit, als Angriff auf ihre Person und als Aushöhlung der hier-

rarchischen Ordnung. Mit dem Hinweis, sich nicht um fremdgelegte Eier zu kümmern, werden Mitdenken und sich Einbringen von Beschäftigten bereits im Keim erstickt. Schon wegen der – sicherlich nicht unberechtigten – Angst, den Unmut der Vorgesetzten spüren zu bekommen, verzichten dann Mitarbeiter auf konstruktive Anregungen und Verbesserungsvorschläge.³²⁾

Eine Abkehr von solchen Unternehmenskulturen ist sicherlich keine leichte und kurzfristig realisierbare Aufgabe, für ein dauerhaft funktionierendes Ideenmanagement aber unabdingbar. Gelingen wird es nur mit einem Management, welches offene Kommunikation fördert und vorlebt, Hierarchien abbaut, den Beschäftigten Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume eröffnet und der Kreativität dienliche Arbeitsbedingungen schafft.³³⁾

Darüber hinaus kommt im Rahmen eines Ideenmanagements auch der Personalentwicklung bzw. der Förderung des Lernens eine Schlüsselrolle zu. Denn in der Regel kann nicht davon ausgegangen werden, dass alle Beschäftigten über die für ein effizientes Verbesserungsweisen erforderlichen Qualifikationen verfügen. Durch Entwicklungsmaßnahmen ist demzufolge sicherzustellen, dass Diskrepanzen zwischen erforderlichen und bei den Beschäftigten tatsächlich vorhandenen Kompetenzen verringert werden. Unterschiedliche Zielgruppen stehen hierbei im Blickpunkt.

Bei den Vorgesetzten ansetzende Maßnahmen der Personalentwicklung sollten zum Ziel haben, die nicht selten zur

30) Vgl. Kopp, KVP und lernende Organisation: Ausgangspunkt einer zukunftsweisenden Managementpraxis, in: Howaldt/Kopp/Winther (Hrsg.), Kontinuierlicher Verbesserungsprozess. KVP als Motor lernender Organisation, Köln 1998, S. 34 f.

31) Nach Ulrich/Fluri, Management – eine konzentrierte Einführung, Bern/Stuttgart 1992, S. 293 f.

32) Vgl. ausführlicher Fischer/Breisig, a. a. O., Kapitel 3.

33) Vgl. Anic, a. a. O., S. 75 ff.

Blockade neigenden Führungskräfte zu Innovationspromotoren zu entwickeln. Bei den Mitarbeitern sollte es vorrangig darum gehen, dass sie sich ein bestimmtes Maß an Problemlösungs- und Kreativitätstechniken aneignen. Darunter sind Techniken zu verstehen, die der Ideenfindung, der Kreativitätsförderung, der Entscheidungsfindung und der Problemlösung dienen.³⁴⁾ In den Betrieben gibt es diesbezüglich noch große Defizite. Der Einsatz von Techniken wie Brainstorming, Mindmapping oder die Pareto-Analyse, um nur einige zu nennen, stellt im betrieblichen Alltag die rühmliche Ausnahme dar. Dieser Bereich stellt die Personalentwicklung folglich vor große Herausforderungen. Aber damit nicht genug. Förderung von Lernen bedeutet auch, bei Beschäftigten das Verständnis für Prozesse und für vertikale und horizontale Zusammenhänge zu erzeugen. Die Fähigkeit, vernetzt denken und handeln zu können, ist eine wichtige Voraussetzung dafür, bereichs- bzw. abteilungsübergreifende Probleme zu identifizieren, zu analysieren und zu lösen.

Letztlich sei darauf hingewiesen, dass auch ein Ideenmanagement der kontinuierlichen Überprüfung bzw. Verbesserung bedarf. D. h., wie alle übrigen betriebswirtschaftlichen Instrumente sollten auch Konzepte eines Ideenmanagements einem fortlaufendem Controlling unterzogen werden. Nur auf diesem Wege lassen sich Fehlsteuerungen und Probleme rechtzeitig erkennen und beseitigen. Insbesondere für Unternehmen, die mit einem Ideenmanagement Neuland betreten, kann die Bedeutung einer kontinuierlichen wirtschaftlichen und sozialen Effizienzkontrolle nicht hoch genug eingeschätzt werden.³⁵⁾

Sozialverträgliche Ausgestaltung des Ideenmanagements

Schließlich wird ein Ideenmanagement nur dann dauerhaft funktionieren, wenn es bei den Beschäftigten auf Ak-

zeptanz stößt. Gleichgültigkeit, Desinteresse oder etwa Widerstand gegenüber entsprechenden Maßnahmen des Managements dürften in der Regel dysfunktionale Wirkungen dergestalt haben, dass sich weite Teile der Belegschaft nicht im Rahmen eines Ideenmanagements engagieren werden. Insbesondere dann, wenn bei Arbeitnehmern Ängste existieren, dass ihr Wissen bzw. ihr Engagement dazu missbraucht wird, Arbeit zu verdichten, Arbeitsplätze abzubauen und Arbeitsbedingungen zu verschlechtern, dürfte schnell die Bereitschaft sinken, im Sinne des Unternehmens mitzudenken. Anders ausgedrückt: Nur wenn Beschäftigte sicher sein können, dass das Einbringen von Verbesserungsvorschlägen nicht mit negativen Konsequenzen verbunden ist, nur wenn sie sich angstfrei engagieren können, wird ein Ideenmanagement auf Dauer positiv aufgenommen und zu kontinuierlichen Verbesserungen führen. Es ist folglich unerlässlich, entsprechende Modelle so zu gestalten, dass neben wirtschaftlichen Aspekten gleichberechtigt auch soziale Belange Berücksichtigung finden. Um eine Balance zwischen wirtschaftlichen und sozialen Interessen sicherzustellen, kommt der Betriebsvereinbarung eine besondere Bedeutung zu.³⁶⁾ Was im Einzelnen Regelungsgegenstand einer Betriebsvereinbarung sein sollte, ist letztlich von der Besonderheit des zum Einsatz kommenden Instrumentes (BVW, Qualitätszirkel, KVP etc.) bzw. Instrumentenmixes abhängig. Aber ungeachtet dessen, wie im Unternehmen letztlich ein Ideenmanagement realisiert werden soll, sollten in einer Betriebsvereinbarung nachstehende Mindeststandards vereinbart werden.³⁷⁾

► Maßnahmen des Ideenmanagements dürfen nicht zu negativen Konsequenzen für die Beschäftigten führen. Durch ein Nachteilsverbot sollten deshalb z. B. Arbeitsplatzverlust und Einkommenseinbußen ausgeschlossen werden. So belegen viele betrieb-

liche Beispiele, dass die Umsetzung von Mitarbeiterideen zu (teilweise erheblichen) Einsparungen von Arbeitskräften und zu Arbeitsverdichtungen führen kann.³⁸⁾

- Damit Instrumente eines Ideenmanagements von möglichst vielen Beschäftigten dauerhaft angenommen werden, sollte ein transparentes und gerechtes materielles Anreizsystem installiert werden. Engagement und Mitdenken sollten sich für die Beschäftigten auch auszahlen. In der Praxis stellt dies keine Selbstverständlichkeit dar. Das traditionelle BVW etwa stand wegen des Missverhältnisses zwischen der Höhe des Nutzens für das Unternehmen und der Höhe der an die Arbeitnehmer ausgezahlten Prämien schon immer in der Kritik, vor allem seitens der Gewerkschaften. Für Verbesserungen im Rahmen von KVP haben Arbeitnehmer bestenfalls nur kleinere Beiträge von bis zu 100 DM zu erwarten. Das Einbringen von Wissen und Erfahrung im Qualitätszirkel zahlt sich sehr oft gar nicht aus. Die Analyse von Schwachstellen und die Entwicklung von Problemlösungen erfolgen hier häufig zum Nulltarif.
- Festgelegt werden sollte, dass sich Verbesserungsmaßnahmen nicht allein auf Aspekte wie Kostensenkung, Qualitätsverbesserung und Produktivitätssteigerung beziehen dürfen. Vielmehr sollte sich die Bearbeitung

34) Vgl. Krause, Unternehmensressource Kreativität, Köln 1996, S. 146.

35) Vgl. Thom, a. a. O., S. 140.

36) Vgl. Fischer, Organisationsfortschritt durch Ideenmanagement, in: Fischer/Kiesche/Kiper/Schierbaum, Arbeitswelt im Umbruch. Perspektiven für die Betriebsratsarbeit, Frankfurt am Main 2000, S. 116.

37) Die vorgeschlagenen Anforderungen beziehen sich nicht auf feste Teams im Rahmen der Arbeitsorganisation. Die Regelungsmaterie dieses Instrumentes ist zu komplex, um sie an dieser Stelle zu behandeln. Regelungsbedarf ist aufgezeigt in Fischer/Breisig, a. a. O., S. 161 ff.

38) Vgl. die Beispiele bei Fischer/Breisig, a. a. O., S. 120.

von Problemen bzw. das Einreichen von Vorschlägen gleichberechtigt auf soziale und ökologische Themen erstrecken können. Um einen Anreiz zu bieten, auch auf sozialen und ökologischen Gebieten Vorschläge einzureichen bzw. zu entwickeln, sollte darauf geachtet werden, dass entsprechende Vorschläge nicht zu niedrig prämiert werden.

- ▶ Einen weiteren Regelungsbereich stellen die Aufbauorganisation und die Ablauforganisation eines Ideenmanagements dar. D. h., es sollte abschließend geregelt werden, welche Institutionen im Ideenmanagement eingebunden sind und wie ablauftechnisch mit der Entwicklung und Umsetzung von Ideen umzugehen ist.
- ▶ Es sollte die verbindliche Festlegung eines Konfliktregelungsmechanismus für den Fall erfolgen, dass sich Beschäftigte ungerecht behandelt fühlen. Bewährt hat sich in diesem Zusammenhang eine paritätisch besetzte Beschwerdeinstanz, die bei Bedarf vom Arbeitnehmer angerufen werden kann.
- ▶ Ausgeschlossen werden sollte die in manchen Unternehmen gängige Praxis, dass pro Mitarbeiter bzw. Gruppe Soll-Vorgaben hinsichtlich der Anzahl einzureichender Verbesserungsvorschläge festgelegt werden.
- ▶ Werden – was in immer mehr Unternehmen der Fall ist – mehrere Varianten eines Ideenmanagements eingesetzt, sollte eine Verzahnung der verschiedenen Elemente angestrebt werden. So sollte etwa gewährleistet sein, dass in einem Qualitätszirkel erarbeitete oder im Rahmen von KVP entwickelte Verbesserungsvorschläge auch in ein bestehendes BVW eingereicht werden dürfen. Darüber hinaus sollte es eine aus Management und Arbeitnehmervertretung paritätisch besetzte Steuerungskommission geben, in der alle Verbesserungsaktivitäten, wie beispielsweise

die Einführung von Problemlösungsgruppen, beraten und aufeinander abgestimmt werden.

- ▶ Um ein effizientes und kontinuierliches Arbeiten im Sinne eines Ideenmanagements garantieren zu können, müsste sichergestellt sein, dass die Beschäftigten die geeigneten Arbeitsmittel (z. B. Metaplanausstattung) und Ressourcen (z. B. Räume, Zeit, Budget) zur Verfügung haben.
- ▶ Zur Bewältigung neuer Anforderungen (z. B. Beherrschung von Kreativitätstechniken, Moderationsfähigkeit, Vorgesetzter als Promotor des Ideenmanagements) sollten umfassende, maßgeschneiderte Qualifizierungsmaßnahmen angeboten werden.
- ▶ Ein weiterer Baustein einer konsensorientierten Gestaltung der Instrumente des Ideenmanagements ist die Festschreibung von umfassenden Informations-, Beteiligungs- und Kontrollrechten des Betriebsrats.

Gelingt es Betriebsräten, diese „Spielregeln“ in Betriebsvereinbarungen festzulegen, können Instrumente eines Ideenmanagements für die Beschäftigten unter anderem mit folgenden Vorteilen verbunden sein: Humanisierung der Arbeit infolge der Umsetzung entsprechender Vorschläge, Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen insbesondere durch teamorientierte Varianten des Verbesserungswesens, daraus resultierende positive Auswirkungen auf das Betriebsklima, eine Erhöhung der Identifikation mit der Arbeit sowie eine materielle Honorierung. Schließlich dürften im Interesse der Mitarbeiter auch die Qualifikationspotentiale liegen, die mit dem Einsatz von Instrumenten und Methoden eines Ideenmanagements verbunden sind. Zumindest nach einer längeren Zeit der Praktizierung kann es zu einer Stärkung bzw. Entwicklung sozialer und methodischer Kompetenzen wie Kommunikations-, Kooperations- und Problemlösungsfähigkeit kommen.³⁹⁾

Betriebsverfassungsrechtliche Ansatzpunkte

Das Betriebsverfassungsgesetz greift den Themenkomplex des Ideenmanagements nicht direkt auf. Es enthält allerdings eine Reihe von Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechten, die unmittelbar auch das Ideenmanagement berühren.⁴⁰⁾ Ob und inwieweit sie greifen, ist im betrieblichen Einzelfall zu prüfen. Als ausdrücklich mitbestimmungspflichtige soziale Angelegenheit wird im BetrVG in § 87 Abs. 1 Nr. 12 das BVW aufgeführt. Dort heißt es, dass der Betriebsrat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, hinsichtlich der Grundsätze über das betriebliche Vorschlagswesen mitbestimmen kann. Diese Grundsätze sind von den Betriebsparteien in einer Betriebsvereinbarung nach Maßgabe des § 77 BetrVG niederzulegen.⁴¹⁾

Kommt hierzu zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat keine Einigung zustande, entscheidet gemäß § 87 Abs. 2 BetrVG die Einigungsstelle verbindlich.

Nach allgemeiner Auffassung bezieht sich das Mitbestimmungsrecht gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 12 BetrVG auf „alle Systeme und Methoden, durch die Vorschläge von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zur Verbesserung oder Vereinfachung der betrieblichen Arbeit angeregt, gesammelt, ausgewertet und bewertet werden“.⁴²⁾

39) Vgl. Fischer/Breisig, a. a. O., S. 118.

40) Vgl. ebenda, S. 136 ff.

41) Vgl. Schwab, Betriebsrat und betriebliches Vorschlagswesen, AiB 1999, 449.

42) Technologieberatungsstelle beim DGB Landesbezirk NRW e. V. (Hrsg.), Überblick über Beteiligungsrechte des Betriebsrates bei der Einführung moderner Qualitätssicherungs-Systeme und der Zertifizierung gemäß DIN ISO 9000, Oberhausen 1994, S. 23; Vgl. auch Fitting/Kaiser/Heithier/Engels, BetrVG, 20. Aufl., § 87 Rn. 526. Hierzu zählen allerdings nicht die Arbeitnehmererfindungen. Diese werden durch das Gesetz über Arbeitnehmererfindungsgesetz geregelt. Unterhalb der Arbeitnehmererfindung ist der technische Verbesserungsvorschlag anzusiedeln. Hierbei handelt es sich

Nach herrschender Meinung bedeutet dies, dass nicht nur die in der Praxis im Vordergrund stehenden (einfachen) technischen Verbesserungsvorschläge der Mitbestimmung unterliegen, sondern auch Ideen, die aus anderen Bereichen stammen. So bezieht sich das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats beispielsweise auch auf folgende Aspekte:⁴³⁾

- organisatorische Maßnahmen,
- kaufmännische Maßnahmen,
- Maßnahmen des Gesundheitsschutzes und der Unfallverhütung,
- Maßnahmen zur menschengerechten Gestaltung der Arbeitsplätze
- sowie
- Maßnahmen sozialen Charakters, die geeignet sind, die Persönlichkeitsentfaltung der Beschäftigten zu fördern.

Zu den mitbestimmungspflichtigen Grundsätzen des BVW zählen insbesondere folgende Sachverhalte:⁴⁴⁾

- Definition des Verbesserungsvorschlages,
- Aufbau und allgemeine Organisation des BVW (z. B. Festlegung der Organe des BVW),
- Ausgestaltung des Einreichungsverfahrens,
- Festlegung des Kreises der Teilnehmer am BVW,
- Prämienregelung bzw. Bewertungsmaßstäbe (Grundsätze für die Bewertung des Verbesserungsvorschlages, Grundsätze über die Art der Prämie, Grundsätze und Methoden für die Bemessung der Prämienhöhe, um diese zu objektivieren und eine Gleichbehandlung der Beschäftigten zu garantieren).

Mitbestimmungsfrei hingegen sind nachstehende Sachverhalte:⁴⁵⁾

- schutzfähige Arbeitnehmererfindungen,
- Vergütungsregelung qualifizierter technischer Verbesserungsvorschläge im Sinne von § 20 Abs. 1 Arbeitnehmererfindungsgesetz,
- Bestellung der einzelnen Organmitglieder,

- Entscheidung über die insgesamt zur Verfügung gestellten Mittel (Budget) für die Verbesserungsvorschläge,
- Prämienprozentsatz und maximale Prämienhöhe,
- Gewährung von Prämien für nicht genutzte Verbesserungsvorschläge,
- Entscheidung über die Realisierung eines Verbesserungsvorschlages,
- Festlegung der konkreten Prämienhöhe im Einzelfall,
- Einbeziehung der leitenden Angestellten in das BVW.

Der Betriebsrat verfügt beim BVW auch über ein Initiativrecht. D. h., sobald für eine allgemeine Regelung im Unternehmen ein Bedürfnis besteht, ist der Betriebsrat berechtigt, eigeninitiativ Regelungsvorschläge an den Arbeitgeber heranzutragen und diese nötigenfalls vor der Einigungsstelle zu verhandeln. Von einem Bedürfnis ist z. B. dann auszugehen, wenn bereits Verbesserungsvorschläge unterbreitet wurden oder mit Verbesserungsvorschlägen zu rechnen ist.⁴⁶⁾

Auch bei KVP gilt, dass Beschäftigte außerhalb ihres Pflichtenkreises Verbesserungsvorschläge erarbeiten, sodass von einer Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 12 BetrVG auszugehen ist.⁴⁷⁾ Dies ist in einem Beschluss des Arbeitsgerichts Elmshorn vom 24. 4. 1995 (Az. 1 b BV 33/95)⁴⁸⁾ insofern bestätigt worden, als die Einigungsstelle für eine Betriebsvereinbarung „Kontinuierlicher Verbesserungsprozess“ (KVP) nicht offensichtlich unzuständig ist.

Die Frage, ob z. B. auch Qualitätszirkel oder ähnliche temporäre Kleingruppenkonzepte der Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 12 BetrVG unterliegen, dürfte sicherlich dann zu bejahen sein, wenn in entsprechenden Gruppen Beschäftigte tätig sind, bei denen es nicht zur arbeitsvertraglichen Pflicht gehört, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln.

Darüber hinaus greift das Mitbestimmungsrecht gemäß § 98 BetrVG, sofern es sich bei Qualitätszirkeln oder ähn-

lichen Teamkonzepten um betriebliche Instrumente handelt, die mit der Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen verbunden sind.⁴⁹⁾

Fazit

Ob und inwieweit ein Ideenmanagement für alle Beteiligten zu einer „Win-Win-Situation“ führt, hängt im entscheidenden Maße von der Bereitschaft der Betriebsparteien ab, konstruktiv und konsensorientiert Konzepte zu entwickeln und umzusetzen. Betriebsräte sollten daher vehement darauf drängen, bei der Planung, Umsetzung und Kontrolle entsprechender Vorhaben beteiligt zu werden. Einem weitblickenden Management sollte es nicht schwerfallen, mit dem Betriebsrat Standards zu vereinbaren, die sicherstellen, dass ein Ideenmanagement bei den Beschäftigten dauerhaft auf große Resonanz und Akzeptanz stößt.

Dr. Ulrich Fischer,
BTQ Niedersachsen,
Oldenburg

um eine Veränderung, die zwar nicht patent- oder gebrauchsmusterfähig ist, für das Unternehmen aber eine ähnliche Verbesserung bewirkt. Die technische Verbesserung ist ebenfalls im Arbeitnehmererfindungsgesetz geregelt. Die unter dieser Schwelle anzusiedelnden Verbesserungsvorschläge werden üblicherweise mittels Betriebsvereinbarung im Rahmen des BVW geregelt. Vgl. Pfisterer, KVP (kontinuierliche Verbesserungsprozesse) mitgestalten, AiB, 1995, 331.

43) Vgl. Wagner, Qualitäts-Management-Systeme DIN/ISO 9000 und Betriebsratsrechte, AiB 1994, 617.

44) Vgl. Bontrup, Betriebliches Vorschlagswesen – Zur Abfassung einer Betriebsvereinbarung, Die Betriebswirtschaft, 1996, 549; Brinkmann/Simon, a. a. O., S. 48 f.; Wagner, a. a. O., 618.

45) Vgl. Bontrup, a. a. O., S. 549; Brinkmann/Simon, a. a. O., S. 49.

46) Vgl. Schoden, Betriebliche Arbeitnehmererfindungen und betriebliches Vorschlagswesen. Ein praktischer Ratgeber, Köln 1995, S. 108 f.

47) Vgl. Schwab, a. a. O., AiB, 1999, 450 f.

48) Vgl. Zabel, Einigungsstelle zu KVP, AiB, 1995, 675 f.

49) Vgl. Schwab, AiB, 1999, 450.