

*Alles läßt sich ›managen‹, warum also nicht Kreativität und Ideen. Wenn jedes Unternehmen sich bemühen muß, immer besser und vor allem schneller zu werden, um ›am Markt‹ noch bestehen zu können, dann dürfte das wohl nur funktionieren, wenn es gelingt, alle unternehmerischen Aktivitäten auf die Kundenwünsche und die möglichst rasche Umsetzung neuer Ideen auszurichten – so jedenfalls der allgemeine Tenor im großen Chor der Managementberater. ›Ideenmanagement‹ also, vom guten, alten Vorschlagswesen bis hin zum ›Kaizen‹ ... Ulrich Fischer beschreibt Techniken, Chancen, Risiken.*

# Keiner ist so klug wie alle – Ideenmanagement auf dem Vormarsch!

Zentraler Ausgangspunkt eines Ideenmanagements ist die These, daß die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens im wesentlichen abhängt von der Kreativität, dem Engagement und der Qualifikation der Beschäftigten. Dafür wären allerdings erst einmal die Bedingungen und Voraussetzungen zu schaffen, die dieses Potential zur Entfaltung bringen können. Und das ist alles andere als selbstverständlich, denn bisher sahen die ›Unternehmensphilosophien‹ tatsächlich meist völlig anders aus: Hochgradig arbeitsteilige, auf strikte Trennung von planender und ausführender Arbeit ausgerichtete, bürokratisch-hierarchische Strukturen haben den Be-

schäftigten nur wenig Spielraum für die Entwicklung von Eigeninitiative gelassen.

Dahinter stand und steht ein ganz bestimmtes Menschenbild, eine Vorstellung, die sich der durchschnittliche Manager von ›seinen Untergebenen‹ macht. Dieses Menschenbild aber entspricht immer noch weitgehend der von McGregor so genannten ›Theorie X‹: Prinzipiell arbeitet der Mensch nur ungern, er muß deshalb zur Leistung gezwungen werden und ist ständig zu kontrollieren ... Handlungsfreiheit, Selbstorganisation und freiwillige Kreativität haben in einem solchen Denken keinen Platz.

Wenn hier nun allmählich ein Umdenken stattfindet, dann ist das darauf zurückzuführen, daß die bürokratisch-hierarchischen Unternehmen zunehmend an ihre Grenzen stoßen. Die Märkte werden dynamischer, die Produktlebenszeiten kürzer, die nationale und internationale Konkurrenz wächst und vor allem

die fernöstliche wird stärker, die Wünsche der Kunden werden immer spezieller, und nicht zuletzt sind auch die Beschäftigten selber immer weniger bereit, sich in das Korsett streng hierarchischer und arbeitsteiliger Strukturen zwängen zu lassen ... All das zusammengenommen hat nun in wachsendem Maße zu Überlegungen geführt, die bestehenden Führungs- und Organisationsstrukturen zu verändern. Oder um

#### Menschenbild nach der Theorie X von Mc Gregor:

Der Durchschnittsmensch, der sich durch angeborene Arbeitsunlust auszeichnet, versucht, soweit er kann, Arbeit zu vermeiden.

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

Der Durchschnittsmensch entwickelt wenig Ehrgeiz, strebt nach Sicherheit, will gelenkt werden und meidet Verantwortung.

*Quelle: Ulrich/Fluri; Management – eine konzentrierte Einführung; Bern/Stuttgart 1992 (Seite 293 f)*

#### Menschenbild nach der Theorie Y von Mc Gregor:

1. Körperliche und geistige Verausgabung ist so natürlich wie Spiel und Ruhe. Von Natur aus empfindet der Durchschnittsmensch keine Abneigung gegenüber Arbeit.

2. Fremdkontrolle und Strafandrohung sind nicht die einzigen Mittel, um Menschen zur Leistung zu bewegen. Identifiziert sich der Mensch mit Zielen, entwickelt er Leistungswille und Selbstkontrolle.

3. Das Ausmaß des Einsatzes für ein Ziel ist von der erwarteten Belohnung abhängig.

4. Unter geeigneten Bedingungen sucht der Mensch nach Verantwortung.

5. Die Fähigkeit zur Entwicklung von Vorstellungskraft und Einfallsreichtum ist in der Bevölkerung weit verbreitet.

6. Die Fähigkeiten des Menschen werden im industriellen Leben nur zum Teil genutzt.

*Quelle: Ulrich/Fluri; Management – eine konzentrierte Einführung; Bern/Stuttgart 1992 (Seite 294)*

es noch einmal mit McGregor zu sagen: Theorie X ist erledigt, angesagt ist **Theorie Y**, die – etwas vereinfacht ausgedrückt – meint, daß die Menschen durchaus leistungsbereit und motivierbar sind, vorausgesetzt, das Unternehmen gibt entsprechende Anreize. Damit aber rücken die verschiedenen Varianten des Ideenmanagements ins Zentrum des Unternehmensinteresses.

### Renaissance des Vorschlagswesens

Das ›betriebliche Vorschlagswesen‹ kann auf eine lange Tradition zurückblicken – Unternehmer wie Krupp, Siemens und Borsig führten es vor mehr als 100 Jahren ein. Im Kruppschen ›General-Regulativ‹ von 1888 stand bereits: »Anregungen und Vorschläge zu Verbesserungen, auf solche abzielende Neuerungen, Erweiterungen, Vorstellungen über und Beden-

ken gegen die Zweckmäßigkeit getroffener Anordnungen sind aus allen Teilen der Mitarbeiter dankbar entgegen zu nehmen und durch Vermittlung des nächsten Vorgesetzten an das Directorium zu befördern, damit dieses ihre Prüfung veranlasse.«

Übernommen von der ›Deutschen Arbeitsfront‹ und pervertiert zu einer staatlichen Zwangsmaßnahme erlebte das betriebliche Vorschlagswesen im Nationalsozialismus eine Hochkonjunktur. Vielleicht wurde ihm auch deshalb in der Bundesrepublik Deutschland, trotz einer nachhaltigen Förderung durch das Deutsche Institut für Betriebswirtschaft, bislang eher wenig Beachtung geschenkt.

### Bürokratie behinderte den Erfolg des Vorschlagswesens

Zwar existiert ein betriebliches Vorschlagswesen in über 90 Prozent der Großunternehmen, die Beteiligungsquote der Beschäftigten aber ist äußerst gering. Zurückgeführt wird dieses bescheidene Interesse vor allem auf den unbestreitbar bürokratischen Charakter des Verfahrens – bis zur Prämierung eines Verbesserungsvorschlags vergehen nicht selten mehrere Monate. In der Regel sind eine ganze Reihe von Stellen eingeschaltet, ehe es zur Annahme oder Ablehnung eines eingereichten Verbesserungsvorschlags kommt – zum Beispiel:

- ◆ der Beauftragte für das betriebliche Vorschlagswesen (BVW), der die eingereichten Verbesserungsvorschläge ordnungsgemäß und sachgerecht im Sinne der Beteiligten abzuwickeln hat,
- ◆ der BVW-Gutachter, der die eingereichten Verbesserungsvorschläge beurteilt, und
- ◆ der BVW-Ausschuß, der über Annahme oder Ablehnung der Verbesserungsvorschläge entscheidet, Prämien ermittelt und Sonderaktionen und Werbemaßnahmen plant und durchführt.

In einigen Unternehmen gibt es darüber hinaus noch eine sogenannte BVW-Einspruchsstelle, an die sich Einreicher von Verbesserungsvorschlägen richten können, falls sie gegen die Entscheidung des BVW-Ausschusses Einspruch erheben wollen.

Diese Bürokratisierung ist aber nicht der einzige Grund für die geringe Akzeptanz bei den Beschäftigten. Es liegt ja auf der Hand, daß sich Verbesserungsvorschläge am ehesten in einem Klima entwickeln, das Kreativität und Kritik nicht nur zuläßt, sondern ausdrücklich fördert. Eine solche ›Kultur‹ ist indes in vielen Unternehmen nach wie vor nicht vorhanden. Vor allem erweisen sich Vorgesetzte, die in jedem Verbesserungsvorschlag erst einmal Kritik an ihrer Arbeit oder ihrer Person sehen, als innovationsfeindliche Barrieren. Vielfach wird schon aus Angst, den Unmut von Vorgesetzten zu spüren zu bekommen, auf das Einreichen von Verbesserungsvorschlägen verzichtet.

Das oft beschworene ›Gold in den Köpfen‹ der Arbeitnehmer bleibt dann verschüttet und mit ihm wohl auch eine Reihe lohnender Ideen, wie die nachstehenden Beispiele verdeutlichen:

- ◆ 1992 konnten in deutschen Unternehmen durch die Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen Einsparungen in Höhe von 800 Millionen Mark erzielt werden.
- ◆ Die Telekom konnte 1991 durch Vorschläge der Beschäftigten 23 Milliarden Mark einsparen; allein die Umsetzung des Vorschlages ›Verzicht auf Hinweisübertragungen in Sondervermittlungsstellen‹ brachte eine Ersparnis von 21 Millionen.
- ◆ Bei der Adam Opel AG führte der Verbesserungsvorschlag ›Überwurfverschraubung‹ (für die Servolenkung) zu einer Einsparung von 520 000 Mark pro Jahr.
- ◆ Die Umsetzung eines Vorschlages im Warenversand brachte der in München ansässigen Firma Armstrong World Industries eine Einsparung von 751 000 Mark.
- ◆ Bei der IBM Deutschland, wo 1992 mehr als jeder vierte Verbesserungsvorschlag prämiert wurde, betrug die höchste Einsparung durch einen Verbesserungsvorschlag 7 Millionen Mark.

Kein Wunder also, daß dem betrieblichen Vorschlagswesen in jüngster Zeit wieder mehr Beachtung entgegengebracht und seine Reaktivierung oder auch Weiterentwicklung gefordert und vorangetrieben werden.

### **Wachsende Bedeutung der ›Innovationsgruppen‹**

Zum einen läßt sich erkennen, daß neben den klassischen Zielen wie Kostensenkung, Vermeidung von Fehlern, Verringerung von Ausschuß und Qualitätsverbesserung die Personalführungs- und Motivationsfunktion zunehmend in den Vordergrund rückt. Zum anderen wird das betriebliche Vorschlagswesen zunehmend für Gruppenvorschläge geöffnet – man setzt auf die Gruppen als ›Innovationskeimzellen‹. Durch Teamarbeit bis hinunter auf die unterste Hierarchie-Ebene soll Wissen der Beschäftigten, das bisher noch brach liegt, aufgespürt und genutzt werden.

Beschäftigte dürfen sich also zu Gruppen zusammenschließen, wenn es darum geht, gemeinsam eine Idee zu entwickeln und als Verbesserungsvorschlag einzureichen. Wird der Vorschlag angenommen, wird die Prämie auf alle Gruppenmitglieder verteilt.

Neben der gruppenorientierten Weiterentwicklung des betrieblichen Vorschlagswesens haben in den letzten Jahren aber auch die sogenannten Qualitätszirkel weiter an Bedeutung gewonnen. Dabei handelt es sich um regelmäßig stattfindende, moderierte Gesprächskreise, in denen die Beschäftigten gruppenweise Probleme ihres Arbeitsbereichs besprechen

und Lösungsvorschläge erarbeiten. Die Impulse zur Einrichtung und Arbeit der Qualitätszirkel gehen also – anders etwa als bei Gruppen innerhalb des Vorschlagswesens – vom Management aus.

In japanischen Unternehmen wurden Qualitätszirkel in den 50er Jahren – unterstützt durch amerikanische Berater – ins Leben gerufen. Heute soll bereits jeder vierte japanische Arbeitnehmer in Qualitätszirkeln mitarbeiten.

Vor dem Hintergrund verschärfter Wettbewerbsbedingungen und ausgelöst von Erfolgsberichten über den Einsatz dieser ›Wunderwaffe‹ in Japan, fanden Qualitätszirkel seit Anfang der 80er Jahre auch in der Bundesrepublik Deutschland zunehmend Verbreitung.

Wurden Qualitätszirkel zunächst vor allem in Produktionsbetrieben gegründet, so ist in den letzten Jahren zu erkennen, daß sie zunehmend auch im Handel und in Dienstleistungsunternehmen Fuß fassen, und auch im öffentlichen Dienst werden erste Erfahrungen mit Qualitätszirkeln gesammelt.

Auch zeitlich befristete Projektgruppen werden in den letzten Jahren zunehmend eingesetzt. Hierzu zählen etwa die sogenannten Analyseteams, die sich in der Regel aus Führungskräften der unteren und mittleren Hierarchie-Ebenen zusammensetzen. Aufbauend auf den in der Gruppe vorhandenen Erfahrungen werden hier über Ideenwettbewerbe Rationalisierungskonzepte entwickelt. Eine weitere Form einer Projektgruppe stellt die Beteiligung der zukünftigen Benutzer bei der Planung und Einführung von Informations- und Kommunikationstechniken dar (siehe auch CI 7-8/94 ab Seite 53). Dadurch wird nicht nur die Akzeptanz für die kommende Technik erhöht, sondern vor allem soll das Fachwissen der Beschäftigten als ›Experten in eigener Sache‹ genutzt werden.

### **Lean Management, Kaizen und das ›menschliche Kapital‹**

Innovationsgruppen nehmen auch im Rahmen neuer Managementkonzepte wie Lean Management (CI 7-8/93) und Total Quality Management eine zentrale Rolle ein. Von diesen beiden Führungsphilosophien sind in jüngster Zeit starke Impulse zur Weiterentwicklung des Verbesserungswesens ausgegangen. Denn bei aller Unterschiedlichkeit im Detail wird in beiden Konzeptionen die Botschaft verkündet, daß Beschäftigte das wertvollste Kapital des Unternehmens (›Human Capital‹) seien. Konsequente Kundenorientierung, umfassende Qualitätsausrichtung, Produktivitätsschübe und Innovationsvorsprünge

**»» Das oft beschworene ›Gold in den Köpfen‹ der Arbeitnehmer bleibt also verschüttet und mit ihm wohl auch eine Reihe lohnender Ideen. ««**

## Fünf Spielregeln für das Innovationsmanagement

**Spielregel 1:** Maßnahmen der Innovationsförderung dürfen nicht zu negativen Konsequenzen für die Beschäftigten, wie etwa Arbeitsplatzverlust, Einkommenseinbußen und gesundheitlichen Belastungen führen. Ein Nachteilsverbot ist zu vereinbaren.

**Spielregel 2:** Es ist festzulegen, daß sich Innovationsförderung nicht nur auf Aspekte wie Kostensenkung, Qualitätsverbesserung und Produktivitätssteigerung beziehen darf. Innovationsförderung sollte sich auch gleichberechtigt auf soziale und ökologische Ziele erstrecken.

**Spielregel 3:** Management und Betriebsrat bilden eine paritätisch besetzte Steuerungskommission, in der alle Innovations-Aktivitäten, wie beispielsweise die Einführung von Problemlösungsgruppen, beraten und aufeinander abgestimmt werden, bevor sie umgesetzt werden.

**Spielregel 4:** Der Betriebsrat hat die Möglichkeit, einzelne Instrumente der Innovationsförderung daraufhin zu kontrollieren, ob die Spielregeln 1 und 2 eingehalten werden.

**Spielregel 5:** Für die Innovationsarbeit werden den Beschäftigten die geeigneten Arbeitsmittel und Ressourcen zur Verfügung gestellt. Zur Bewältigung neuer Anforderungen sind die Arbeitnehmer umfassend zu qualifizieren.

lassen sich – so die Botschaft – auf Dauer nur sichern, wenn im Unternehmen Führungs- und Organisationsstrukturen vorherrschen, die den Beschäftigten die Möglichkeit eröffnen, ihre Kreativität zu nutzen und ihre Erfahrungen einzubringen. Die zentrale Aufgabe eines Innovationsmanagements wird deshalb darin gesehen, Bedingungen zu schaffen, in denen die Beschäftigten als Experten für ihren Arbeitsbereich anerkannt und so zu permanenten Verbesserungen ansportelt werden.

Neu ist – im Gegensatz zu den in der Vergangenheit ergriffenen Maßnahmen – der allumfassende Ansatz dieser Konzepte. Das gesamte Unternehmen, alle Ebenen, alle Führungskräfte und Beschäftigten werden einbezogen, auch unter Verwendung bereits bekannter Komponenten wie dem betrieblichen Vorschlagswesen und den Qualitätszirkeln. Besonders große Bedeutung aber hat dabei die ›Kaizen‹-Philosophie.

Unter Kaizen (Kai = Wandel; Zen = das Gute), ist ein Prozeß einer ständigen Verbesserung in kleinen Schritten zu verstehen. Alle Beschäftigten sind aufgerufen in ihrem unmittelbaren Arbeitsbereich Verbesserungen voranzutreiben, seien sie auch noch so unscheinbar. Durch diese wiederholten kleinen Verbesserungen, die sich auf Arbeitsmethoden, Arbeitsmittel und Arbeitsumgebung beziehen können, sollen Beschäftigte kontinuierlich zum Abbau von Verschwendung und zur Perfektionierung der Produkte, Dienstleistungen und Prozesse beitragen. Fehler gilt es zu vermeiden, Arbeitsweisen kritisch unter die Lupe zu nehmen, Mängel zu entdecken. Unproduktive Wegezeiten, Ausschuß und Nacharbeiten, Rüstzeiten, Verschleiß von Werkzeugen und anderes mehr sollen verringert werden.

Kaizen – auch bekannt als kontinuierlicher Verbesserungsprozeß (KVP) – setzt eine bestimmte Einstellung im Umgang mit Problemen voraus. Danach sind Probleme und auch Fehler nichts Negatives, sie

sind als Chance zu positiven Veränderungen zu sehen. Statt Probleme zu verdrängen und zu vertuschen, müssen Beschäftigte vielmehr dazu bereit und in der Lage sein, sie wahrzunehmen und ihre Lösung zielstrebig anzugehen. Das setzt nicht nur die Fähigkeit voraus, mit bestimmten Problemlösungsmethoden wie der ›Fünf-Warum-Methode‹ arbeiten zu können, sondern – wiederum – das Vorhandensein einer motivationsfördernden, Kreativität und Phantasie anregenden Umgebung.

Zentrale Elemente einer entsprechenden Führungskultur sind, zumindest dem Prinzip und dem Anspruch nach:

- ◆ klare und regelmäßige Zielvereinbarungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern,
- ◆ eine offene Informationspolitik im Unternehmen, Delegation von Verantwortung und Schaffung von mehr Freiräumen,
- ◆ Wandel der Kontrolle in Richtung Ergebnisorientierung und Aufwertung der Selbstkontrolle,
- ◆ die Schaffung einer Atmosphäre gegenseitigen Respekts und Vertrauens sowie
- ◆ der Einsatz diverser, auf Identifikation mit dem Unternehmen und auf Förderung der Motivation abzielender Sozialtechniken (siehe CI 7-8/93 ab Seite 61).

Bei der Umsetzung solcher Prinzipien werden hohe Anforderungen an die Führungskräfte gestellt. Von ihnen wird verlangt, daß sie bei den Beschäftigten einen Leistungsschub bewirken, daß sie Freude an der Arbeit vermitteln und daß sie ihren Mitarbeitern die Sinnhaftigkeit des ›gemeinsamen Wirkens‹ klarmachen. Innovationsmanagement benötigt also Führungskräfte, die in der Lage sind, eher die Rolle des Trainers denn die eines Unterweisers einzunehmen.

## Innovationsmanagement aus Sicht der Beschäftigten

Die Schaffung innovationsfreudiger Strukturen stellt selbst eine tiefgreifende Innovation dar, die von den Beschäftigten verlangt, Gewohntes aufzugeben und neue Wege zu beschreiten. In der Literatur zum Innovationsmanagement wird immer wieder darauf hingewiesen, daß hiervon alle profitieren sollen – das Unternehmen und das Management wegen der ökonomischen Vorteile und die Belegschaft durch größere Entscheidungsfreiheit, mehr Verantwortung, abwechslungsreichere Arbeit und ähnliches mehr. Führt man sich vor Augen, daß entsprechende Interessen der Beschäftigten in der Vergangenheit sträflich mißachtet wurden, ist eine Entwicklung, die den Arbeitnehmern mehr Freiräume und Entfaltungsmöglichkeiten eröffnet, sicherlich zu begrüßen. Falsch wäre es aber, nun in Euphorie zu verfallen und die Risiken nicht wahrzunehmen.

Ziel eines Innovationsmanagements ist es – wie gesagt –, die Motivation der Beschäftigten zu erhöhen und deren Leistungsreserven und Kreativität zu aktivieren. Wobei kritisch anzumerken ist, daß der höheren Leistung und den zusätzlichen Innovationen nicht zwangsläufig ein angemessener Ausgleich gegenübersteht. Schon das betriebliche Vorschlagswesen stand wegen seines Mißverhältnisses zwischen der Höhe der Ersparnisse für das Unternehmen und der Höhe der Prämien in der Kritik vor allem der Gewerkschaften: Ist es angemessen, wenn ein Verbesserungsvorschlag dem Kommunikationsunternehmen Telekom eine Einsparung von 21 Millionen bringt, der Einreicher aber lediglich die Höchstprämie von 100 000 Mark erhält?

Für Verbesserungen im Rahmen von Kaizen sind in der Regel sogar nur Beträge bis zu 100 Mark zu erwarten. Und das Einbringen von Wissen und Erfahrung in Qualitätszirkel oder andere Formen von Innovationsgruppen erfolgt nicht selten zum Nulltarif.

Wenn Beschäftigte in Problemlösungsgruppen mitarbeiten, wenn sie mehr Verantwortung übernehmen, im Rahmen kontinuierlicher Verbesserungsprozesse Vorschläge entwickeln, so erfordert dies (zusätzliche) Zeit und Arbeitsaufwand. Bleiben die Rahmenbedingungen unverändert, findet also beispielsweise keine Entlastung von anderen Aufgaben statt, dann können entsprechende Aktivitäten zu Streß, Überforderung und letztlich zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen.

Unbestritten dürfte auch sein, daß ein gut funktionierendes Innovationsmanagement zu (teilweise erheblichen) Einsparungen von Arbeitskräften führen kann. Stellen etwa Beschäftigte im Rahmen von Kaizen ihre Erfahrungen und Fähigkeiten zur Verfügung, um Schwachstellen im Arbeitsablauf zu beseitigen, wird es als Ergebnis der Summe all der kleinen Verbesserungen zu Arbeitsintensivierung und/oder Arbeitsplatzabbau kommen.

Und ebenfalls darf nicht verkannt werden, daß das Delegieren von Verantwortung auch Spannungen und Unsicherheiten auf allen Seiten hervorrufen kann. Vorgesetzte, die bisher autoritär geführt haben, dürften nicht von heute auf morgen einen delegierenden Führungsstil beherrschen. Plötzlich mehr Moderator als Vorgesetzter zu sein, dürfte so manche Führungskraft überfordern.

### **Wieder einmal: Betriebsräte sind gefordert**

Ob und inwieweit die skizzierten Risiken vermieden und umgekehrt die vorhandenen Chancen im Interesse der Beschäftigten genutzt werden können, ist nicht zuletzt abhängig davon, in welchem Maße Betriebsräte bereit und fähig sind, Bestrebungen zum Auf- oder Ausbau eines Innovationsmanagements mitzugestalten. Ein Abwarten in der Rolle des »kriti-

schen Betrachters« dürfte in aller Regel zu kurz greifen. Vielmehr müßte mit aller Macht darauf gedrängt werden, gleichberechtigt bei der Planung, Umsetzung und Kontrolle von Innovationsprojekten beteiligt zu werden. Nur durch eine frühzeitige, kontinuierliche und gleichberechtigte Einflußnahme der Betriebsräte läßt sich sicherstellen, daß ein Ideenmanagement nicht nur zu ökonomischen, sondern auch zu sozialen Fortschritten führt.

Sollte es ernstgemeint sein, wenn davon gesprochen wird, den Menschen stärker in den Mittelpunkt zu stellen, dann müßte man wohl auch der Beteiligung von Betriebsräten aufgeschlossen gegenüberstehen. Insofern sollten Betriebsräte also keine falsche Bescheidenheit an den Tag legen, sondern offensiv ihre Beteiligung einfordern.

*Dr. Ulrich Fischer*  
*Beratungsstelle für Technologiefolgen*  
*und Qualifizierung*  
*26123 Oldenburg, Donnerschweer Straße 84*

#### *Verwendete Literatur:*

*T. Breisig; Betriebliche Sozialtechniken – Handbuch für Betriebsrat und Personalwesen; Neuwied/Frankfurt a.M. 1990*

*Deutsches Institut für Betriebswirtschaft (Hrsg.); Führungsinstrument Vorschlagswesen – Aufbau, Funktion, Wirtschaftlichkeit; Berlin 1993*

*R. Fiedler-Winter; Das betriebliche Vorschlagswesen im Aufbruch – Markterfolg setzt Ideen voraus; in: Office Management 6/94, ab Seite 72*

*M. Imai; Kaizen – der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb; Berlin/Frankfurt a.M. 1993*

*P. Ulrich, E. Fluri; Management – eine konzentrierte Einführung; Bern/Stuttgart 1992*