

# BETRIEBLICHES VORSCHLAGSWESEN ALS IDEENMANAGEMENT

Andreas Kummer  
Hartmut O. Genz

RGM 9

**Ratgeber Gesundheitsmanagement**





# **BETRIEBLICHES VORSCHLAGSWESEN ALS IDEENMANAGEMENT**

## **INHALTLICHES KONZEPT UND TEXT:**

Dipl. Päd. und Dipl. Betriebswirt Andreas Kummer, Dipl. Soz. Hartmut O. Genz

## **REDAKTIONELLE BEARBEITUNG, GRAPHIKEN UND LAYOUT:**

Uwe Scholz, Hamburg

**HERAUSGEBER:** Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege BGW, 2004

**ERSTE AUFLAGE:** 5000

**GEDRUCKT** auf 100 % Altpapier, Druck-Service Wümme

**DIE KOSTEN DER BROSCHÜRE** in Höhe von 2,10 Euro werden für versicherte Unternehmen von der BGW übernommen

**BERUFGENOSSENSCHAFT FÜR GESUNDHEITSDIENST UND WOHLFAHRTSPFLEGE BGW**

Zentrale Präventionsdienste, Bereich „Gesundheits- und Mobilitätsmanagement“

Pappelallee 35 - 37, 22089 Hamburg, Fon 040 - 20207 - 960, Fax 040 - 20207 - 916

## EINIGE HINWEISE ZUR HANDHABUNG DER BROSCHÜRE

*Der vorliegende Ratgeber ist als Handbuch zur Einführung eines betrieblichen Vorschlagswesens gedacht. Er begreift sich als Anregung, die betrieblichen Möglichkeiten für ein Ideenmanagement und die Ressourcen der Mitarbeiterinnen zu fördern. Im ersten Teil des Ratgebers werden prinzipielle Entscheidungen beschrieben, die vor der Einführung eines funktionierenden Vorschlagswesens getroffen werden müssen. Der zweite Teil gibt einen Überblick über die Einführung, die Organisation und einige Detailfragen. Im Anhang finden sich unter anderem ein Beispiel für eine Betriebsvereinbarung und ein Musterformular zur Einreichung von Verbesserungsvorschlägen.*

*Wir haben die Broschüre bewusst als Arbeitsheft angelegt. Die Checklisten sollen es dem Leser ermöglichen, seinen Arbeitsalltag hinsichtlich verschiedenster Aspekte zu bewerten und verbessern. Die Arbeitsblätter können aus der Klebebindung leicht herausgetrennt, kopiert, ausgefüllt und in einem Aktenordner abgelegt werden. Wir haben uns beim Text in der Länge beschränkt und einige Abschnitte der besseren Übersichtlichkeit wegen als Aufzählung dargestellt.*

*Die Broschüre ist eingeordnet in die bisherigen Ratgeber der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege BGW. Sie begreift sich in dieser Reihe als ein weiteres Modul zum betrieblichen Gesundheitsmanagement und hat das Ziel, die innerbetrieblichen Prozesse und den Arbeits- und Gesundheitsschutz zu optimieren.*

*Abschließend noch eine Bemerkung zu einer Sprachregelung in der vorliegenden Broschüre: Obwohl die angesprochenen Personen nur in der weiblichen Form genannt werden – Mitarbeiterinnen, Patientinnen – sind natürlich Männer und Frauen gemeint. Die BGW hat sich für diese Lösung entschieden, da eine konsequente Nennung beider Geschlechter ("Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Patientinnen und Patienten") zu einer sprachlichen Schwerfälligkeit führen würde, die im Sinne der Lesbarkeit und des möglichst großen Erfolges der vorgestellten Methoden sicher nicht wünschenswert wäre. Es gibt für diese Regelung noch einen weiteren Grund: Unsere wichtigste Zielgruppe sind Dienstleister am Menschen. Die in diesen Einrichtungen beschäftigten und bei der BGW versicherten Personen sind in der weit überwiegenden Anzahl Frauen.*

Seite

6	<b>Die Grundlagen - was ist betriebliches Vorschlagswesen</b>
6	Einleitung
8	Ressourcen nutzen - Zahlen zum betrieblichen Vorschlagswesen in Deutschland
9	Betriebliches Vorschlagswesen – schwerfällige Strukturen und neue Konzepte
12	<b>Prinzipielle Entscheidungen – Bestandsaufnahme und Ziele des Unternehmens</b>
12	Prinzip Partnerschaft – die Unternehmenskultur
13	Lippenbekenntnisse – die Grenzen des betrieblichen Vorschlagswesens
14	Erfolgsfaktoren für ein Ideenmanagement
15	<b>Personalorganisation und Betriebsvereinbarungen</b>
15	Personalorganisation des Vorschlagswesens
18	Betriebsvereinbarungen und Einbindung der Mitarbeitervertretung
20	<b>Die Details - Einführung, Weiterentwicklung und Verbesserung</b>
20	Erfolg von Anfang an - wie soll ein BVW eingeführt werden?
22	Wer darf mitmachen?
23	Verbesserungsvorschläge und Prämien
28	Erfassung von Verbesserungsvorschlägen
28	Vorschlagsbearbeitung und Begutachtung
30	Prüfung auf Patent- und Gebrauchsmusterfähigkeit
31	Öffentlichkeitsarbeit und Werbung
33	Der Erfolg in Zahlen - die Kennzahlen im BVW
34	<b>Erfahrungen aus der Praxis</b>
34	Vorschlagswesen im Krankenhaus
34	Vorschlagswesen in kleinen und mittleren Einrichtungen
36	<b>Resümee</b>
37	<b>Literatur</b>
39	Material im Internet
39	<b>Autoren</b>
40	<b>Anhang</b>
41	Checkliste zur Einführung eines BVW
42	Betriebsvereinbarung Ideenmanagement (Beispiel 1)
45	Betriebsvereinbarung Ideenmanagement (Beispiel 2)
47	BVW Einreicherformular
48	BVW Begutachtungsformular

# DIE GRUNDLAGEN - WAS IST BETRIEBLICHES VORSCHLAGSWESEN

## EINLEITUNG

Der Kosten- und Wettbewerbsdruck im Gesundheitsdienst, aber auch in den Einrichtungen der Wohlfahrtspflege nimmt in den letzten Jahren dramatisch zu. Ausgehend von immer neuen gesetzlichen Änderungen sehen wir eine starke "Ökonomisierung" der zusätzlich von Teilen der Gesellschaft in Frage gestellten Dienstleistung am Menschen. Die Folge ist in vielen Fällen eine Zunahme ungesunder Arbeit für alle Beschäftigten. Eine Möglichkeit, diesen Missständen zu begegnen, ist die Professionalisierung des betrieblichen Sozialmanagements und die Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente. Dazu gehört auch die konsequente Einführung von Verbesserungsprozessen in die Arbeit.

Letztere wirken sich in zwei Richtungen aus: zum einen werden die Arbeitsbedingungen für das Personal verbessert. Die Folge: Kreativere und engagiertere Mitarbeiterinnen wirken als wichtiger Wettbewerbsfaktor. Zum anderen steigt durch verbesserte Arbeitsbedingungen die Qualität der Arbeit, während gleichzeitig die Kosten sinken.

Ständige Verbesserung der Arbeit – das bedeutet vor allem, das enorme Potenzial der Erfahrungen und Ideen von Mitarbeiterinnen zu nutzen und in die Organisation einzubringen. Ein effizientes betriebliches Vorschlagswesen bildet den äußeren Rahmen dieses gemeinsamen Vorhabens. Die Einrichtung und kontinuierliche Förderung kann auch als Ideenmanagement aufgefasst werden. Sie wirkt als Signal: Das Unternehmen will die Erfahrung und das Potenzial seiner Mitarbeiterinnen nutzen. Betriebliches Vorschlagswesen als Ideenmanagement ist darüber hinaus ein geeigneter Baustein, um die bestehenden Managementsysteme zu ergänzen. Voraussetzungen für seinen Erfolg sind eine möglichst große Transparenz des Verfahrens, eine zügige Bearbeitung und eine präzise Bewertung der Vorschläge.

Das Hauptziel des betrieblichen Vorschlagswesens ist die Steigerung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit und die Sicherung der Arbeitsplätze.

Zu wichtigen ökonomischen Zielen gehören:

**WICHTIGE ÖKONOMISCHE ZIELE**

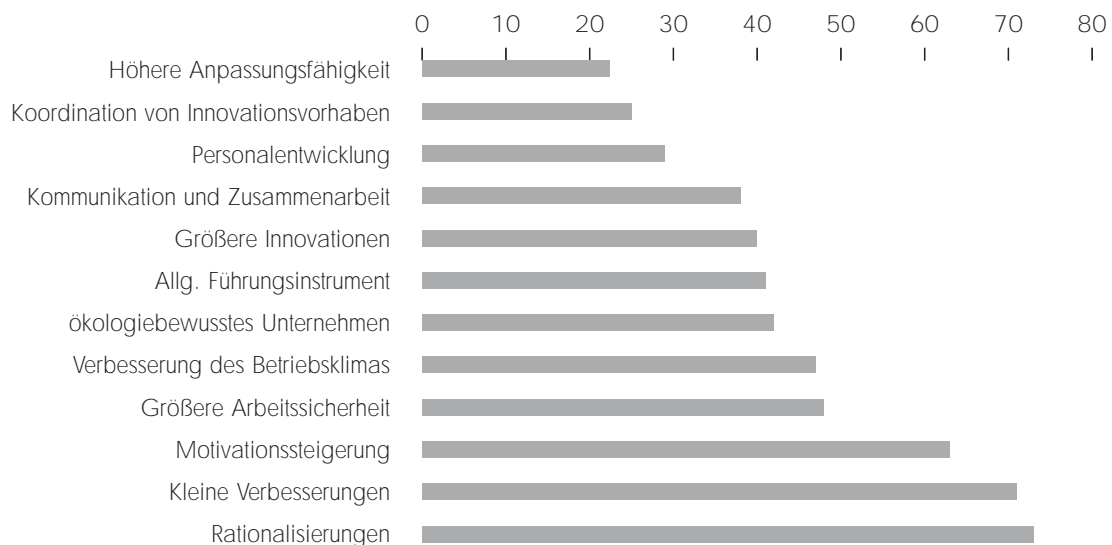
- Mitarbeiterinnen aktiver einbinden
- Ressourcen effizienter einsetzen
- Verbräuche senken
- Arbeitsbedingungen verbessern
- Betriebsergebnis steigern
- Qualität der Dienstleistung verbessern
- Umwelt schonen
- Leistungsreserven durch erhöhte Identifikation mit dem Unternehmen freisetzen

Als wichtige mitarbeiterbezogene Ziele werden angesehen:

- Unternehmensgeschehen mitgestalten
- Zusammenarbeit und Kommunikation verbessern
- Eigenverantwortung übernehmen
- eventuell höheres Einkommen durch Prämien

Die Ergebnisse einer Umfrage zu den allgemeinen Zielen eines betrieblichen Vorschlagswesens zeigt die folgende Abbildung:

**Wichtige und sehr wichtige Ziele des betrieblichen Vorschlagswesens 1994 (Sollvorstellungen)**



Quelle: Anic, Denis. Ideenmanagement, Oldenburg 2000

## RESSOURCEN NUTZEN - ZAHLEN ZUM BETRIEBLICHEN VORSCHLAGSWESEN IN DEUTSCHLAND

Die Statistiken belegen, dass das betriebliche Vorschlagswesen allgemein an Bedeutung zunimmt. Dies zeigt eine Studie des "Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft e.V." aus dem Jahr 2002, an der sich 373 Unternehmen beteiligten. Die Studie ergab, dass im Branchenschnitt die Anzahl der Verbesserungsvorschläge pro 100 Beschäftigte im Jahresvergleich 2001/2002 von rund 52 auf 54 stieg.

VORSCHLAGSWESEN:  
IN KRANKENHÄUSERN WACHSTUM  
AUF SEHR NIEDRIGEM NIVEAU

Auch die Entwicklung des betrieblichen Vorschlagswesens in der Branche der Krankenhäuser zeigt 2002 eine leichte Wachstumstendenz, allerdings auf sehr niedrigem Niveau. Im Vergleich zur starken Abnahme der Vorschläge von 1998 bis 2001 stieg im Jahr 2002 die Anzahl der Verbesserungsvorschläge wieder an. Sie liegt aktuell bei sieben Vorschlägen pro 100 Beschäftigte. Im Branchenvergleich liegen die Krankenhäuser abgeschlagen an vorletzter Stelle (siehe Abbildung auf der gegenüberliegenden Seite).

VORSCHLÄGE WERDEN  
NUR WENIG GENUTZT

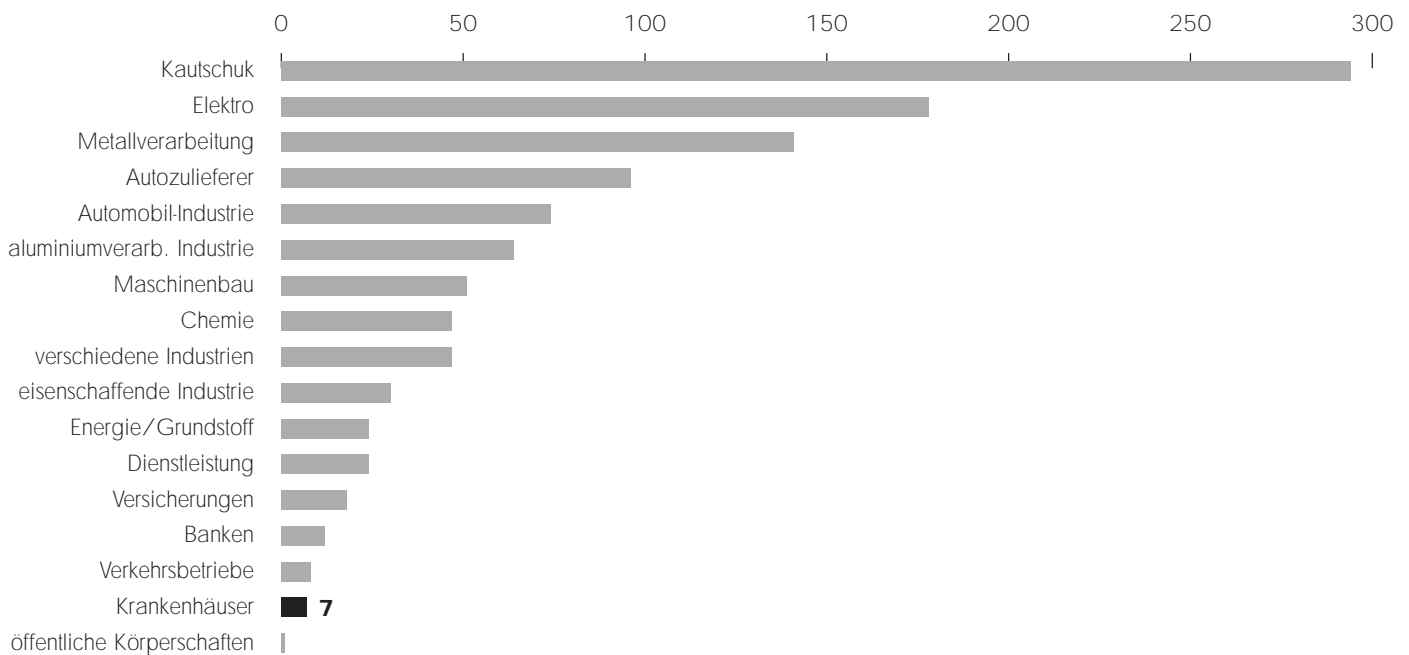
Erschwerend kommt die magere Nutzung der Vorschläge hinzu. Der Realisierungsgrad der Verbesserungsvorschläge liegt im Branchenschnitt bei rund 69%. In *Krankenhäusern* dagegen wird lediglich ein Viertel aller Vorschläge genutzt (Quelle: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft, aus FAZ, 14.03.2002). Für andere Einrichtungen der Wohlfahrtspflege oder der Gesundheitsdienste liegen leider keine Daten vor.

Diese Zahlen belegen eindeutig: Das Vorschlagswesen, obwohl generell ein Erfolgsmodell, wird in Krankenhäusern nicht oder nur wenig genutzt. Das Potenzial der Mitarbeiterinnen ist nicht aktiviert. Hierin liegt die Chance und der Ansatz der vorliegenden Broschüre.





### Anzahl der Verbesserungsvorschläge je 100 Mitarbeiter (2002)



Quelle: [www.our-ideas.de](http://www.our-ideas.de)

### BETRIEBLICHES VORSCHLAGSWESEN – SCHWERFÄLLIGE STRUKTUREN UND NEUE KONZEPTE

Das betriebliche Vorschlagswesen entwickelte sich am Ende des 19. Jahrhunderts, um Mängel im komplexer werdenden Produktionsprozess auszugleichen und um die betriebliche Unfallverhütung zu verbessern. Bald nach der Einführung wurde das System um das Element einer Prämierung erweitert, um stärkere Anreize für die Teilnahme zu schaffen.

Durch die Philosophie des unternehmerischen Denkens *auch der Beschäftigten* verbreitete sich das Vorschlagswesen in den siebziger Jahren des 20. Jahrhunderts weiter im deutschsprachigen Raum. Die Strukturen stellten sich jedoch teilweise als zu bürokratisch heraus, zudem wurde lange Zeit das Kreativitätspotenzial der Mitarbeiterinnen und deren Kompetenz im unmittelbaren Arbeitsumfeld unterschätzt.

STRUKTUREN TEILWEISE  
ZU BÜROKRATISCH

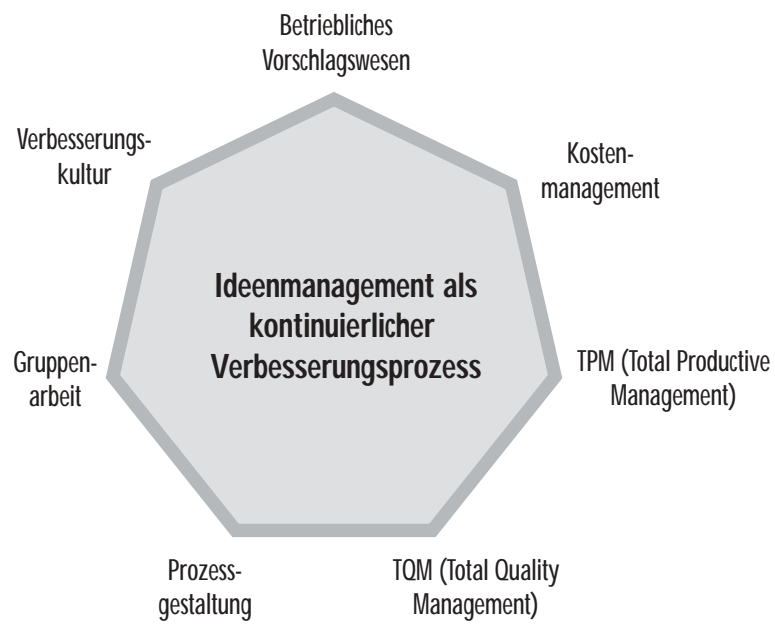
Aus diesem Grund werden seit Mitte der neunziger Jahre modernere Methoden und Systeme eingeführt, in deren Mittelpunkt die Aktivierung der Mitarbeiterkreativität steht. Aus dem oft leicht angestaubten betrieblichen Vorschlagswesen wurde ein modernes Ideenmanagement. Zunehmend verbreitet sich dieser Ansatz auch im Dienstleistungssektor und in der öffentlichen Verwaltung.

Dieser Systemwechsel in Deutschland hat sich unter dem Einfluss der japanischen Kaizen-Philosophie vollzogen. Darunter wird eine geistige Haltung verstanden, die das *Prinzip der ständigen Verbesserung* generell im Leben und speziell bei der Arbeit zur Leitidee hat. In einem kontinuierlichen Prozess sollen dabei alle Mitarbeiterinnen befähigt werden, sich ständig und in Teamarbeit um Verbesserungen im täglichen Arbeitsprozess zu bemühen. Dabei sind auch kleinste Veränderungen erwünscht, da nur sie, zusammen mit weitreichenden Vorschlägen, in der Summe zur gewünschten Optimierung der Arbeit führen.

Von zentraler Bedeutung für solch eine Aufgabe ist die Mitarbeit der Beschäftigten. Der Erfolg eines Ideenmanagements hängt nicht davon ab, wie hoch die finanziellen Anreize für Vorschläge sind, sondern wie ein durchschaubares Beteiligungsinstrument geschaffen werden kann. Ein unpersönliches betriebliches Vorschlagswesen muss durch ein vertrauensvoll eingesetztes Mitarbeiterführungs- und Personalentwicklungsinstrument erweitert oder ersetzt werden.

Einen Schritt über diesen Ansatz hinaus geht die Vernetzung mit anderen Verbesserungsorientierungen. Viele Unternehmen, die traditionell Erfahrungen im betrieblichen Vorschlagswesen gesammelt haben, überarbeiten derzeit Ihre Konzepte. Die Zukunft des Ideenmanagements fasst die einzelnen Ansätze (Qualitäts-, Arbeitsschutz-, Gesundheitsmanagement, Vorschlagswesen und kontinuierliche Verbesserungsprozesse) zu einem ganzheitlichen System zusammen. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess ist dabei ein wichtiger Baustein im Wissensmanagement der Einrichtungen und gleichzeitig eine wich-

tige Lücke in der Organisationsentwicklung. Die lange Zeit punktuell betrachteten kontinuierlichen Verbesserungsprozesse und die traditionell existierenden Formen des betrieblichen Vorschlagswesens werden in Zukunft zunehmend miteinander verknüpft werden.



Quelle: Ulrich Lehr: "Innovationsmanager – Ideencoach – Ideenmanager"



## **PRINZIPIELLE ENTSCHEIDUNGEN - BESTANDS- AUFNAHME UND ZIELE DES UNTERNEHMENS**

### **PRINZIP PARTNERSCHAFT - DIE UNTERNEHMENS- KULTUR**

Welches Dasein ein betriebliches Vorschlagswesen im Unternehmen fristet, hängt erheblich von seinem Stellenwert bei der Unternehmensleitung ab. Offene Kommunikation schafft Motivation; Fehler, die für Lernprozesse genutzt werden, verstärken die Einsatzbereitschaft der Beschäftigten. Solcherart eingestellte Führungskräfte wirken als Initiatoren und Förderer von Ideen und Innovationen. Für den gesamten Prozess, vom Einreichen eines Verbesserungsvorschlages bis hin zur realisierbaren Umsetzung, ist die uneingeschränkte Unterstützung der verantwortlichen Leitungskräfte erforderlich.

In seiner Verbindung mit dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess ist das betriebliche Vorschlagswesen ein hervorragendes Instrument, um Reserven zu aktivieren. Zusätzlich können die täglichen Probleme der Mitarbeiterinnen durch das betriebliche Vorschlagswesen transparent werden. Voraussetzung für ein reibungsloses Gelingen ist dabei die Partnerschaft zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeiterinnen. Das beiderseitige Interesse am betrieblichen Vorschlagswesen und damit an der Verbesserung der Arbeitsprozesse muss von Seiten der Unternehmensleitung überzeugend dargestellt werden. Ein gelungenes Ideenmanagement steht und fällt mit der Tatsache, dass sich die Mitarbeiterinnen mit ihren Vorschlägen gerecht behandelt und ernst genommen fühlen.

## LIPPENBEKENNTNISSE – DIE GRENZEN DES BETRIEBLICHEN VORSCHLAGSWESENS

Die Grenzen eines erfolgreichen 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 betriebliche Vorschlagswesen nur Lippenbekenntnis ist.

Wer ein BVW im Unternehmen einführen will, sollte sich kritisch damit auseinandersetzen, wie sehr er von Verbesserungsstrategien, vom Aufwand, dem erzielbaren Nutzen, von der grundsätzlichen Bereitschaft und von der Begeisterungsfähigkeit von Mitarbeiterinnen und Führungskräften überzeugt ist. Erfolgshemmnisse müssen vor Einführung ehrlich analysiert werden. Eine Unternehmenskultur, in der Entscheidungen nicht kommuniziert werden, informelle Blockaden die Umsetzung verhindern und die Führung nicht kritikfähig ist, schafft Rahmenbedingungen, die weder kreatives Denken noch Leistungsbereitschaft fördern.

Eine andere Gefahr sind unrealistische Vorstellungen über die Selbstlosigkeit der Beschäftigten und ihre Hilfsbereitschaft dem Unternehmen gegenüber. Ohne Gratifikation handeln nur wenige Mitarbeiterinnen automatisch zum Besten der Organisation, geben ihr Wissen selbstlos preis und bringen sich ein. Eine effiziente methodische und soziale Qualifizierung der Beschäftigten und die Entwicklung eines kooperativen Führungsstils können dagegen sehr wohl dazu beitragen, das Wissen der "Experten in eigener Sache" – beidseitig gewinnbringend - verfügbar zu machen.

Beachtenswert für die Einführung eines betrieblichen Vorschlagswesens sind auch die in den Einrichtungen existierenden beziehungsweise noch bereitzustellenden Ressourcen. Eine innovationsfreundliche Organisation lässt sich nur durch ausreichende personelle und finanzielle Mittel erreichen.

GRENZEN DES BVW LIEGEN IM  
VERHALTEN DES MANAGEMENTS

BESCHÄFTIGTE SIND EXPERTEN IN  
EIGENER SACHE

## ERFOLGSFAKTOREN FÜR EIN IDEENMANAGEMENT

Im Wesentlichen behandelte das letzte Kapitel die Erfolgsfaktoren für ein gelungenes Ideenmanagement. Abschließend noch einmal ein Überblick über die wichtigsten Grundsätze (Quelle: Institut für Betriebswirtschaft):

- aktive Unterstützung durch die Geschäftsführung
- Einbeziehung der Betriebsräte, Personalräte und Mitarbeitervertretungen
- vollständige Einbindung der Führungskräfte in alle Entscheidungsprozesse
- Transparenz des Systems durch Visualisierung und Kommunikation
- Marketingmaßnahmen zur Unterstützung
- Integration der verschiedenen Ansätze zum Ideenmanagement in einem Gesamtansatz: betriebliches Vorschlagswesen - Kontinuierlicher Verbesserungsprozess - Qualitätszirkel - Kreativitätstechniken
- Einbindung des Ideenmanagements in die Corporate Identity der Einrichtung
- Einbindung des Ideenmanagements in die Führungsleitlinien und die Leitlinien zur Qualifizierung (z. B. umfassendes Qualitätsmanagement wie EFQM)
- Förderung einer kreativen Vertrauenskultur
- Schulung der Führungskräfte und Mitarbeiterinnen zur Optimierung des Ideenmanagements

## PERSONALORGANISATION UND BETRIEBSVEREINBARUNGEN

### PERSONALORGANISATION DES VORSCHLAGS- WESENS

Die personelle Organisation sollte möglichst einfach und effizient sein. Im Zentrum steht eine Ansprechpartnerin oder Projektleiterin. Diese als **BVW-Beauftragte** oder Ideenmanagerin bezeichnete Person ist Koordinatorin, sammelt die Ideen, leitet sie an Gutachterinnen weiter und ist für die Öffentlichkeitsarbeit verantwortlich.

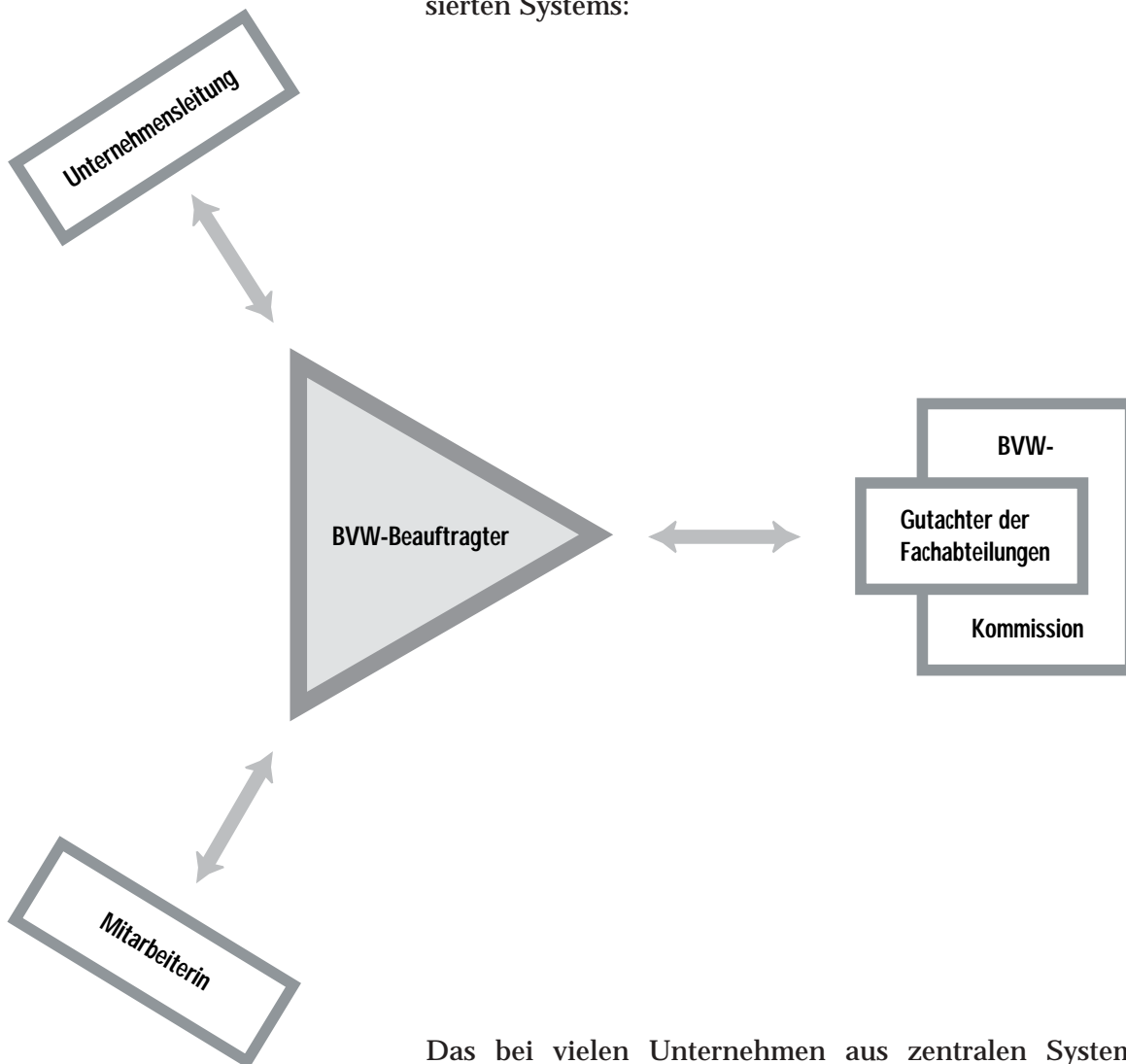
**Gutachterinnen** bewerten die eingereichten Vorschläge. Es können eigens für diese Tätigkeit eingestellte Personen sein; die Rolle der Begutachtung kann aber auch die unmittelbare Führungskraft einer einreichenden Person übernehmen oder deren Pendant in einer parallelen Abteilung. Vorschläge mit abteilungsübergreifender Relevanz werden von derjenigen Führungskraft bewertet, in deren Abteilung die Idee umgesetzt werden soll.

Komplizierte oder weitreichende Verbesserungsvorschläge werden in regelmäßigen Abständen von einer **BVW-Kommission** beurteilt. Mitglieder dieser Kommission sind Geschäftsführung, Betriebsrat, BVW-Beauftragte und bei Bedarf Gutachterin.

In der Praxis sind **zentrale und dezentrale Systeme** zur Organisation des betrieblichen Vorschlagswesens üblich; auch Mischformen beider Organisationsformen existieren. In **zentral organisierten Systemen** werden die Ideen bei einer Stelle gesammelt und in Zusammenarbeit mit Gutachterinnen bewertet. Der Nachteil dieser Organisationsweise ist der hohe bürokratische Aufwand.

ZENTRALE UND  
DEZENTRALE SYSTEME

Die folgende Abbildung zeigt den Aufbau eines zentral organisierten Systems:



Das bei vielen Unternehmen aus zentralen Systemen des betrieblichen Vorschlagswesens weiterentwickelte **Ideenmanagement mit dezentralen Strukturen** hat zum Ziel, bürokratische Abläufe im betrieblichen Vorschlagswesen zu verkürzen und die Rolle der unmittelbaren Führungskräfte zu stärken. Diese Systeme werden häufig als Vorgesetztenmodelle bezeichnet. Hier werden einfachere Ideen oder Vorschläge mit begrenzter Reichweite durch die unmittelbare Führungskraft bewertet und gegebenenfalls umgesetzt. Ein begrenztes Budget ermöglicht dabei die Ausschüttung von aner kennenden Prämien (siehe auch Seite 23). Dieses Modell vereinfacht die Verwaltung und unterstützt die direkte Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen. Alle Vorschläge oder Ideen mit größerer Tragweite werden auch in dezentralen Systemen



bei der BVW-Beauftragten gesammelt und durch eine Gutachterin bewertet.

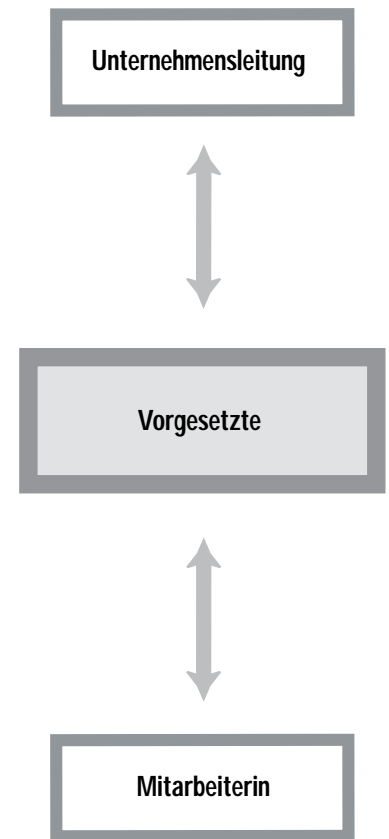
Zur Dokumentation und damit Transparenz werden alle Vorschläge dem oder der Beauftragten gemeldet und können dort recherchiert werden.

Den prinzipiellen Aufbau eines dezentralen Systems zeigt die nebenstehende Abbildung.

Welches System im Unternehmen eingeführt werden soll, hängt vorwiegend von der Unternehmenskultur ab. Die häufig anzutreffende Meinung, dass ein zentral organisiertes betriebliches Vorschlagswesen zu langsam und zu wenig transparent sei, sollte bei der Einführung bedacht werden. Auch wenn mit der unterschiedlichen Bewertung von Vorschlägen durch die verschiedenen Vorgesetzten die Gefahr der ungerechten Behandlung verbunden ist, so fördert doch der unmittelbare Kontakt zwischen Mitarbeiterinnen und Vorgesetzten die Kommunikation und bestätigt das beiderseitige Interesse, die Arbeitsabläufe zu optimieren. Eine genauere Darstellung der Abläufe in zentralen und dezentralen Systemen geben zwei Abbildungen auf den Seiten 29 und 30.

Es ist auch möglich, die Verwaltung des Ideenmanagements an eine Stelle außerhalb des Unternehmens zu vergeben. Kleinere und mittlere Unternehmen beispielsweise, die ihr Ideenmanagement gemeinsam im Verbund organisieren möchten, bevorzugen häufig eine zentrale Organisationsstruktur bei einem externen Dienstleister. Die Unternehmen teilen sich in diesem Fall je nach Inanspruchnahme die Kosten für die administrativen und kontrollierenden Aufgaben (siehe auch Seite 34). Einzelne große Unternehmen führen ihr BVW als eigenes Kostencenter, das sich über die erzielten Einsparsummen im Unternehmen finanziert.

Wichtig für ein funktionierendes Ideenmanagement ist eine möglichst große Transparenz. Aus diesem Grund sollten die konkreten Regelungen jeder Beschäftigten möglichst einfach zugänglich sein. Dies gilt nicht nur für die betriebs- beziehungsweise dienstvertragliche Vereinbarung, sondern auch für Handbücher und Seminare, die sich an Mitarbeiterinnen, Führungskräfte und Gutachterinnen richten.



**WICHTIG: MÖGLICHST GROSSE  
TRANSPARENZ**

## BETRIEBSVEREINBARUNGEN UND EINBINDUNG DER MITARBEITERVERTRETUNG

Die Basis für eine Betriebsvereinbarung bilden einige Grundüberzeugungen, die von allen Ebenen eines Unternehmens getragen werden sollten. Zu diesen gehört:

BASIS:  
GRUNDÜBERZEUGUNGEN

- eine gelebte Partnerschaft zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten in Bezug auf die Gestaltung von Arbeit
- das beiderseitige Interesse von Unternehmensleitung und Mitarbeiterinnen am betrieblichen Vorschlagswesen und damit an der Verbesserung der Arbeitsprozesse
- die offen ausgesprochene und auch im Alltag umgesetzte Einstellung der Betriebsleitung, die Ideen und Kreativität ihrer Mitarbeiterinnen zu fördern und wertzuschätzen
- die Überzeugung der Beschäftigten, dass Sie mit Ihren Vorschlägen gerecht behandelt und ernst genommen werden.

Dieser Grundgedanke einer Partnerschaft ist in Form eines Mitbestimmungsrechts auch gesetzlich verankert. Nach BetrVG §87 Abs.1 Nr.12 beispielsweise hat der Betriebsrat bei den Grundsätzen des betrieblichen Vorschlagswesens mitzubestimmen und sollte bei der Umsetzung rechtzeitig einbezogen werden.

Inhaltlich sollten Betriebsvereinbarungen die Grundsätze und die Organisation des betrieblichen Vorschlagswesens regeln, wobei diese Vereinbarungen mehr oder weniger detailliert ausfallen können. Häufig waren in der Vergangenheit Betriebsvereinbarungen umfangreiche formalistisch angelegte Schriften, die Regelungen bis ins Detail ausgeführt haben. Für einen Teil der Großunternehmen war und ist dieses Vorgehen sicher zweckmäßig. Für kleinere und mittlere Unternehmen und Institutionen ist es dagegen ausreichend, Vereinbarungen zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitervertretung auf wesentliche Aussagen zu beschränken. Selbst in einigen größeren Unternehmen wirkt sich der Trend zur Dezentralisierung des Vorschlagswesens in Form von einfacheren Regelungen in den entsprechenden Betriebsvereinbarungen aus.

FÜR KLEINERE UND MITTLERE  
UNTERNEHMEN AUF WESENTLICHE  
AUSSAGEN BESCHRÄNKEN

Zwei Beispiele für Betriebsvereinbarungen sind im Anhang ab Seite 42 abgedruckt.

Der Betriebsvereinbarung ist eine Präambel vorangestellt. Im Einzelnen sollten in der Betriebsvereinbarung geregelt sein:

- Ziele und Grundsätze des betrieblichen Vorschlagswesens
- Definition eines Verbesserungsvorschlages
- Einreichung eines Vorschlags
- Teilnehmerkreis und Geltungsbereich
- Bearbeitung eines Vorschlags
- Prämienhöhe
- Möglichkeiten und Bedingungen eines Einspruchs
- BVW-Kommission
- BVW-Beauftragte bzw. Ideenmanagerin
- Begutachtung
- Bekanntgabe der Entscheidungen
- Geltungsdauer der Vereinbarung

In den Anlagen zur Betriebsvereinbarung werden Verfahrensanweisungen und Anweisungen für Führungskräfte im Umgang mit Mitarbeitervorschlägen erläutert. Des Weiteren werden die Berechnungsweise der Prämien und die Formulare abgedruckt.

BEISPIELE FÜR  
BETRIEBSVEREINBARUNGEN  
IM ANHANG AB SEITE 42



## DIE DETAILS - EINFÜHRUNG , WEITERENTWICKLUNG UND VERBESSERUNG

### ERFOLG VON ANFANG AN - WIE SOLL EIN BVW EINGEFÜHRT WERDEN?

Bei der Installation eines betrieblichen Vorschlagswesens ist eine gelungene Einführungsphase entscheidend, um die Beschäftigten zu einer engagierten Mitarbeit zu motivieren. Schon während der Planung, lange vor der eigentlichen Einführung, sollten die folgenden Punkte gewährleistet sein:

- eine einfache rationelle Organisation bildet den Rahmen für das Vorschlagswesen
- in der Einrichtung herrscht ein innovationsförderndes Klima oder zumindest die Bereitschaft dazu
- es stehen genug Ressourcen für interne Öffentlichkeitsarbeit zur Verfügung
- das gewählte Prämiensystem bietet genügend Anreize

Der Erfolg des Vorschlagswesens liegt somit verstärkt in der Verantwortung der Führungskräfte, beginnend beim Vorstand beziehungsweise bei der Geschäftsführung. Auch die teilnehmende Unterstützung des Personalrates oder der Mitarbeitervertretung ist eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Einführung.

Das Vorschlagswesen soll sich von Beginn an in die Unternehmenskultur integrieren. Hierfür sind einige Grundsätze zu beachten: Die wichtigsten sind eine aktive Einführung, eine praktikable und nach realistischen Vorgaben konzipierte Durchführung, eine durchdachte Revitalisierung in Zeiten nachlassenden Interesses und einfallsreiche Sonderaktionen, um die Beschäftigten auf die Chancen aufmerksam zu machen. Darüber hinaus werben eine zügige Bearbeitung und objektive Bewertung der Vorschläge wirksam für das BVW. Alle Beteiligten werden im Umgang mit dem neuen Instrument geschult. In Stagnationsphasen strebt die interne Öffentlichkeitsarbeit an, zuerst wieder mehr Ideen zu erhalten – erfahrungsgemäß steigt dann auch die *Qualität* der Vorschläge.

EINE UMFANGREICHE CHECKLISTE  
ZUR EINFÜHRUNG EINES BVW IST IM  
ANHANG AUF SEITE 41 ABGEDRUCKT.

HANDLUNGSANLEITUNG ZUR EINFÜHRUNG	Ja, ist geschehen
1. Prüfen Sie, welche Verfahrenswege zur Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen im Unternehmen bisher vorhanden sind und wie diese funktionieren.	
2. Planen Sie im Projektteam die Installation oder Neuorganisation des Vorschlagswesens im Unternehmen.	
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.	

## WER DARF MITMACHEN?

Generell sind alle Mitarbeiterinnen der Einrichtung berechtigt, am betrieblichen Vorschlagswesen teilzunehmen. Ausgeschlossen von der Teilnahme ist die oberste Leitung.

### TEILNAHME DER LEITENDEN ANGESTELLTEN AM BVW

In Bezug auf die Teilnahme der Gruppe der leitenden Angestellten besteht Uneinigkeit. Ein Hinweis für die Nicht-Teilnahme ist der im §5 Abs.3 BetrVG beschriebene Ausschluss dieser Mitarbeitergruppe vom Mitbestimmungsrecht. Auf der anderen Seite können die Initiativen dieser Mitarbeitergruppe ein Vorbild für die anderen Beschäftigten sein; eine Beteiligung könnte sich aus diesem Grund positiv auswirken.

### GRUPPENVORSCHLÄGE

Auch Gruppen von Mitarbeiterinnen können im Rahmen des Ideenmanagements Vorschläge machen. Dies hängt mit der Einführung neuer Verbesserungssysteme wie zum Beispiel eines Qualitätsmanagements zusammen. Auch über die sogenannten Konzepte der Zirkel und Ideenteams wurde das traditionelle Einzelschlagswesen um ein Gruppenvorschlagswesen ergänzt.

Zu beachten bei einem Gruppenvorschlagswesen ist die Festlegung der Prämienverteilung unter den Gruppenmitgliedern: Die Einreicher des Gruppenvorschlages einigen sich vor der Begutachtung auf die Anteile, die von jeder Mitarbeiterin eingebracht wurden. Gruppenvorschläge können durch das Unternehmen gefördert werden, zum Beispiel kann die Prämierung um 10 bis 50 Prozent über derjenigen der Einzelschläge liegen. Die das Gruppenvorschlagswesen betreffenden Regelungen sollten in der Betriebs- oder Dienstvereinbarung festgehalten sein.



## VERBESSERUNGSVORSCHLÄGE UND PRÄMIEN

Ein Verbesserungsvorschlag muss die folgenden formalen Anforderungen erfüllen:

- Er stellt eine über die Dienstpflichten des Einreichers hinausgehende freiwillige Sonderleistung dar. Ein Verbesserungsvorschlag kann sich nicht aus einem Arbeitsauftrag ergeben (hier ist es wichtig, eine präzise Stellenbeschreibung und eine klare Aufgabenverteilung zu haben).
- Ein Verbesserungsvorschlag ist nutzbringend und durchführbar.
- Ein Verbesserungsvorschlag wird konkret und konstruktiv beschrieben (umsetzungsbereit).

FORMALE ANFORDERUNGEN  
AN EINEN VORSCHLAG

Verbesserungsvorschläge werden häufig als “geistiges Eigentum” der Vorschlagenden gesehen; demzufolge berührt die Regelung der Prämierung auch Fragen einer möglichen Patentierung (siehe auch das Kapitel “Prüfung auf Patent- und Gebrauchsmusterfähigkeit” auf Seite 30). In diesen Fällen empfehlen wir, die materiellen Vorteile des Unternehmens mit der Vorschlagenden großzügig zu teilen und juristische Fragen – beispielsweise einer neuen Behandlungsform – arbeitsvertraglich zu regeln.

Das betriebliche Vorschlagswesen sieht in aller Regel die - finanzielle oder sonstige - Anerkennung eines Vorschlages vor; in erster Linie wird man hierbei an Geldprämien denken. Für die Höhe der ausgeschütteten Summen gilt: nicht automatisch bedeutet “mehr Geld” auch eine stärkere Aktivierung der Belegschaft bei der Suche nach besseren und gesünderen Arbeitsabläufen. Die Prämiierten sollen die Höhe der Geldsumme als angemessen empfinden - ein “Mehr” wird nur kurzfristig und wenig intensiv wirken. Hingegen wird ein “Zuwernig” als schmerzlich empfunden, als versagte Anerkennung und letztlich als Abwertung des Geleisteten oder gar der eigenen Person.

PRÄMIERUNG DURCH  
ANERKENNUNG UND GELD

VERSCHIEDENE  
ARTEN NICHTMATERIELLER  
ANERKENNUNG

Viel stärker als Geld können immaterielle Gratifikationen wirken; dies gilt besonders für Verbesserungsvorschläge, deren Nutzen sich nur schwer in konkrete Geldbeträge umrechnen lässt: Für Vorschläge, die auf die Sicherheit und Gesundheit, auf die Zufriedenheit und den persönlichen Zugewinn durch Arbeit zielen, empfehlen wir höchstens eine geringe Geldprämie - darüber hinaus jedoch weitere Anerkennung. Dies kann beispielsweise die ausgesprochene Achtung durch die Vorgesetzte, das Hervorheben des persönlichen Engagements beim Jahresgespräch, die für andere sichtbare Umsetzung der Vorschläge oder eine Zunahme an Verantwortung im persönlichen Arbeitsbereich sein. Viele Unternehmen vergeben auch Bonuspunkte, um Anreize für weitere Vorschläge zu schaffen und gleichzeitig den Aufwand für die Auszahlung einer Kleinstprämie zu vermeiden.

WERTSCHÄTZUNG KANN  
WICHTIGER SEIN ALS DIE  
HÖHE DER PRÄMIE

Die immaterielle Anerkennung kann sich davon leiten lassen, dass die Einreicherin ihren Verbesserungsvorschlag ernst meint und seine Umsetzung in die Praxis für sie den Haupterfolg bedeutet. Ohnehin ist der wertschätzende Umgang mit einem Vorschlag und damit der Mitarbeiterin wichtiger als die Höhe der Prämie.

Für die Gewährung von finanziellen Prämien schlagen wir nachfolgend ein (grobes) Berechnungsmodell vor, an dem sich die Festlegung im eigenen Betrieb orientieren kann.

**Die Einzelbestandteile der Berechnung sind:**

- A: die Geldprämie, die die Mitarbeiterin bekommt (das Endergebnis der Berechnung)
- B: die geschätzte Ersparnis für den Betrieb im ersten Jahr
- C: der vom Betrieb zu leistende Aufwand für die Umsetzung des Verbesserungsvorschlages (Durchführungskosten)
- D: der Prämienatz. Dieser Prozentsatz ist variabel und gibt an, wie die erwartete Einsparung zwischen dem Betrieb und der Einreichenden aufgeteilt wird (zu seiner Festlegung siehe den nächsten Abschnitt)

GRUNDFORMEL

**Unser Vorschlag für die Berechnung lautet:**  $A = (B - C) \times D$ , mindestens jedoch z.B. 100 Euro



Von der jährlichen geschätzten Ersparnis für den Betrieb im ersten Jahr werden die Durchführungskosten für den Verbesserungsvorschlag abgezogen. Die Prämie soll einen Prozentsatz (der weiter unten festgelegt wird) dieser Differenz betragen.

Ist diese Differenz zu gering, so bekommt die Einreichende eine finanzielle Mindestprämie oder eine Mindest-Sachprämie. Dies gilt für kleinere Vorhaben mit einer relativ kleinen geschätzten Ersparnis im ersten Jahr.

PRÄMIE BEI KLEINER  
GESCHÄTZTER ERSPARNIS

Aber auch bei einer hohen geschätzten Ersparnis im ersten Jahr kann es sein, dass die oben genannte Differenz gleich null ist oder die Investition sogar höher ist als die zu erwartende Einsparung im ersten Jahr: Dies ist der Fall bei sehr hohen Durchführungskosten, die sich erst in einigen Jahren amortisieren. In diesem Fall sollte trotzdem eine Prämie ausgezahlt werden. Dies lässt sich beispielsweise durchführen, indem man Kosten, Ersparnis und Prämie auf mehrere Jahre rechnet.

PRÄMIE BEI HOHER  
GESCHÄTZTER ERSPARNIS

Der Prämienatz soll variabel gestaltet sein, so dass beispielsweise ein besonders kreativer oder weitreichender Vorschlag besonders belohnt werden kann. Andererseits kann auch ein Verbesserungsvorschlag, der zum Beispiel besonders dicht am regulären Arbeitsauftrag der Beschäftigten liegt, unterdurchschnittlich prämiert werden.

In die **Berechnung des Prämienatzes D** gehen mehrere Faktoren ein. Hier beispielhaft die wichtigsten, die je nach den Bedürfnissen des einzelnen Betriebes ersetzt oder erweitert werden sollten:

FAKTOREN ZUR BERECHNUNG  
DES PRÄMIENSATZES

- Der Ausarbeitungsgrad des Vorschlags. Wie konkret und detailliert sind die Umsetzungsvorschläge?
- Der Aufwand, den die Einreichende zur Erarbeitung des Verbesserungsvorschlages getrieben hat.
- Ist der Vorschlag für die Sicherheit oder Gesundheit der Mitarbeiterinnen wichtig?
- Erhöht der Vorschlag die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten?
- Die kreative Leistung der Einreicherin bzw. die Originalität des Vorschlags. Ist es ein bemerkenswertes oder gar ein völlig neuartiges Ergebnis?

- Die Nähe oder Ferne des Vorschlags zum regulären Arbeitsauftrag. Liegt das Ergebnis nahe am eigentlichen Arbeitsauftrag oder wurde es in einem für die Einreichende völlig neuen Bereich erarbeitet? Beachten Sie: Verbesserungsvorschläge, die aus dem eigentlichen Arbeitsauftrag entstehen, werden nicht als solche gewertet.
- Die Reichweite eines Vorschlags. Sind die Vorschläge für nur wenige Arbeitsplätze relevant oder kann die Verbesserung in der gesamten Einrichtung genutzt werden?
- Wirkt der Vorschlag als Anreiz auf andere Mitarbeiterinnen?
- Wirkt der Vorschlag auch als Anreiz auf Bewohnerinnen oder Patienten?
- Besitzt er Werbewirksamkeit für das Unternehmen?

EINZELBEWERTUNGEN  
IN TABELLE EINTRAGEN





Die Einzelbewertungen der obigen Faktoren werden nun in die Tabelle zur Berechnung des Prämiensatzes (siehe gegenüberliegende Seite) eingetragen. Die entsprechenden Prozentsätze werden angekreuzt; der Durchschnitt aller angekreuzten Werte ergibt den für den Verbesserungsvorschlag gültigen Prämiensatz. Die ausgefüllte Tabelle sollte der Begründung für Annahme oder Ablehnung eines Verbesserungsvorschlages beiliegen.

Die Tabelle ist auf eine maximale Ausschüttung von 75% ausgelegt. Für Gruppenvorschläge kann ein pauschaler Aufschlag von 15% gewährt werden (in diesem Fall beträgt die maximale Ausschüttung 90%). Das Minimum beläuft sich auf 15% (bei Gruppen 30%). Die verwendeten Kriterien sollten eng an das Leitbild des Unternehmens angepasst sein.

EIN BEISPIEL FÜR EIN BEGUTACH-  
TUNGSFORMULAR FINDEN SIE IM  
ANHANG AUF SEITE 48  
ABGEDRUCKT.

Geregelt werden sollte auch die Höhe der Prämien für Ideen ohne Einspareffekt oder für Ideen mit nicht berechenbarer Ersparnis. Im Beispiel Pauschalprämien (siehe gegenüberliegende Seite) als Kombination aus Aufwand/Leistung der Einreichenden und der Bedeutung für das Unternehmen.

### Berechnung des Prämiensatzes:

FAKTOREN ZUR BERECHNUNG (BITTE ANKREUZEN)				
Ausarbeitungsgrad	75% <input type="radio"/>	50% <input type="radio"/>	30% <input type="radio"/>	15% <input type="radio"/>
Aufwand zur Erstellung	75% <input type="radio"/>	50% <input type="radio"/>	30% <input type="radio"/>	15% <input type="radio"/>
Sicherheit und Gesundheit	75% <input type="radio"/>	50% <input type="radio"/>	30% <input type="radio"/>	15% <input type="radio"/>
Arbeitszufriedenheit	75% <input type="radio"/>	50% <input type="radio"/>	30% <input type="radio"/>	15% <input type="radio"/>
Kreative Leistung / Originalität	75% <input type="radio"/>	50% <input type="radio"/>	30% <input type="radio"/>	15% <input type="radio"/>
Nähe / Ferne regulärer Arbeitsauftrag	75% <input type="radio"/>	50% <input type="radio"/>	30% <input type="radio"/>	15% <input type="radio"/>
Reichweite	75% <input type="radio"/>	50% <input type="radio"/>	30% <input type="radio"/>	15% <input type="radio"/>
Anreizwirkung andere Beschäftigte	75% <input type="radio"/>	50% <input type="radio"/>	30% <input type="radio"/>	15% <input type="radio"/>
Anreizwirkung Bewohner / Patientinnen	75% <input type="radio"/>	50% <input type="radio"/>	30% <input type="radio"/>	15% <input type="radio"/>
Werbewirkung für Unternehmen	75% <input type="radio"/>	50% <input type="radio"/>	30% <input type="radio"/>	15% <input type="radio"/>
Prämiensatz (Durchschnittswert aller angekreuzten Prozentangaben):	_____ %			

### Beispiel für Pauschalprämien

BEDEUTUNG FÜR DAS UNTERNEHMEN	ERARBEITUNGS-AUFWAND / KREATIVITÄT DER EINREICHENDEN (PAUSCHALSUMMEN IN EURO)		
	naheliegend	aufwendig	sehr aufwendig
gering	25 bis 50 Euro	50 bis 100 Euro	100 bis 150 Euro
mittel	50 bis 100 Euro	100 bis 150 Euro	150 bis 200 Euro
groß	100 bis 150 Euro	150 bis 200 Euro	200 bis 250 Euro

Für die Beschäftigten ist die Information wichtig, dass der errechnete Prämienanteil steuer- und sozialversicherungspflichtig ist. In der Praxis übernehmen viele Unternehmen diesen Anteil nicht; einige übernehmen einen Teil der Steuer und Sozialabgaben, bis etwa 250 Euro pro Vorschlag.

## ERFASSUNG VON VERBESSERUNGSVORSCHLÄGEN

Formulare sind der klassische Weg, um eine Verbesserungsidee einzubringen. In einigen Unternehmen sind diese Formulare und Handbücher zum Vorschlagswesen in mehreren, für das Unternehmen relevanten Sprachen verfügbar.

In den letzten Jahren setzt sich auch verstärkt die Nutzung des Intranet zur Eingabe und Bearbeitung von Verbesserungsvorschlägen durch. Beide Möglichkeiten – auf Papier und per Intranet – sollten nebeneinander angeboten werden.

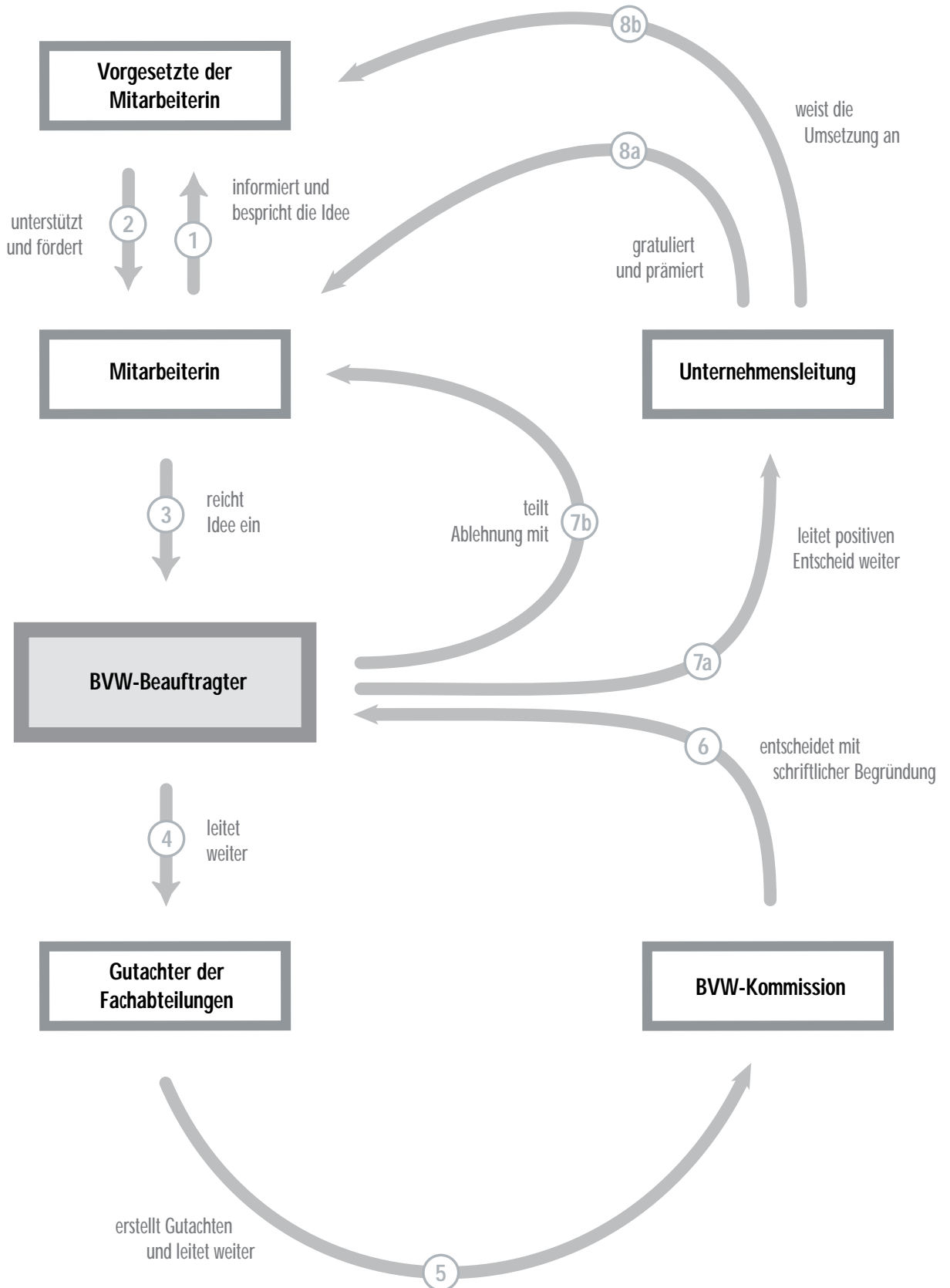
Durch die Nutzung des Intranet lässt sich die Begutachtung der Vorschläge beschleunigen und gleichzeitig Personalressource sparen. Darüber hinaus ist dieses Verfahren transparenter. Die Mitarbeiterinnen können sich zum Beispiel über den Stand der Bearbeitung ihres Vorschlags informieren. Die Ideendatenbanken stehen bereichsübergreifend und betriebsöffentlich zur Verfügung. Interessierte können sich mit Hilfe einer Stichwortsuche über bereits eingeführte und für den eigenen Bereich interessante Vorschläge informieren.

EIN BEISPIEL FÜR EIN EINREICHER-  
FORMULAR FINDEN SIE IM ANHANG  
AUF SEITE 47 ABGEDRUCKT.

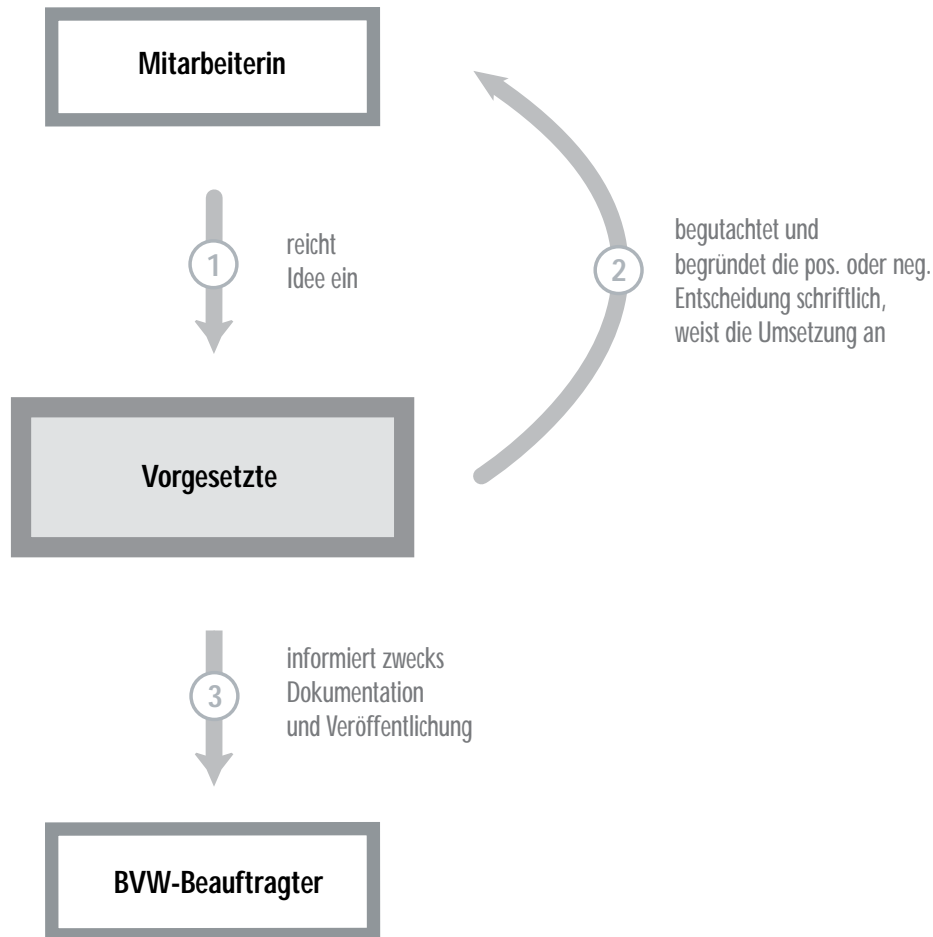
## VORSCHLAGSBEARBEITUNG UND BEGUTACHTUNG

Die folgenden zwei Abbildungen zeigen die Arbeitsschritte beim Bearbeiten und Begutachten eines Vorschlags. Für alle Teilschritte gelten festgelegte Fristen, für alle Entscheidungen stehen dokumentierte Bewertungsrichtlinien zur Verfügung. Besonders abgelehnte Vorschläge sollten innerhalb einer festgelegten Frist gegenüber dem Einreicher schriftlich begründet werden. Im dezentralen Vorgesetztenmodell wird auch die Ablehnungsbegründung durch den direkten Vorgesetzten gegeben.

Die folgende Abbildung zeigt das Bearbeitungsdiagramm eines Vorschlags bei zentraler Begutachtung. Die Zahlen 1, 2, 3, 4 usw. zeigen die zeitliche Aufeinanderfolge.



Im dezentralen Modell sind die Wege deutlich kürzer und der Verwaltungsaufwand geringer. Wie die folgende Abbildung zeigt, steht bei diesem System die direkte Vorgesetzte im Mittelpunkt:



### PRÜFUNG AUF PATENT- UND GEBRAUCHSMUSTER-FÄHIGKEIT

Im Rahmen des Vorschlagswesens und der Regelungen in der Betriebsvereinbarung ist ein technischer Verbesserungsvorschlag oder eine Erfindung im Sinne des Arbeitnehmererfindergesetzes (ArbNEG) auf seine Patent- und Gebrauchsmusterfähigkeit zu prüfen. Weitere Vergütungen, zum Beispiel durch ein Patent, sollten nicht mit den betrieblichen Prämien verrechnet werden.

## ÖFFENTLICHKEITSARBEIT UND WERBUNG

Eine gelungene Öffentlichkeitsarbeit wirkt als starker Motor der Beteiligung an einem betrieblichen Vorschlagswesen. Sie motiviert die Beschäftigten zur Teilnahme wie auch die Führungskräfte zur aktiven Unterstützung. Das Vorschlagswesen sollte einen festen Platz bei der Informationspolitik des Unternehmens einnehmen.

Die typischen inhaltlichen Ansatzpunkte einer gelungenen Werbung für das Vorschlagswesen sind:

- Beschreibung der Funktionsweise und der laufenden Aktivitäten
- regelmäßige Darstellung aktueller Themen und Initiativen
- Einbeziehung der Mitarbeiterinnen bei der Gestaltung von Werbeaktionen und bei der Auswahl von Sachprämien

ANSATZPUNKTE FÜR  
ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

Bei der Einführung des betrieblichen Vorschlagswesens sollten die Verantwortlichen die grundsätzliche Entscheidung treffen, ob das Vorschlagswesen ein modernes Image erhalten soll (was zum Beispiel die Verwendung des Begriffs "Ideenmanagement" nahe legt) oder ob der traditionelle Charakter herausgestellt wird.

Ebenfalls grundsätzlicher Natur ist die Entscheidung über ein einheitliches Design. Ein charakteristisches Logo und ein aktivierendes Motto erzeugen einen Wiedererkennungseffekt.



Die folgende Tabelle zeigt einige gelungene Namen von Ideenmanagement-Programmen der Automobilindustrie und des Dienstleistungssektors:

UNTERNEHMEN	NAMEN FÜR DAS IDEENMANAGEMENT
Siemens AG	"ideen-impulse-initiativen" (3 i Programm)
BMW AG	"imotion"
DaimlerChrysler AG	"IDM" (Ideenmanagement)
Deutsche Unilever GmbH	"Uniclever"
Weidmüller Interface	"WIN" (Weidmüller Initiativen)
Commerzbank AG	"COMIDEE"
Fleischerei-Berufsgenossenschaft	"Ideen-Forum" (Mitgedacht - besser gemacht)
Barmherzige Brüder Trier e. V.	"PRIMA" (Professionelles Ideenmanagement)
Krankenhaus Neuwerk gGmbH	"ibv" (innerbetriebliches Vorschlagswesen)
Universitätsklinikum Münster	"Betrieblicher Ideenwettbewerb" (BIW)

Quelle: Fiedler-Winter, Rosemarie: "Ideenmanagement – Mitarbeitervorschläge als Schlüssel zum Erfolg"

Zusammenfassend die wichtigsten Maßnahmen, die eine erfolgreiche Bewerbung des BVW unterstützen:

- die Erstellung von Handbüchern für Mitarbeiterinnen und Vorgesetzte ermöglicht die nötige Transparenz in der Phase der Einführung
- das Intranet bietet die Möglichkeit, den jeweiligen Bearbeitungsstand einer Idee zu verfolgen
- aktuelle wichtige Kennzahlen werden regelmäßig veröffentlicht
- Vergleiche zwischen den Organisationseinheiten eines Unternehmens fördern den kollegialen Wettbewerb



## DER ERFOLG IN ZAHLEN - DIE KENNZAHLEN IM BVW

Zur Messung der Leistung eines betrieblichen Vorschlagswesens stehen Kennzahlen zur Verfügung, die einen Vergleich innerhalb der Branche oder innerhalb eines Unternehmens zulassen.

- die Beteiligungsquote gibt die Anzahl der Verbesserungsvorschläge pro 100 Mitarbeiterinnen an
- die Umsetzungsquote ist ein Maß für den Prozentsatz der durchgeführten im Vergleich zu den angenommenen Vorschlägen
- die Summen der Durchschnitts- und Höchstprämien gibt (indirekt) Auskunft über die Höhe der Einsparung, die im Durchführungszeitraum erzielt wurde
- die Begutachtungszeit und die Umsetzungszeit pro Verbesserungsvorschlag sind wichtige Indikatoren für die Effektivität des Systems. Viele Unternehmen versuchen in einem kontinuierlichen Prozess, diese Durchlaufzeiten zu verkürzen.
- die Relation zwischen Investition und Ersparnis der umgesetzten Vorschläge ist ein Maß für den erzielten finanziellen Nutzen der Vorschläge

MÖGLICHE KENNZAHLEN  
FÜR EINEN VERGLEICH

Zum Vergleich mit den in der eigenen Einrichtung erhobenen Daten können die aktuellen Statistiken des Institutes für Betriebswirtschaft herangezogen werden. Darüber hinaus besteht im Rahmen eines branchenbezogenen Vergleichs die Möglichkeit, sich an einer freiwilligen Erhebung in der Branche des Gesundheitswesens oder der Dienstleistungen zu beteiligen.

Darüber hinaus können die regelmäßig erhobenen Kennzahlen auch für das Controlling und die interne Öffentlichkeitsarbeit genutzt werden. Dies gilt beispielsweise für die jährliche Gesamteinsparsumme oder für diejenigen Verbesserungsvorschläge, die die höchsten Prämiensummen erzielt haben. Das betriebliche Vorschlagswesen wird so zum Indikator für die aktive Beteiligung der Belegschaft und spiegelt damit einen Teil des sozialen Klimas in der Einrichtung wider.

ERHOBENE KENNZAHLEN AUCH FÜR  
CONTROLLING UND INTERNE  
ÖFFENTLICHKEITSARBEIT NÜTZLICH

## **ERFAHRUNGEN AUS DER PRAXIS**

### **VORSCHLAGSWESEN IM KRANKENHAUS**

Obwohl die anfangs beschriebenen Zahlen (siehe Seite 8) deutlich demonstrieren, dass im Gesundheitswesen noch viele Potenziale brach liegen, zeigen doch einige Beispiele aus Krankenhäusern, dass betriebliche Ideenwettbewerbe erfolgreich etabliert werden können.

Unseren Erfahrungen zufolge beziehen sich die wichtigsten Ziele des betrieblichen Vorschlagswesens in Krankenhäusern auf Wirtschaftlichkeit, die allgemeinen Arbeitsbedingungen, den Arbeits- und Gesundheitsschutz, die Zusammenarbeit der Beschäftigten untereinander und die medizinische Versorgung der Patientinnen und Patienten.

Die Einsparsummen fallen dabei gewöhnlich jedoch weit geringer aus als in der Industrie. Zum Teil werden Prämien in Höhe von 45 Prozent der Einsparsummen vergeben. Die Prämienhöchstgrenzen sind meist auf 10.000 Euro begrenzt und werden durch Sachprämien und Gutscheine ergänzt.

### **VORSCHLAGSWESEN IN KLEINEN UND MITTLEREN EINRICHTUNGEN**

Kleinen und mittleren Einrichtungen ist die systematische Umsetzung eines BVW auf Grund der knappen zeitlichen und finanziellen Ressourcen oft verwehrt. Freiwillige Kooperatio-

nen mehrerer Betriebe zur Erschließung vorhandener Ideen ermöglichen dagegen einen ressourcenbewussten Erfahrungsaustausch. Doppelaktivitäten werden so vermieden und gestatten den Know-how-Transfer zwischen den beteiligten Einrichtungen.

Die Zusammenarbeit im Verbund erleichtert es, mit und voneinander zu lernen, Ressourcen und Infrastrukturen gemeinsam zu nutzen und sich gegenseitig anzuspornen. Initiativen in der mittelständischen Automobilzulieferindustrie, aber auch praxisübergreifende Qualitätszirkel von Ärztinnen und Ärzten, zeigen den Erfolg von Verbänden im Bemühen, Erfahrungen im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses umfassend auszutauschen.

## ZUSAMMENARBEIT IM VERBUND



## RESÜMEE

Das betriebliche Vorschlagswesen bietet in seinen verschiedenen Ausprägungen die Chance, das Mitarbeiterpotenzial und das Engagement des Einzelnen über den eigentlichen Tätigkeitsbereich hinaus zu fördern. Das trägt zur Wettbewerbsfähigkeit und zum Erfolg des Unternehmens bei und verbessert die Arbeitsbedingungen und den Arbeits- und Gesundheitsschutz. Die Rolle des unmittelbaren Vorgesetzten und eine unbürokratische Ablauforganisation werden durch ein dezentrales Vorschlagswesen gestärkt. Ziel ist dabei, dass die Vorgesetzten die Beschäftigten in ihrer Kreativität, Kompetenz und ihrem Engagement fördern und unterstützen.

Die Mitwirkung des Personalrates und ein Anreizsystem in Form von Prämien und Sachleistungen ist für ein funktionierendes Ideenmanagement unabdingbar.

Das betriebliche Vorschlagswesen lebt von Aktionen und regelmäßigen Impulsen und ist ein permanent wirkendes Mittel, um die Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmens aktuell und lebendig zu gestalten. Um Potenziale schneller erkennen zu können, wird in Zukunft das Verknüpfen der innerbetrieblichen Systeme zur Steuerung der Geschäftsprozesse und der kontinuierlichen Verbesserung wichtiger werden.

Die Weiterentwicklung des betrieblichen Vorschlagswesens zum Ideenmanagement und die Verknüpfung mit kontinuierlichen Verbesserungsprozessen wird zu einer fortschreitenden Entbürokratisierung dieses Instruments führen. Die jahrzehntelangen Erfahrungen aus anderen Branchen können bei der Einführung und Weiterentwicklung des BVW im Gesundheitsdienst und der Wohlfahrtspflege genutzt werden. Das betriebliche Vorschlagswesen ist ein bedeutendes personalpolitisches Instrument der Mitarbeiterbeteiligung, das in der Branche des Gesundheits- und Sozialwesens zunehmend Anwendung finden wird.

## L I T E R A T U R

ANIC, DENIS. Ideenmanagement. Oldenburg 2000.

BARMHERZIGE BRÜDER TRIER e. V., Betriebsvereinbarung Ideenmanagement. Trier 2002.

BTO - BERATUNGSSTELLE FÜR TECHNOLOGIEFOLGEN UND QUALIFIZIERUNG (HRSG.). Kreativität erwünscht - Ideenmanagement auf dem Prüfstand. Oldenburg 1998.

DEUTSCHES INSTITUT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT e. V. (HRSG.). Führungsinstrument Vorschlagswesen. Berlin 1993.

DEUTSCHES INSTITUT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT e. V. (HRSG.). Musterbeispiele für Betriebsvereinbarungen "Vorschlagswesen". Frankfurt. 1997.

FIEDLER-WINTER, ROSEMARIE. Ideenmanagement - Mitarbeiter-vorschläge als Schlüssel zum Erfolg. Landsberg/Lech 2001.

FREY, DIETER, SCHULZ-HARDT MARR, (HRSG.). Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement. Göttingen 2000.

GENZ, HARTMUT O. Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung, in: Ratgeber Gesundheitsmanagement der BGW, Hamburg 2001 (Eigenverlag).

GKN GELENKWELLENWERK MOSEL GmbH. Betriebliche Unterlagen zum Betrieblichen Vorschlagswesen. Mosel 2002.

HAHN, TORSTEN. Die Einführung von Gruppenarbeitsstrukturen, Kontinuierlichem Verbesserungsprozess und dezentralem betrieblichen Vorschlagswesen zur Förderung mitarbeiterbezogener Systemoptimierungen. München 2000.

JACOBI, JENS-MARTIN. Kontinuierlich verbessern: Jeder kann kreativ sein. Stuttgart 1997.

KRANKENHAUS NEUWERK gGMBH. Betriebliche Unterlagen zum innerbetrieblichen Vorschlagswesen. Neuwerk 2003.

LÄGE, KAROLA, FAUTH-HADENBICKER, UDO, NIELINGER, RAINER. Leitfaden zur Einführung eines Ideencontrollings. (Hrsg.). Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e. V. Frankfurt 1998.

LEHR, ULRICH. Innovationsmanager - Ideencoach - Ideenmanager. (Hrsg.). Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e. V. Frankfurt.

MORSEY, PHILIP. Die Wirtschaftlichkeit des betrieblichen Vorschlagswesens am Beispiel der Porsche AG. (Hrsg.). Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e. V. Frankfurt.

SANDER, BERNIE. Ein Wake-up Call für Ideenmanager (Hrsg.). Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e. V. Frankfurt 1997.

SCHÜTT, PETER. Wissensmanagement. Stuttgart 2000.

STIEH, MARCO. Betriebliches Vorschlagswesen in Klein- und Mittelbetrieben. Ludwigsburg 1995.

WITT, JÜRGEN; WITT, THOMAS. Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP). Heidelberg 2001.

## MATERIAL IM INTERNET

- [www.klinikum.uni-muenster.de/marketing/organisation/verwaltung/ideenwettbewerb/derweg/index.html](http://www.klinikum.uni-muenster.de/marketing/organisation/verwaltung/ideenwettbewerb/derweg/index.html).
- Deutsches Institut für Betriebswirtschaft:  
[www.dib.de/index.htm](http://www.dib.de/index.htm)
- Barmherzige Brüder Trier e.V.:  
[www.barmherzigebrueder.de](http://www.barmherzigebrueder.de)

Einige Beispiele für Unternehmen, die ein Ideenmanagement eingeführt haben, finden sich im Internet bei der Suchmaschine [www.google.de](http://www.google.de) unter den Suchbegriffen "Betriebliches Vorschlagswesen Prämie" (bitte alle Wörter ohne Anführungsstriche eingeben).

## AUTOREN



**ANDREAS KUMMER**, geb. 1963, Dipl. Pädagoge und Dipl. Betriebswirt. Seit 13 Jahren Trainer, Projektmanager und Berater für Personal- und Organisationsentwicklung, Führungskräfte- Coaching, Konfliktmanagement und Teamtraining, Prozessbegleiter im betrieblichen Gesundheitsmanagement, Forschungstätigkeit "Kompetenzentwicklung in Netzwerken" für das Bundesministerium für Bildung und Forschung, Lehrbeauftragter und Referententätigkeit an verschiedenen Fachhochschulen und Weiterbildungsakademien. [andreaskummer@gmx.de](mailto:andreaskummer@gmx.de)

**HARTMUT O. GENZ**, geb. am 07.10.1961. Studium der Soziologie in Saarbrücken, von 1987 bis 1991 in Teilzeit beschäftigt am Institut ISO. Nach dem Diplom 1991 wissenschaftlicher Mitarbeiter am ifb und Dozent der DAA. Seit 1992 bei der BGW, zuletzt Bereichsleiter. Arbeitsschwerpunkte: Information, Training und Beratung. Inhalte: Betriebliche Mobilität, Unternehmensleitbild und Organisationsentwicklung, Sozialmanagement und Human Resources. [Hartmut.Genz@gmx.de](mailto:Hartmut.Genz@gmx.de)



## **ANHANG: ARBEITSHILFEN**

Seite	
41	Arbeitsblatt "Checkliste zur Einführung eines BVW"
42	Arbeitsblatt "Betriebsvereinbarung Ideenmanagement (Beispiel 1)"
45	Arbeitsblatt "Betriebsvereinbarung Ideenmanagement (Beispiel 2)"
47	Arbeitsblatt "BVW Einreicherformular"
48	Arbeitsblatt "BVW Begutachtungsformular"



## CHECKLISTE ZUR EINFÜHRUNG EINES BVW

MASSNAHME / AKTIONEN	NEIN	JA	BEMERKUNGEN
Mitarbeitervertretung informieren und einbeziehen			
Arbeitsauftrag für das Projektteam <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personelle Verantwortlichkeit festlegen</li> <li>- Gruppenzusammensetzung</li> <li>- Zielsetzung, Umfang, Zeitvorgabe</li> <li>- Zeitressourcen</li> </ul>			
Erstellen eines realistischen Projektplanes			
Personelle und finanzielle Ressourcen einplanen und festlegen, z. B. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitglieder Projektteam</li> <li>- Ideenmanager</li> <li>- evtl. externer Berater</li> <li>- Gutachter</li> <li>- Prämien</li> <li>- Öffentlichkeitsarbeit / Werbung</li> </ul>			
Betriebsvereinbarung entwerfen, abstimmen und abschließen			
Einbindung des Ideenmanagement in das Corporate Identity der Einrichtung			
Verfahrensanweisungen entwerfen, abstimmen und abschließen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Handlungsanleitungen für Führungskräfte</li> <li>- Ablaufdiagramme</li> <li>- Formulare</li> <li>- Archivierung</li> <li>- Musterbriefe</li> </ul>			
Handlungsplan für die Einführungsphase erstellen			
Öffentlichkeitsarbeit und Werbung planen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Werbeaktion in der Einführungsphase planen</li> <li>- Informationen zu weiteren Aktionen versenden</li> </ul>			
Führungskräfte zur Umsetzung motivieren			
Umsetzung durch einrichtungstypische Informationskanäle absichern			

## **BETRIEBSVEREINBARUNG IDEENMANAGEMENT**

### **(BEISPIEL 1)**

(Quelle: modifiziert nach "Betriebsvereinbarung Ideenmanagement", mit freundlicher Genehmigung der "Barmherzige Brüder Trier e.V.")

#### **Präambel**

Diese Richtlinie ist auf Initiative der Mitarbeitervertretung in Zusammenarbeit mit dem Vorstand der Einrichtung (...) entstanden. Ziel des Ideenmanagements ist, die Qualität unserer Dienstleitung und die Mitarbeiterzufriedenheit zu verbessern sowie die Wirtschaftlichkeit zu steigern.

Mit der überarbeiteten Richtlinie für das Ideenmanagement tragen wir der Verantwortung und der Kompetenz aller Führungskräfte Rechnung.

Das Ideenmanagement ist als dezentrales Führungsinstrument zu verstehen und in allen Einrichtungen (...) anzuwenden.

Nach Absprache mit den jeweiligen Direktorien der Beteiligungsgesellschaften und Kooperationspartner soll das Ideenmanagement auch dort angewandt werden.

Im Rahmen der Grundsätze und Leitlinien soll das Ideenmanagement die Kreativität unserer Mitarbeiter anregen und die stetige Qualitätsverbesserung unterstützen. Initiativen und konstruktive Anregungen der Mitarbeiter sowohl bei bestehenden Arbeitsweisen als auch bei der Einführung neuer, veränderter organisatorischer Abläufe werden gefördert.

Ein weiteres Ziel des Ideenmanagements ist es, Kenntnisse und Erfahrungen der Mitarbeiter auch über ihre eigentlichen Aufgaben hinaus zur Geltung zu bringen und sie zum kritischen und verantwortungsbewussten Mitdenken anzuregen.

Unser Ideenmanagement fördert als Vorgesetztenmodell den Dialog und die konstruktive Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern und deren unmittelbaren Vorgesetzten.

Die folgende Richtlinie löst die Richtlinie vom ... ab und das betriebliche Vorschlagswesen wird in Ideenmanagement umbenannt.

Das Ideenmanagement ist auf die aktive Unterstützung der Geschäfts-, Krankenhaus- und Heimleitung sowie der Mitar-

beitervertretung unter Beteiligung aller Mitarbeiter angewiesen. Das Ideenmanagement ist Bestandteil der Zielvereinbarungsgespräche und wird in das Berichtswesen aufgenommen.

### **Grundlagen**

Eine Idee im Sinne der Richtlinie ist ein eigenständig erarbeiteter Verbesserungsvorschlag, der erkennen lässt

1. WAS verbessert werden soll (Ist- Zustand).
2. WIE verbessert werden soll (Lösungsweg).
3. DASS eine quantitative oder qualitative Verbesserung gegenüber dem bisherigen Zustand erreicht werden kann (Nutzenprognose).

Die Idee sollte enthalten:

Eine Verbesserung, Erkenntnis, Erfahrung oder Maßnahme, die für den vorgeschlagenen Anwendungsbereich oder Verwendungszweck neu ist; eine konstruktive Lösungsmöglichkeit, durch die eine Verbesserung des bestehenden Zustandes in der Einrichtung erreicht werden soll.

Beispielsweise denken wir an folgende Maßnahmen:

- Verbesserung unserer Dienstleitung
- Arbeitserleichterung
- Vereinfachung von Betriebsabläufen
- Arbeitssicherheit
- Brand-, Gesundheits- und Umweltschutz
- ökonomischer und wirtschaftlicher Umgang mit Ressourcen
- Qualitätsverbesserung
- Imageverbesserung

Alle Ideen werden nach der im Handbuch beschriebenen Verfahrensweise systematisch bewertet und prämiert.

Teilnahmeberechtigt sind alle Mitarbeiter der Einrichtungen (...), der am Ideenmanagement beteiligten Einrichtungen und alle dort per Gestellungsvertrag tätigen Mitarbeiter sowie Praktikanten, Auszubildende, Zivildienstleistende und Gastärzte. Teilnahmeberechtigt sind auch Pensionäre oder Rentner. Ideen können von Einzelnen oder von Gruppen eingereicht werden.

Als Folge eingereicherter Ideen darf keinem Mitarbeiter, keinem Patienten, keinem Heimbewohner und keinem Angehörigen ein Nachteil entstehen.

Das Ideenmanagement kann Vorstands- und Direktoriumsentscheidungen nicht außer Kraft setzen.

Soweit eine Idee überhaupt urheberrechtlich als Werk im Sinne des Urhebergesetzes angesehen werden kann, erfolgt durch die Prämierung der Idee die Übertragung des ausschließlichen und beschränkten Nutzungsrechtes auf die Einrichtungen (...) bzw. seine Beteiligungsgesellschaften und Kooperationspartner.

Das Einverständnis des Einreichers vorausgesetzt, wird eine Idee mit Namen und Prämien intern in den Einrichtungen veröffentlicht. Gleichzeitig wird eine eingereichte Idee unter Nennung des Namens des Einreichers und der erhaltenen Prämien den Ideenmanagern der anderen am Ideenmanagement beteiligten Einrichtungen über die Ideenbörse ausführlicher bekannt gemacht.

Falls eine Idee in anderen Einrichtungen umgesetzt wird, steht dem Einreicher für jede Umsetzung eine Prämie zu.

### **1. Inkrafttreten der Richtlinie**

Die Richtlinie tritt am ... in Kraft und ist mit der Mitarbeitervertretung abgestimmt.

Diese Richtlinie wird jährlich auf Praxisnähe und Verbesserungsmöglichkeiten überprüft. Hierzu treffen sich die Ideenmanager der Einrichtungen mindestens einmal jährlich. Sinnvolle Veränderungen können jederzeit nach Absprache vorgenommen werden.

Ort, Datum

Unterschriften Vorsitzender, Mitarbeitervertretung, Geschäftsführung

## **BETRIEBSVEREINBARUNG IDEENMANAGEMENT**

### **(BEISPIEL 2)**

(Quelle: modifiziert nach Krankenhaus Neuwerk gGmbH, Betriebliche Unterlagen zum innerbetrieblichen Vorschlagswesen. Neuwerk 2003.)

#### **Präambel**

Das innerbetriebliche Vorschlagswesen, kurz "ibv", gibt den Mitgliedern der Dienstgemeinschaft des Krankenhauses die Möglichkeit, ihre Vorschläge und Ideen in den Betriebsablauf einzubringen. Diese Vereinbarung legt den wertschätzenden Umgang mit den Vorschlägen fest und macht deren weiteren Weg transparent.

#### **Geltungsbereich**

Diese Vereinbarung gilt für die Mitarbeiter der Krankenhaus gGmbH und die Mitarbeiter der Krankenhaus Service GmbH.

#### **Vorschläge/Ideen werden auf den Weg gebracht**

Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter kann seinen Vorschlag auf dem "ibv"-Formular darlegen und dieses in den Mitarbeiterbriefkasten "ibv" legen.

#### **Bewertung der Vorschläge/Ideen**

Die Steuerungsgruppe des Krankenhauses entscheidet in ihren im Abstand von zwei Monaten stattfindenden Sitzungen in Abstimmung mit der Betriebsleitung über die Umsetzungsmöglichkeiten des Vorschlages.

Hauptkriterien des Bewertungssystems sind:

- die Nachvollziehbarkeit der Begründung.
- die positiven Auswirkungen des Vorschlages auf das Zielsystem.
- die Vertretbarkeit des Aufwandes zur Realisierung des Vorschlages.

#### **Weitere Umsetzung eines Vorschlages**

Bei positivem Beschluss über die Umsetzungsmöglichkeit wird der Vorschlag entweder umgesetzt oder bei komplexeren Vorschlägen in Form eines Projektes weiter bearbeitet.

### **Informationswege des “ibv”**

Die Steuerungsgruppe informiert den Initiator schriftlich über die Prüfung, Wiedervorlage oder Nichtdurchführung seines Vorschlages und begründet seine Entscheidung.

Zusätzlich erfolgt die Information der Mitarbeiter/innen über den Informationsschaukasten “ibv” und die Mitarbeiterzeitschrift “Impuls”.

### **Dauer der Vereinbarung**

Diese Vereinbarung tritt zum (Datum) in Kraft und gilt bis auf Widerruf. Die Vertragsparteien verpflichten sich, an der Weiterentwicklung konstruktiv und wohlwollend mitzuarbeiten. Bei Nichteinigung kann diese Vereinbarung mit einer Frist von drei Monaten zum 30.09. eines Jahres gekündigt werden.

Ort, Datum

Für die Geschäftsführung      Für die Mitarbeitervertretung



BETRIEBLICHES VORSCHLAGSWESEN EINREICHERFORMULAR

VV-Nr.:                      Name:                      Vorname:                      Bereich:                      Datum:

Gruppenvorschlag:                      Ja:                      Nein:

Beteiligte Mitarbeiter:                      Anteil in Prozent:

Problem / Schwachstelle  
*Was ist das Problem?*

Ursachen / Problemanalyse  
*Wie entsteht das Problem?*

Verbesserungsvorschlag / Lösungsweg  
*Wie kann das Problem gelöst werden?*

Wer erledigt / könnte erledigen?

Bis wann?

Weitergeleitet an:

Unterschrift:

Eigenrealisierung:                      Ja / Nein

Datum der Realisierung:

Unterschrift:

**BETRIEBLICHES VORSCHLAGSWESEN BEGUTACHTUNGSFORMULAR**

VV-Nr.:

Bereich:

Datum:

Befürwortung:

Ablehnung:

Begründung:

Name des Gutachters:

Abteilung:

Datum:

Unterschrift:

Prämiensatz D (nach Tabelle zur Berechnung des Prämiensatzes;  
Tabelle und kurzes Resümee bitte der Entscheidung beifügen):

\_\_\_\_\_ %

Berechenbare Einsparung im 1. Jahr (B):

\_\_\_\_\_ Euro

Durchführungskosten (C): \_\_\_\_\_ Euro

evt. Mindestprämie: \_\_\_\_\_ Euro

Berechnung der Prämie (A):  $A = (B - C) \times D =$  \_\_\_\_\_ Euro

oder Mindestprämie: \_\_\_\_\_ Euro

Verteilte Auszahlung an:

Personal-Nr.:

Name:

Prämie:

Personal-Nr.:

Name:

Prämie:

Personal-Nr.:

Name:

Prämie:

Gesamtprämie:

BVW-Beauftragter

Betriebsrat

Vorgesetzter

Controlling

Datum:

Datum:

Datum:

Datum:

Unterschrift:

Unterschrift:

Unterschrift:

Unterschrift:



