

Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Barbara Jentgens
Lothar Kamp

Betriebliches Verbesserungs- vorschlagswesen

Analyse und Handlungsempfehlungen



Hans Böckler
Stiftung

Fakten für eine faire Arbeitswelt.


BUND
VERLAG

Barbara Jentgens/Lothar Kamp
Betriebliches Verbesserungsvorschlagswesen

Barbara Jentgens/Lothar Kamp

Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Betriebliches Verbesserungsvorschlagswesen

Analyse und Handlungsempfehlungen

Bund-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© 2004 by Bund-Verlag GmbH, Frankfurt am Main
Redaktion: Jutta Poesche, Henriette Pohler, Düsseldorf
Herstellung: Birgit Gast
Umschlag: Angelika Richter, Heidesheim
Satz: Dörlemann Satz, Lemförde
Druck: Ebner & Spiegel, Ulm
Printed in Germany 2004
ISBN 3-7663-3567-7

Alle Rechte vorbehalten,
insbesondere die des öffentlichen Vortrags,
der Rundfunksendung
und der Fernsehausstrahlung,
der fotomechanischen Wiedergabe,
auch einzelner Teile.

www.bund-verlag.de

Vorwort

Das Betriebliche Verbesserungsvorschlagswesen (BVW) existiert in seinen Grundzügen seit über 120 Jahren. Entstanden in Deutschland wurde es Ende des 19. Jahrhunderts zuerst in Metallunternehmen eingeführt. Sein Ziel ist die Förderung von Innovation durch Ideen der Beschäftigten, deren möglichst zahlreiche Vorschläge zur Verbesserung von Produkten, Prozessen und Arbeitsbedingungen führen sollen. Steigerung der Wirtschaftlichkeit und Kostensenkung sind dabei die Hauptziele.

Das Betriebliche Verbesserungsvorschlagswesen forderte erstmals Beschäftigte in Betrieben dazu auf, unabhängig von ihren eigentlichen Arbeits- und Aufgabenstellungen eigenständig und mitdenkend an betrieblichen Entwicklungen teilzuhaben. Beschäftigte sollten in patriarchalisch und autoritär geführten Betrieben, in denen Disziplin und korrekte Ausführung der Arbeit an oberster Stelle standen, anhand eigener Ideen zum Fortschritt der Unternehmen beitragen. Zum ersten Mal anerkannte man, dass Arbeitnehmer nicht nur ausführendes Glied einer Produktionskette sind, sondern darüber hinausgehende Fähigkeiten und wertvolle Kenntnisse besitzen, die sie in das Arbeitsgeschehen einbringen können. In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts entwickelte sich das Vorschlagswesen in den Unternehmen zu einem gängigen Instrumentarium, das heute einerseits der Rationalisierung, andererseits der Förderung von Mitarbeiterpotentialen dient.

Die Bedeutung des Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesens wuchs über die Jahrzehnte bis in die jüngste Vergangenheit stetig. Im Jahre 2001 zählten die deutschen Unternehmen rund 1,4 Mio. Verbesserungsvorschläge. Dies ergab die Statistik *Ideenmanagement BVW* des Instituts für Betriebswirtschaft (dib; vgl. dib Report 2002, S. 1). Die Kostenersparnisse durch Verbesserungsvorschläge beliefen sich 2001 auf 1,25 Milliarden Euro, im Jahr 2002 auf 1,18 Milliarden Euro.

Dementsprechend sank die Prämiensumme für die Beschäftigten von rund 185 Millionen Euro im Jahr 2001 auf 164 Milliarden Euro in 2002. Im Gegensatz zu diesen negativen Entwicklungen bemerkt das dib an anderer Stelle, die Beteiligung am Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesen habe sich nicht verändert. Sie liegt seit Jahren zwischen 10 und 20 Prozent und betrug im Jahr 2003 durchschnittlich 16,3 Prozent (im Vorjahr 16,4 Prozent; vgl. dib Report 2002, S. 2).

Im vorliegenden Band werden 269 betriebliche Regelungen zum betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesen, die zwischen Unternehmensleitung und betrieblichen Interessenvertretungen bestehen, ausgewertet. Fragestellungen dabei sind: Welche Ziele werden mit dem Vorschlagswesen verfolgt? Wie wird es konkret ausgestaltet? Wie werden Belegschaftsvertretung und Beschäftigte an der Durchführung beteiligt? In welchem Verhältnis steht das Vorschlagswesen zu anderen Qualitätsmanagementkonzepten?

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1. Rahmenbedingungen der Gestaltung des Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesens	9
2. Regelungsinhalte der Vereinbarungen	11
2.1 Qualitätsmanagement-Konzepte und Betriebliches Vorschlagswesen	11
2.1.1 Total Quality Management (TQM) und BVW	11
2.1.2 European Foundation of Quality Management (EFQM) und BVW	14
2.1.3 ISO 9000 und BVW	15
2.1.4 Qualitätszirkel, Ideenzirkel und BVW	17
2.1.5 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) und BVW	18
2.2 Ziele des Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesens	21
2.2.1 Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens/ Standort- und Beschäftigungssicherung	22
2.2.2 Motivation und Identifikation der Beschäftigten, Rolle der Führungskräfte	25
2.2.3 Nachteilsausgleich, Benachteiligungsverbot und Rationalisierungsschutz	27
2.2.4 Festlegung von Vorschlagszahlen	29
2.3 Definition der Verbesserungsvorschläge	30
2.4 Inhalte der Verbesserungsvorschläge	35
2.5 Teilnahmeberechtigung – Geltungsbereich	36
2.6 Verfahren und Ablauf des Verbesserungsvorschlagswesens	40
2.6.1 Organe des BVW und Organisation	40
2.6.2 Ablauforganisation	49
2.7 Die Prämie	68
2.7.1 Mindest-, Höchst- und Anerkennungsprämien	69
2.7.2 Prämierung von Gruppenvorschlägen	71
2.7.3 Prämienberechtigungen aus TQM und KVP	72

2.7.4	Verbesserungsvorschläge mit erreichbarem Nutzen	73
2.7.5	Verbesserungsvorschläge mit nicht erreichbarem Nutzen	76
2.7.6	Zusätzliche Prämierungen	77
2.7.7	Besondere Prämienformen	80
2.7.8	Prämien für Vorgesetzte und Gutachter	81
2.7.9	Besteuerung der Prämien	82
2.8	Statistik und Dokumentation	83
2.9	Öffentlichkeitsarbeit und Werbung	85
2.10	Abgrenzung zur Arbeitnehmererfindung	88
3.	Mitbestimmungsrechte, -prozeduren und -instrumente	92
3.1.	Institutionelle Mitbestimmung der Interessenvertretung	92
3.2	Direkte Beteiligung der Beschäftigten	94
3.3	Bezug zu Tarifverträgen	95
4.	Offene Probleme	97
4.1	Mitbestimmungsfragen	97
4.2	Prämien	98
4.3	Prämienberechnungen	99
4.4	Rationalisierungsschutz	99
4.5	Qualifizierung von Führungskräften	100
4.6	Dezentralisierung	100
4.7	Beschäftigtenbeteiligung	102
5.	Zusammenfassende Bewertung	103
6.	Beratungs- und Gestaltungshinweise	105
6.1	Gestaltungsraster	105
6.2	Hinweise für die gestaltende Einflussnahme durch die Interessenvertretung	107
6.3	Wesentliche rechtliche Grundlagen	108
7.	Bestand der Vereinbarungen	111
Glossar		115
Literatur		120
Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung		123
Stichwortverzeichnis		125

1. **Rahmenbedingungen der Gestaltung des Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesens**

Erstmals im Jahre 1871 führte Alfred Krupp das Betriebliche Verbesserungsvorschlagswesen in der Firma Friedrich Krupp ein. Es hat seinen Ursprung am Ende des 19. Jahrhunderts, als streng patriarchalisch organisierte Unternehmensleitungen erkannten, dass die Arbeiter mit wertvollen Ideen zur Verbesserung von Effizienz und Produktion beitragen könnten.

Das Vorschlagswesen erfuhr seitdem einige Veränderungen, seine Abläufe wurden immer differenzierter hinsichtlich der verschiedenen Arten von Vorschlägen, der Staffelung finanzieller Belohnung und der immer genaueren Beschreibung der Abläufe – von der Einreichung eines Vorschlages bis zur Prämierung. Weiterhin wurden Mitbestimmungsrechte für Betriebsräte im Betriebsverfassungsgesetz und für Personalräte in den Personalvertretungsgesetzen verankert. Eine Schattenseite der immer differenzierteren Ausgestaltung des Vorschlagswesens war jedoch seine zunehmende Bürokratisierung. Der Prozess von der Einreichung eines Vorschlags bis zur Entscheidung dauerte zuweilen bis zu zwei Jahren. Erst dann erfolgte die Umsetzung, an der die Initiatoren oftmals nicht beteiligt waren.

Auch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen änderten sich. Bürokratische, langwierige Prozesse wurden zu einem Problem. Härterer Wettbewerb fordert von Unternehmen, schneller und flexibler zu reagieren, Innovation in kürzeren Zeiträumen umzusetzen und eine bessere Kundenzufriedenheit zu erreichen. Es wurde zunehmend wichtiger, dass Beschäftigte mitdenken und in die Ausgestaltung betrieblicher Veränderungsprozesse einbezogen werden.

Neben dem Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesen führten die Unternehmen in den vergangenen Jahren weitere Instrumente zur Steigerung von Wirtschaftlichkeit und Qualitätsverbesserung ein, etwa Qualitätszirkel, Total Quality Management (TQM), die European Foundation for Quality Management (EFQM), Kontinuier-

lichen Verbesserungsprozess (KVP) bzw. Kaizen. Sie entwickelten sich parallel zum Betrieblichen Vorschlagswesen und oftmals ergänzend, wie folgendes Beispiel einer öffentlichen Verwaltung belegt.

»Das alte Vorschlagswesen ist mit vielen bürokratischen Hemmnissen belastet und hat – wenn überhaupt – nur mit erheblichen Zeitverzögerungen zu echten Kostensenkungen und Verbesserungen beigetragen. Deshalb wurde nach neuen Wegen gesucht, um einerseits eine möglichst zügige und objektive Bewertung von Verbesserungsvorschlägen zu erreichen und andererseits das Vorschlagswesen zu beleben.«
(Öffentliche Verwaltung, 080304/98)

In jüngerer Zeit nehmen viele Betriebe deutliche Veränderungen am BVW vor: Vorgesetzte werden angewiesen oder animiert, für eine möglichst hohe Zahl von Vorschlägen zu sorgen; das Entscheidungsverfahren wird beschleunigt und für kleinere Fälle auf untere Ebenen delegiert; Prämien werden transparenter, teilweise auch lukrativer gestaltet; oft sollen kleine Prämien für jeden Verbesserungsvorschlag, unabhängig von seinem Nutzen, die Zahl der Vorschläge und die Motivation der Beschäftigten erhöhen; statt Einzel- können verstärkt auch Gruppenvorschläge eingebracht werden.

Trotz der Entbürokratisierungs- und Beschleunigungsbemühungen steht das BVW vor großen Bewährungsproben. Genauer geplante Abläufe, bessere Bewertungsverfahren und differenziertere Prämien führen teilweise sogar zu neuer Bürokratisierung. Außerdem stehen manche Vorgesetzte dem BVW abwehrend gegenüber, weil sie offiziell eingereichte Ideen als Kritik an ihrer Person empfinden; teilweise verhindern sie durch Zensur die Realisierung guter Ideen. Weiterhin erweisen sich die großen Zeitspannen zwischen der Entwicklung eines Vorschlages und dessen Umsetzung aus wirtschaftlicher Sicht problematisch und führen darüber hinaus zu Unzufriedenheit bei – insbesondere den innovativen – Beschäftigten.

Viele Unternehmen gestalten aufgrund der neuen Anforderungen und des zusätzlichen Einsatzes weiterer Instrumente das Vorschlagswesen um, wie das folgende Beispiel zeigt.

»[...] die Verwirklichung der TQM-Philosophie [...] machte im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung die Überarbeitung der bestehenden Betriebsvereinbarung erforderlich.«

(Maschinenbau, 080304/223)

2. **Regelungsinhalte der Vereinbarungen**

In den vorliegenden Betriebs- und Dienstvereinbarungen sind die Verfahrens- und Vorgehensweisen im Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesen – Verfassen, Einreichen, Auswahl, Bewertung und Prämierung der Vorschläge seitens der Beschäftigten – häufig detailliert definiert und stellen den Hauptteil der Vereinbarungen dar. Daneben beschreiben und bestimmen die Vereinbarungen die einzelnen Organe des BVW und ihre Aufgaben.

2.1 **Qualitätsmanagement-Konzepte und Betriebliches Vorschlagswesen**

Qualitätszirkel, Total Quality Management, EFQM und Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) bzw. Kaizen können in den Unternehmen und Verwaltungen neben dem Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesen existieren und werden teilweise sogar damit verbunden. Folgender Abschnitt skizziert diese Ansätze und ihr Verhältnis zum Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesen.

2.1.1 **Total Quality Management (TQM) und BVW**

Als unternehmensstrategischer Ansatz hat Total Quality Management die Absicht, alle Kräfte zur Verbesserung des gesamten Unternehmens zu mobilisieren und so die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Das TQM-Konzept integriert alle Unternehmensentscheidungen und -bereiche. Ziel ist die ständige und dauerhafte Quali-

tätssteigerung aller Produkte, Prozesse, Beschäftigten und Führungsstrukturen eines Unternehmens. TQM bezieht die Beschäftigten aktiv bis hin zu unternehmensstrategischen Fragestellungen mit ein.

»TQM ist ein ganzheitliches und umfassendes Unternehmens- und Führungsprinzip. Es werden Produktivität, Qualität von Produkten und Leistungen sowie Arbeitsbedingungen verbessert. Dieses wird in erster Linie durch weitgehende direkte Einbeziehung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und ihrer Ideen ausgelöst. Durch Information, Kommunikation und Zusammenarbeit werden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gemeinsam mit Führungskräften aktive Träger der Verbesserungsprozesse. Sie erreichen, dass die Arbeit effektiver und zugleich menschlicher wird. Eine umfassende Qualifizierungsoffensive wird sie befähigen, die Verbesserungs- und Veränderungsprozesse im Rahmen des Unternehmenszwecks auszulösen und zu gestalten.«

(Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080301/01)

Total Quality Management bzw. Qualitätsmanagement und Betriebliches Verbesserungsvorschlagswesen können sich direkt ergänzen. In den folgenden Beispielen werden die Verbesserungsvorschläge direkt an das Qualitätswesen gesendet.

»Diesem Ziel dienen TQM und BVW, die sich gegenseitig ergänzen.«

(Maschinenbau, 080304/131)

»Der Mitarbeiter schickt einen Verbesserungsvorschlag [...] an das Qualitätswesen QW [...]«

(Maschinenbau, 080304/158)

»Der Einreicher kann [...] den Vorschlag direkt an das Referat Qualitätsmanagement senden [...]. Der/die Qualitätsmanager/in gilt als Mittler zwischen dem Einreicher und dem Bewertungsausschuss.«

(Kreditgewerbe, 080304/227)

Dabei gilt das Betriebliche Verbesserungsvorschlagswesen vielfach als ein »Standbein« des TQM.

»Unsere TQM-Strukturen, die im wesentlichen die Erarbeitung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen in Gruppen fördern, werden um ein weiteres Standbein ergänzt. Neben den bestehenden oder in Einführung befindlichen Konzepten

- der abteilungs-, bereichs- oder unternehmensübergreifenden Problemlösegruppen (PG),
- der abteilungsspezifischen KVP-Gruppen (KVP) wird
- ein betriebliches Vorschlagswesen (BVW) installiert.«

(Papiergewerbe, 080304/104)

Die Einbeziehung des BVW ins Qualitätsmanagement folgt einem ganzheitlichen Ansatz zur Steigerung qualitativer und quantitativer Verbesserungen, der auch eine Reorganisation des betrieblichen Verbesserungsprozesses beinhaltet.

»Das Instrument Betriebliches Vorschlagswesen ist in den Gesamtzusammenhang der Verwaltungsmodernisierungsdebatte und -praxis in der [...] Verwaltung einzubinden. Hierbei ist vor allem eine inhaltliche und instrumentelle Verknüpfung zu den Elementen des Neuen Steuerungsmodells – hier vor allem zum Thema Qualitätsmanagement – herzustellen.«

(Öffentliche Verwaltung, 080304/27)

Das BVW erhält damit einen neuen Stellenwert und dient der Intensivierung des Verbesserungsprozesses im Sinne von Total Quality Management.

- »Systematische Lenkung von Verbesserungsprozessen. Vorgesetzte werden über prozessorientierte Zielsetzung und konsequente Zielverfolgung eingebunden. Weiterentwicklung des BVW zu einem Verbesserungsmanagement.
- [...]
- Zusammenführung der unternehmensweiten Verbesserungsaktivitäten. Das Zusammenlegen des BVW mit dem Qualitätsmanagement bündelt die Aktivitäten des Verbesserungsprozesses im Sinne von TQM. [...].

- Durchsetzen einer einheitlichen Vorgehensweise und TQM-Strategie von der Bewusstseinsbildung bis zur Verhaltensänderung im laufenden Geschäft unter Beteiligung aller Mitarbeiter.«
(Landverkehr, 080304/16)

2.1.2 **European Foundation of Quality Management (EFQM) und BVW**

Ein der Philosophie von Total Quality Management folgendes Managementkonzept ist das »EFQM-Modell für umfassendes Qualitätsmanagement«.

Die Europäische Stiftung für Qualitätsmanagement (EFQM) ist ein Zusammenschluss europäischer Unternehmen mit der Zielsetzung, ein systematisches und umsetzungsorientiertes Konzept für einen umfassenden Total Quality Management-Ansatz zu entwickeln; einen jährlichen Qualitätspreis zu vergeben; Unternehmen zu zertifizieren, die das stiftungseigene EFQM-Modell erfolgreich eingeführt haben (vgl. Müller 2003). Dieser Ansatz misst Mitarbeiterorientierung und -zufriedenheit eine große Bedeutung bei.

Das EFQM-Modell zielt auf kontinuierliche Verbesserungsprozesse in der gesamten Organisation. Wichtigstes Instrument ist die so genannte »Selbstbewertung«, bei der verschiedene Betriebsebenen und Beschäftigtengruppen ihre Sichtweisen und Ideen über Stärken und Verbesserungspotenziale einbringen können. Das EFQM-Modell lebt von der Unterstützung der obersten Hierarchieebene, die Vorbildfunktion der Führungskräfte ist von entscheidender Bedeutung. Ihr Verhalten muss der Idee von TQM Ausdruck verleihen und im Betrieb eine Vertrauenskultur ermöglichen. Das erfordert ein gemeinsames Grundverständnis von Qualitätsprozessen im Unternehmen (vgl. Cox/Offermann 1998, S. 607).

EFQM zählt zu den TQM-Modellen, die auf unternehmensstrategischer Ebene ansetzen. Ziel ist die Förderung des langfristigen Unternehmenserfolges. EFQM berücksichtigt umfassend die Kunden- und Umweltsicht sowie alle Hierarchieebenen eines Unternehmens und befasst sich mit Produkterstellungs- und unterstützenden Prozessen wie Personalmanagement und Qualifizierung. Es gliedert qualitätsfördernde Unternehmensbereiche und -aspekte systema-

tisch und operationalisiert letztere so weit, dass sie gut in der betrieblichen Praxis umgesetzt und überprüft werden können.

Wie TQM ermöglicht auch der EFQM-Ansatz in gleicher Weise eine Integration des Vorschlagswesens. Interessant für die Arbeitnehmerseite ist, dass das Modell zahlreiche weiche beschäftigtenorientierte Beurteilungskriterien enthält, z. B.:

- Beförderungspläne für alle Mitarbeiter,
- Initiativen der Beschäftigten und ihre Unterstützung,
- Förderung von Verbesserungen durch Beschäftigte,
- differenzierte Kriterien, die die Mitarbeitszufriedenheit erhöhen,
- Aspekte von Gesundheit und Arbeitssicherheit.

Insgesamt erfüllt das EFQM-Modell die Ansprüche an einen umfassenden TQM-Ansatz und bietet gleichzeitig einen differenzierten und konkreten Fahrplan für die Umsetzung im betrieblichen Alltag.

2.1.3 ISO 9000 und BVW

Die Vorschriften der ISO-Normen 9000 ff. zu Einführung, Zertifizierung und ständiger Überprüfung eines betrieblichen Qualitätsmanagementsystems sind von der internationalen Standardisierungsorganisation ISO entwickelt worden.

Die ISO 9000 ff. sollte ein branchen- und produktionsunabhängiges Regelsystem gestalten, das produzierte Qualität von Anfang an garantiert und diese nicht ohnehin notwendigen Kontrollen am Ende des Produktionsprozesses überlässt. Ziel war außerdem die Vereinheitlichung bereits existierender nationaler Normen, um den internationalen Handel zu vereinfachen: Ein Normsystem sollte gleiche Standards für alle Unternehmen schaffen.

ISO 9000 ff. beinhaltet die Erfassung und Dokumentation aller Prozesse und Verfahren im Unternehmen. So sollen die Beschäftigten zu genauer Durchführung zuvor optimierter und standardisierter Abläufe verpflichtet werden.

»Die erarbeiteten Qualitätsziele werden in Verfahrens- und Arbeitsanweisungen für die Beschäftigten umgesetzt.«

(Landverkehr, 080303/04)

ISO 9000 ff. reduziert die verschiedenen Varianten des gleichen Prozesses auf einen »best way«. Alle Prozesse und Verfahren werden in ein Qualitätsmanagement-Handbuch aufgenommen. Prozess- und Verfahrensvorschriften für jeden Arbeitsplatz, entsprechende Trainingsmaßnahmen, laufende und – in größeren Zeitabständen – auch grundsätzliche Überprüfung der Einhaltung dieser Vorschriften sollen sicherstellen, dass dokumentierte und gelebte Realität identisch sind. Jede Änderung im Unternehmen muss diese Prozedur durchlaufen. Akkreditierte Organisationen vergeben nach einem Prüfverfahren ein ISO 9000-Zertifikat, wenn ein Unternehmen ISO 9000 ff. nach vorgegebenen Regeln eingeführt hat. Nach drei Jahren wird erneut eine Überprüfung des Unternehmens vorgenommen. Das Zertifikat muss dann aktualisiert werden.

Da laut ISO 9000 ff. alle Unternehmensprozesse aktuell abgebildet sein müssen, erfordert bereits der Dokumentationsvorgang einen ständigen und hohen Aufwand.

»QM-Dokumente (QM-Handbücher, Prozessbeschreibungen, Verfahrens-/Arbeitsanweisungen usw.) werden nach sachgerechten Verteilerschlüsseln in erforderlichem Umfang systematisch verteilt, gepflegt und darüber hinaus zur Nutzung durch die davon betroffenen Mitarbeiter bereitgestellt. [...]«

(Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080303/08)

Insgesamt führt ISO 9000 ff. zu Starrheiten im Unternehmen: Jede Änderung in den Abläufen erfordert ein Dokumentations-, offizielles Einführungs- sowie ein Unterweisungsverfahren und anschließend ein Kontrollverfahren hinsichtlich betroffener Beschäftigten. Dies wirkt dämpfend auf Änderungsbereitschaft und Flexibilität im Unternehmen. Darüber hinaus mindert ISO 9000 ff. Innovationsbereitschaft und Motivation der Beschäftigten, sobald diese in bestimmte Verhaltensmuster gezwängt, Unternehmensabläufe offiziell eingeführt und ihre Einhaltung verbindlich geregelt werden. Kunden und Wettbewerbsfähigkeit spielen eine untergeordnete Rolle, weil das Konzept einseitig unternehmensinterne Strukturen fokussiert. Dies kann Wettbewerbschancen erheblich beeinträchtigen. Letztendlich sind die Beteiligungschancen der Beschäftigten gering, da das bürokratisch-hierarchische Verfahren eine Beteiligung im Sinne eigenverantwortlicher Prozessoptimierung unterdrückt (vgl. Müller 2003).

Die reformierte Fassung ISO 9001:2000 berücksichtigt die Kritik zum Teil, Verbesserungen der revidierten Normserie sind allerdings marginal. Es bleiben der technokratische und kontrollorientierte Ansatz sowie die geringe Einbeziehung von Kundensicht und Mitarbeiterbeteiligung. Auch erfüllten sich Erwartungen seitens Gewerkschaften und betrieblicher Interessenvertretungen hinsichtlich einer Aufwertung von Mitbestimmungstatbeständen dank konkreter Formulierungen im überarbeiteten Normtext nicht. Keine Norm berücksichtigt die Interessenvertretung oder Mitbestimmung ausdrücklich (vgl. Mohr/Neumann 2001, S. 463).

Prinzipiell ist ISO 9000 in der Lage, Verbesserungsvorschläge der Beschäftigten zu integrieren – Vorschläge aus dem BVW müssen dabei allerdings in entsprechende Verfahrens- und Arbeitsanweisungen überführt werden. Die Bürokratietendenzen beider Ansätze verstärken sich jedoch bei derartigen Kombinationen gegenseitig.

2.1.4 **Qualitätszirkel, Ideenzirkel und BVW**

Das Instrument *Qualitätszirkel* stammt ursprünglich aus Japan. Es verfolgt gezielte, auf einen konkreten Gegenstand gerichtete Verbesserungen im Unternehmen in einem begrenzten Zeitraum. Qualitätszirkel sind in der Regel kleine Gruppen, die sich entweder aus Beschäftigten eines Arbeitsbereiches oder verschiedener Unternehmensbereiche zusammensetzen. Zu bearbeitende Aufgaben werden meist durch Vorgesetzte vorgegeben, erarbeitete Vorschläge werden an entsprechende Stellen zurückgeleitet.

Qualitätszirkel zur unmittelbaren Beteiligung der Beschäftigten werden kaum noch eingesetzt, da ihre Wirkung im Unternehmen beschränkt ist. Ihre Einsatzphase endete hierzulande in den 90er Jahren, da die Zirkel in Europa – anders als in Japan – nur selten Teil einer größeren Unternehmensstrategie waren (vgl. Müller 2003).

Neben Qualitätszirkeln werden in den Unternehmen Ideenzirkel gebildet, meist in gegenseitigem Zusammenhang oder mit Blick auf das BVW. Ideenzirkel verfolgen entweder – wie Qualitätszirkel – die Absicht, in zeitlich begrenztem Rahmen Alternativvorschläge zu einem konkreten Gegenstand zu entwickeln; oder sie regen Beschäftigte dazu an, Verbesserungsvorschläge zu Produkten, Prozessen oder Arbeitsbedingungen zu erarbeiten. Der Begriff *Ideenzirkel* ist jedoch unscharf:

Je nachdem, ob sie sich an BVW oder Qualitätszirkeln orientieren, sind ihre Vorgehensweisen verschieden. Entsprechend unterschiedlich fällt die Bewertung der Ideenzirkel aus. In einigen Unternehmen können Vorschläge aus Qualitätszirkeln auch in das BVW eingereicht werden. In anderen wiederum werden beide Konzepte parallel praktiziert.

2.1.5 **Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) und BVW**

Die große – auch inhaltliche – Nähe von Betrieblichem Verbesserungsvorschlagswesen und Kontinuierlichem Verbesserungsprozess (KVP) macht eine Abgrenzung notwendig, sobald beide Konzepte in der betrieblichen Praxis miteinander kombiniert werden. KVP ist aus dem japanischen *Kaizen* – »Veränderung zum Besseren« oder »ständige Verbesserung« – abgeleitet. Es ist prozessorientiert und hat als übergeordnetes Ziel das Zufriedenstellen der Kunden durch Steigerung von Qualität – im Sinne von Produktqualität und Qualitätsverbesserung aller betrieblicher Leistungsprozesse gleichermaßen. *Kaizen* betrifft daher jeden Arbeitsplatz und alle Hierarchieebenen. Im Unterschied zu Japan, wo *Kaizen* ein strategischer Ansatz ist, beschränkt es sich in Deutschland auf das Eingreifen in die unmittelbare Arbeitsumgebung (vgl. Müller 2003).

KVP entspricht einer ständigen und dauerhaften Mobilisierung von Beschäftigtenideen insbesondere auf unteren Hierarchieebenen im Unternehmen. KVP findet meist in Form moderierter Gruppen statt. Teams von Beschäftigten behandeln in regelmäßigen Abständen Probleme in Zusammenhang mit Produkten, Arbeitsprozessen, Sicherheitsfragen oder sozialen Angelegenheiten aus dem eigenen Arbeitsbereich und erarbeiten Verbesserungsvorschläge, die – je nach zugestandenem Rechten – entweder sofort umgesetzt oder an die zuständigen Hierarchieebenen weitergeleitet werden.

»Die Anregungen und Lösungsansätze im Rahmen des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses beziehen sich dabei im wesentlichen auf die eigenen Verantwortungs- und Arbeitsbereiche der Führungskräfte und Mitarbeiter. Es gilt hierbei Probleme zu erkennen und gemeinsam an der Behebung zu arbeiten.«

(Gummi- und Kunststoffherstellung, 080304/90)

»Mit KVP sollen Anregungen und Verbesserungen im eigenen Arbeitsbereich und abteilungsübergreifend schnellstmöglich umgesetzt werden.«

(Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 080304/153)

KVP lässt sich im Rahmen von TQM als Instrument einsetzen, das Beschäftigte intensiv an Verbesserungsprozessen beteiligt.

In der betrieblichen Praxis sind Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) und Betriebliches Verbesserungsvorschlagswesen direkt miteinander kombinierbar. In einer Reihe von Unternehmen wird das BVW als eines von mehreren Instrumenten innerhalb des KVP angesehen.

»Das Betriebliche Verbesserungsvorschlagswesen (BVV) ist eine Aktivität innerhalb des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP).«

(Metallverarbeitung, 080304/29)

»Das Betriebliche Vorschlagswesen unterstützt den Prozess kontinuierlicher Verbesserungen.«

(Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080304/52)

»Das Verbesserungsvorschlagswesen (VVW) unter Einbeziehung des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) eröffnet den Mitarbeitern die Möglichkeit, durch eigene Initiative Verbesserungen in allen Bereichen ihrer jeweiligen Gesellschaft herbeizuführen und am wirtschaftlichen Erfolg eingeführter Verbesserungen teilzuhaben.«

(Gummi- und Kunststoffherstellung, 080304/90)

»[...] Förderung des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP).«

(Chemische Industrie, 080304/102)

Einige Unternehmen bauen anhand des KVP Bürokratie im BVW ab.

»Die Gesamtbetriebsvereinbarung [zum Ideenmanagement] soll dazu beitragen, [...] kleine Ideen, die vorrangig den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) unterstützten, in schneller und unbürokratischer Form abzuwickeln [...].«

(Grundstücks- und Wohnungswesen, 080304/162)

Um Kollisionen zwischen dem Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesen und dem Kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu vermeiden, nehmen Unternehmen Abgrenzungen für die jeweiligen Vorschläge aus den beiden Bereichen vor. Meist wird das erreicht, indem Anregungen aus dem eigenen Arbeitsumfeld nicht dem Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesen, sondern dem Kontinuierlichen Verbesserungsprozess zugeordnet werden.

»[...] fallen nicht unter die Regelungen des allgemeinen Vorschlagswesens, wenn die Verbesserung das eigene Arbeitsumfeld betrifft. Verbesserungen im eigenen Arbeitsumfeld sind dann dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess zuzuordnen [...].«

(Maschinenbau, 080304/11)

»Eine prämienfähige Verbesserung im Rahmen des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses stellt eine Verbesserung der eigenen Arbeitsaufgabe dar.«

(Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 080304/243)

Sind BVW und KVP miteinander verbunden, haben Beschäftigte auch die Möglichkeit, aus dem KVP heraus einen Verbesserungsvorschlag beim Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesen einzureichen.

»Auf Antrag des Einreichers oder des Vorgesetzten wird ein KVP zum Verbesserungsvorschlag im Sinne des BVW.«

(Mess-, Steuer- und Regelungstechnik 080304/153)

In einigen Fällen wird die Prämierung eingereicherter Verbesserungsvorschläge ausgeschlossen, wenn diese als Aufgabe für KVP-Gruppen vorgegeben waren. In diesem Fall geht das Unternehmen davon aus, dass Verbesserungen im Rahmen der KVP-Gruppen zu den eigentlichen Arbeitspflichten gehören.

»Wurde einem Mitarbeiter bzw. einem Team eine konkrete Aufgabe übertragen, so sind Verbesserungsvorschläge, die sich auf diese Aufgabe beziehen, nicht prämienberechtigt.

Gleiches gilt für Verbesserungsvorschläge von KVP-Gruppen- oder KVP-Zirkelmitgliedern, wenn der eingereichte Vorschlag bereits im jeweiligen KVP-Maßnahmekatalog festgehalten ist.«

(Großhandel, 080304/121)

»Dies ist auch dann der Fall, wenn Einsender der VV ein Thema betrifft, das einer Gruppe (z.B. TQM-Team, Qualitätszirkel), der der Einsender angehört, vorgegeben wurde.«

(Maschinenbau, 080304/131)

2.2 **Ziele des Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesens**

Betriebs- und Dienstvereinbarungen enthalten einleitend Grundsätze und eine Beschreibung des Regelungsrahmens. Die Präambel beschreibt allgemeine Ziele und den Vereinbarungsgegenstand.

Meist sind mehrere Ziele für das Betriebliche Verbesserungsvorschlagswesen definiert. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die in den vorliegenden Vereinbarungen genannten Ziele.

Tabelle 1: Ziele des Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesens

Ziele	Vereinbarungen
Produktionssteigerung/Produktivität	30
Kostensenkung	30
Steigerung der Wirtschaftlichkeit	103
Qualität/Fehlerreduzierung	59
Förderung der Zusammenarbeit	74
Umweltschutz/Energie	71
Gesundheitsschutz/Arbeitsicherheit/Anlagensicherheit/Unfallverhütung	104
Organisatorische Abläufe/Arbeitsmethoden/-verfahren	66
Verbesserung Arbeitsbedingungen/Humanisierung	37
Kundenservice/Verbesserung Ansehen	26
Kreativität/Identifizierung/Motivation/Arbeitszufriedenheit	65
Gesamtzahl	269

Neben *Steigerung der Wirtschaftlichkeit* stellen *Gesundheitsschutz, Arbeitsicherheit, Anlagensicherheit* sowie *Unfallverhütung* deutliche thematische Schwerpunkte innerhalb der Zielerklärungen dar. Dies zeigt die wichtige Rolle von KVP für die Verbesserungen der Arbeitsbedingungen und des betrieblichen Gesundheitsschutzes.

2.2.1 **Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens/Standort- und Beschäftigungssicherung**

Die Verbesserungsvorschläge der Beschäftigten sollen Innovationen hinsichtlich der Steigerung der Wirtschaftlichkeit bewirken. In folgendem Beispiel wird auch die Verantwortung für die Umsetzung des Verbesserungsvorschlages seitens der Beschäftigten formuliert. Dies stellt in den Vereinbarungen zum BVW eine Ausnahme dar und integriert die Mitarbeiter über den üblichen Rahmen hinaus in die Umsetzung.

»Das betriebliche Vorschlagswesen bietet die Möglichkeit, Produkt- und Prozessinnovationen in Gang zu setzen und einen Beitrag zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, der Rentabilität und der Betriebssicherheit zu leisten. Es zielt darauf ab, das Verständnis für die Notwendigkeit laufender Veränderung zu fördern und will die Verantwortung für die Umsetzung weitgehend an die MitarbeiterInnen geben.

...

Soweit der Einreicher selbst zur Umsetzung in der Lage ist, führt er diese durch und meldet den Abschluss an das Ideen-Management.«

(Kreditgewerbe, 080304/181)

Laut folgendem Beispiel sollen die Mitarbeiter motiviert werden, Arbeitsprozesse und Produkte im Sinne der Wirtschaftlichkeit zu verbessern.

»Das BVW soll die Mitarbeiter anregen, über Möglichkeiten einer Verbesserung der betrieblichen Arbeitsvorgänge, der Produkte sowie der Zusammenarbeit im Betrieb und der Einsparung von Kosten nachzudenken und Verbesserungsvorschläge (VV) zu machen.«

(Metallerzeugung und -bearbeitung, 080304/72)

Meistens zielt die Definition von Verbesserungsvorschlägen nicht ausdrücklich auf Rationalisierung ab, wenngleich dies letztendlich oft gemeint ist. In der folgenden Vereinbarung wird Rationalisierung jedoch wörtlich genannt.

»Definition Verbesserungsvorschläge:

Schriftliche Abfassung von Überlegungen der Mitarbeiter [...] auf dem Gebiet der Rationalisierung und Kosteneinsparung, [...]«

(Maschinenbau, 080304/70)

Die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens wird finanziell prämiert oder findet eine andere Anerkennung.

»Soweit messbare wirtschaftliche Vorteile [...] entstehen, sollen die Vorschlagenden mit einem bestimmten Anteil an den Erlösen prämiert werden. Soweit die Vorteile nicht messbar sind, soll eine den rechenbaren Prämien entsprechende Anerkennung erfolgen.«

(Luftverkehr, 080304/164)

Nur selten wird als Ziel in den Vereinbarungen festgelegt, dass das BVW auch die Sicherheit der Arbeitsplätze stärken soll.

»[...] Weiter soll durch die verstärkte Beteiligung der Beschäftigten am Verbesserungsvorschlagswesen die Arbeitsplatzsicherheit erhöht werden.«

(Fahrzeughersteller sonstige Fahrzeuge, 080304/193)

Einige wenige Vereinbarungen streben mit dem BVW ausdrücklich eine Standort- und Beschäftigungssicherung an.

»[...] um so einen wichtigen Beitrag [...] zur Sicherung der Arbeitsplätze in der Unternehmensgruppe [...] zu leisten.«

(Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080304/191)

»Die Kreativität und das Ideenpotenzial der Mitarbeiter soll weiter gefördert und genutzt werden, um hierdurch zur Verbesserung der Produktivität, Qualität und Arbeitszufriedenheit sowie zur Standort- und Beschäftigungssicherung beizutragen.«

(Gummi- und Kunststoffherstellung, 080304/90)

2.2.2 Motivation und Identifikation der Beschäftigten, Rolle der Führungskräfte

Als direktes Personalführungsinstrument gilt das Betriebliche Verbesserungsvorschlagswesen in den Zieldefinitionen in der Regel nicht – die folgenden Vereinbarungen machen darin eine Ausnahme.

»Das Betriebliche Vorschlagswesen (BVW) ist ein Personalführungsinstrument, welches alle Vorgesetzten verpflichtet, ihre Mitarbeiter zu Verbesserungsvorschlägen (VV) zu motivieren, zu befähigen und zu unterstützen [...].«

(Energiedienstleister, 080304/137)

»Das Verbesserungsvorschlagswesen ist für unser Haus ein Führungs- und Motivationsinstrument.«

(Kreditgewerbe, 080304/85)

»Daraus ergibt sich insbesondere für alle Führungskräfte die Verpflichtung, die Mitarbeiter in diesem Sinne zu fördern und zu unterstützen.«

(Metallerzeugung und -bearbeitung, 080304/167)

Ebenfalls selten werden Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten der Beschäftigten als Ziele des BVW formuliert. Die Mitarbeiterförderung ist in der Regel kein eigener Schwerpunkt. Auch hier stellt folgende Vereinbarung eine Ausnahme dar.

»[...] Ferner verfolgt das BVW eine Verbesserung der individuellen Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten, im Sinne der gezielten Förderung der beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzw. der beteiligten Gruppe von MitarbeiterInnen.«

(Verlags- und Druckgewerbe, 080304/197)

Die Vereinbarungen betonen oft, dass das Unternehmen durch das BVW das Mitdenken und Mitgestalten der Beschäftigten über die bloße Erfüllung ihrer Pflichten hinaus mobilisieren möchte, um ihre Potenziale im Sinne des Unternehmens zu nutzen.

»Präambel

Das Betriebliche Vorschlagswesen [...] soll die Mitarbeiter motivieren, über ihren Aufgaben- und Verantwortungsbereich hinaus mitzudenken, mitzugestalten und mitzuverantworten. Das Ideenpotenzial der Mitarbeiter soll durch das BVW in Form von Verbesserungsvorschlägen zur Entfaltung kommen und zum Nutzen des Mitarbeiters und des Unternehmens eingesetzt werden.«

(Metallerzeugung und -bearbeitung, 080304/167)

»Für die Zukunft möchten wir ein Verbesserungsvorschlags-System für unser Haus installieren. Damit möchten wir die Ideen und Potenziale der Belegschaft für unser Haus nutzen und unter Einbeziehung aller Mitarbeiter den ständigen Verbesserungsprozess und gleichermaßen den Gedankenaustausch zwischen den Mitarbeitern fördern.«

(Kreditgewerbe, 080304/85)

»Das Vorschlagswesen [...] dient der Motivation der Mitarbeiter, neue Ideen in ihre Arbeitswelt einzubringen und damit die Entwicklung des Unternehmens aktiv mitzugestalten.«

(Luftverkehr, 080304/164)

Mit der größeren Motivation der Beschäftigten wird gleichzeitig eine stärkere Bindung an das Unternehmen erwartet.

»Die starke Beteiligung am Lösen von betrieblichen Problemen stärkt die Motivation, die Identifizierung mit dem Unternehmen [...]«

(Kreditgewerbe, 080304/85)

2.2.3 **Nachteilsausgleich, Benachteiligungsverbot und Rationalisierungsschutz**

Viele Vereinbarungen enthalten die Regelung, dass den Beschäftigten aufgrund von Verbesserungsvorschlägen kein Nachteil entstehen darf.

»[...] Durch die Einreichung von Verbesserungsvorschlägen darf niemandem ein Nachteil entstehen.«

(Großhandel, 080304/61)

»Aus der Einreichung eines Verbesserungsvorschlages dürfen weder dem Einsender noch Vorgesetzten oder Führungskräften Nachteile erwachsen.«

(Verlags- und Druckgewerbe, 080304/64)

»Keinem/keiner Angehörigen des Betriebes darf durch Einreichung eines Verbesserungsvorschlages ein Nachteil entstehen.«

(Gummi- und Kunststoffherstellung, 080304/110)

Um Motivation und Innovation nicht zu beeinträchtigen, sollen in einer Reihe von Unternehmen den Vorschläge Einreichenden keine Nachteile entstehen – auch nicht, wenn beispielsweise Fehler oder unwirtschaftliche Verhaltensweisen aufgezeigt werden.

»[...] noch dürfen ihnen wegen der Verbesserungsvorschläge Vorwürfe gemacht werden. Dies gilt auch und insbesondere dann, wenn Fehler oder unwirtschaftliche Verhaltensweisen aufgedeckt werden [...].«

(Bildungseinrichtung, 080304/111)

Manche Vereinbarungen regeln, dass keine Schuldzuweisungen gegenüber betroffenen Bereichen und Abteilungen aus Verbesserungsvorschlägen folgen dürfen.

»Verbesserungsvorschläge dürfen auf keinen Fall Anlass bieten, den betroffenen Fachabteilungen Versäumnisse vorzuwerfen, noch dürfen hieraus Nachteile für den Einreicher erwachsen.«

(Chemische Industrie, 080304/249)

Verbesserungsvorschläge könnten Personaleinsparungen zur Folge haben. Die folgende Vereinbarung legt fest, dass KVP und BVW nicht als Instrumente zum Personalabbau dienen dürfen.

»[...] KVP und Vorschlagswesen ist kein Verfahren/Instrument zum Personalabbau! Wettbewerbsverbesserung führt zu Beschäftigungssicherung!«

(Maschinenbau, 080304/247)

Folgendes Beispiel lässt darüber hinaus Verbesserungsvorschläge, die einen Personalabbau zur Folge hätten, im BVW nicht zu.

»Geschäftsleitung und Gesamtbetriebsrat stimmen überein, dass Verbesserungsvorschläge, die darauf abzielen Personal abzubauen, **nicht** als Verbesserungsvorschläge im Sinne der BV »Betriebliches Vorschlagswesen« gelten. Sie werden **nicht** bearbeitet!«

(Ernährungsgewerbe, 080304/28)

Im Gegensatz zu den beschriebenen Regelungen, die einen Personalabbau aufgrund von KVP und BVW ausschließen, hält folgende Vereinbarung selbst eine Betriebsänderung (nach §111 BetrVG) als Folge der Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen für möglich. In diesem Fall sind dann mit dem Betriebsrat Verhandlungen über Interessenausgleich und Sozialplan (§112 BetrVG) aufzunehmen.

»Soweit einzelne Maßnahmen im Zuge von BVW zu Betriebsänderungen führen würden, wird die Geschäftsleitung im Vorfeld Verhandlungen über den Abschluss eines Interessenausgleiches und Sozialplanes [...] aufnehmen, soweit aufgrund der Maßnahme negative Folgen für Mitarbeiter nicht anderweitig (Versetzung etc.) abgewendet werden können.«

(Maschinenbau, 080304/199)

Folgende Vereinbarung betont, Rationalisierungswirkungen durch BVW seien unverzichtbar, allenfalls könne man sich bemühen, freigesetztes Personal aufzufangen.

»KVP [...] kein Verfahren zum Personalabbau [ist]. Es ist aber möglich, dass durch KVP Arbeitsplätze eingespart werden. Freigesetzte Ressourcen werden nach Möglichkeit in die laufenden Arbeitsprozesse integriert, um unser hohes Niveau an Flexibilität weiter auszubauen. Letztendlich können nur durch effiziente und wirtschaftliche Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsabläufe alle Arbeitsplätze abgesichert werden.«

(Maschinenbau, 080304/70)

Einige Vereinbarungen schließen Benachteiligungen bestimmter Beschäftigtengruppen durch die Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen aus.

»Eine Ausgrenzung und Diskriminierung von Frauen, Kranken, Schwerbehinderten, älteren Mitarbeitern, Ausländern und Gewerkschaftern darf es in/als Folge von [...] /BVW nicht geben.«

(Maschinenbau, 080304/247)

2.2.4 Festlegung von Vorschlagszahlen

Neben inhaltlichen Zielen definieren Vereinbarungen teilweise auch quantitative Ziele zur Erfolgsmessung des BVW. Im folgenden Beispiel wird auch die betriebliche Interessenvertretung in die Zielerreichung eingebunden.

»Das Unternehmen und der Betriebsrat verpflichten sich, darauf hinzuwirken, dass

- Im Jahr 2000 pro Mitarbeiter mindestens 1 VV eingereicht wird
- Ab dem Jahr 2001 pro Mitarbeiter mindestens 2 VV eingereicht werden
- Die effektiven Einsparungen bzw. der erreichte Nutzen pro VV sich jedes Jahr um 15 % erhöht.

Zeigt sich im Laufe des Jahres, dass die Vorgaben nicht erreicht werden, dann werden Maßnahmen vereinbart, die der Zielerreichung dienlich sind.«

(Metallverarbeitung, 080304/29)

2.3 **Definition der Verbesserungsvorschläge**

Verbesserungsvorschläge sollen in der Regel eine Verbesserung des betrieblichen Status quo bewirken. Im Rahmen des Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesens müssen eingebrachte Vorschläge Bereiche außerhalb der normalen Aufgaben des Innovators betreffen.

»Verbesserungsvorschläge sind [...] Ideen, die über den Rahmen der übertragenen Aufgaben und Verantwortungen hinausgehen und die Verbesserung eines Zustandes beabsichtigen.«

(Gummi- und Kunststoffherstellung, 080304/90)

Praktisch in allen Fällen nennen die Vereinbarungen Kriterien, an denen sich Verbesserungsvorschläge zu orientieren haben.

»Was zu verbessern ist.

Wo die Verbesserung zu erfolgen hat.

Wie die Verbesserung durchgeführt werden kann.

Welcher Nutzen erwartet werden kann.«

(Großhandel, 080304/121)

Verbesserungsvorschläge müssen in vielen Betrieben nicht grundsätzlich neu und/oder unbekannt sein, bedeutsam ist vielmehr, dass sie neue Aspekte betreffen.

»sie muss aber für die vorgesehene Anwendung neu sein.«

(Unterhaltungselektronik/-elektrik, 080304/59)

Unzulässige Verbesserungsvorschläge

Neben der positiven Definition von Verbesserungsvorschlägen werden in den Vereinbarungen auch Ausschlusskriterien für Verbesserungsvorschläge festgelegt.

Grundsätzlich werden bloße Hinweise auf bestehende Schwierigkeiten, Probleme, Störungen, Fehler oder Schwachstellen nicht als Verbesserungsvorschläge anerkannt. Diese müssen konkrete Lösungsvorstellungen beinhalten.

»Hinweise auf bestehende Schwierigkeiten oder Probleme bzw. auf einen verbesserungsfähigen Zustand, auf fallweise Störungen oder einmalige Fehler, auf die Missachtung von Vorschriften, Richtlinien oder Anweisungen oder allgemeine Anregungen, die keine konkreten Vorschläge dazu enthalten, »was« und vor allem »wie« verbessert werden soll, sind noch keine [...] -Vorschläge.«

(Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080304/55)

Verbesserungsvorschläge werden in der Regel auch dann nicht als solche anerkannt, wenn sie bereits Gegenstand früherer Anregungen waren. Schutzrechte anderer Einreicher dürfen nicht berührt werden, Diebstahl geistigen Eigentums ist unzulässig. Ein Verbesserungsvorschlag wird ebenso nicht anerkannt, wenn er ein bereits bekanntes Problem thematisiert oder im unmittelbaren bzw. ehemaligen Aufgabengebiet des Einreichenden liegt. Dies gilt auch, wenn der Vorgesetzte den Beschäftigten ausdrücklich mit der Lösung des im Verbesserungsvorschlag aufgezeigten Problems beauftragte. Folgende Vereinbarung fasst eine Reihe von Ausschlusskriterien für Verbesserungsvorschläge zusammen.

»Ein VV liegt insbesondere dann nicht vor, wenn

- [...]
- Die Anregung bereits Gegenstand eines früheren VV war
- Schutzrechte anderer Einreicher berührt werden
- Diebstahl geistigen Eigentums vorliegt
- Betriebliche Stellen glaubhaft nachweisen können, dass das dem VV zugrunde liegende Problem von ihnen bereits erkannt und zur Neuregelung eingeleitet wurde
- Die Anregung ausschließlich in das unmittelbare Aufgabengebiet des Einreichers fällt
- Die Anregung in ein früheres Aufgabengebiet des Einreichers fällt (weniger als 1 Jahr)
- [...]
- Wenn der Einreicher von seinem Vorgesetzten den ausdrücklichen Auftrag zur Lösung des im Vorschlag aufgezeigten Problems hatte«

(Maschinenbau, 080304/109)

Verbesserungsvorschläge dürfen grundsätzlich keine gesetzlichen und tarifrechtlichen Vorgaben in Frage stellen. Dies heben einige Vereinbarungen besonders hervor. Andere schließen auch mitbestimmungspflichtige Inhalte aus.

»Dies gilt ebenfalls für Vorschläge, die eine Änderung von Rechtsgrundlagen (z.B. Gesetze, Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen) bedingen würden oder deren Gegenstand mitbestimmungspflichtig wäre.«

(Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080304/52)

»Verbesserungsvorschläge, die Kernbereiche zentraler Managemententscheidungen betreffen, sind meist auch vom betrieblichen Vorschlagswesen ausgenommen. Vorschläge, die im Kern den Bereich der unternehmerischen Entscheidungsfindung betreffen, wie z.B. zur Unternehmens-, Personal-, Vertriebs- und Preispolitik, zu Design und Ausstattung, zur Einkaufspolitik einschließlich Lieferantenauswahl oder zur Darstellung des Unternehmens in der Öffentlichkeit, können grundsätzlich nicht nach dieser Betriebsvereinbarung honoriert werden.«

(Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080304/52)

Verbesserungsvorschläge aus dem eigenen Arbeits- und Aufgabenbereich

Laut vorliegenden Vereinbarungen ist meist ausgeschlossen, dass Beschäftigte Vorschläge aus dem eigenen Aufgabenbereich gesondert einbringen, da dies gemäß Arbeitsvertrag zu den eigentlichen Pflichten gehöre.

»Die Anerkennung als VV setzt voraus, dass eine über den Rahmen des eigenen Aufgaben-/Verantwortungsbereiches des Einreichers hinausgehende Leistung vorliegt.«

(Chemische Industrie, 080304/115)

»Es muss sich um eine über den Rahmen des sich aus dem Arbeitsverhältnis ergebenden Aufgabenbereichs des Einreichers hinausgehende Leistung handeln; der Aufgabenbereich ist abhängig von der Stellung des Einreichers und umfasst alle Tätigkeiten und Überlegungen des Mitarbeiters, die bei der Erfüllung seiner Aufgaben im Betrieb erwartet werden können [...].«

(Maschinenbau, 080304/146)

Dennoch können Verbesserungsvorschläge im Arbeitsbereich des Beschäftigten liegen, ohne zu seinen normalen Aufgaben zu gehören. Folgende Regelung enthält eine deutliche Abgrenzung und Definition von Aufgaben- und Arbeitsbereich.

»Ein Verbesserungsvorschlag darf in den Arbeitsbereich, nicht aber vollständig in den Aufgabenbereich des Einsenders fallen. [...] Der Arbeitsbereich umfasst den räumlichen oder organisatorischen Bereich, in dem der Einsender tätig ist.

Der Aufgabenbereich umfasst alle einschlägigen fachlichen Tätigkeiten, wie sie vertraglich festgelegt worden sind oder sich ohne vertragliche Festlegung konkretisiert haben. Der Vorschlag muss auf eigener Initiative beruhen und darf nicht die Ausführung einer direkten konkreten Anweisung sein, [...].«

(Metallerzeugung und -bearbeitung, 080304/152)

Bei Einreichung wird in der Regel genau geprüft, ob der Vorschlag tatsächlich außerhalb des Aufgabenbereiches des Einreichenden liegt. Nur wenn dies zutrifft, wird der Vorschlag weiter behandelt.

»Zur Klärung dieser Frage muss der Aufgabenbereich des Einsenders eines Verbesserungsvorschlages in jedem Einzelfall geprüft werden. Dabei sind alle verfügbaren Informationen, z. B. Verträge, Lohngruppenkataloge, Organisationspläne und Arbeitsplatzbeschreibungen heranzuziehen. Für die Feststellung, ob die vorgeschlagene Verbesserung zur Aufgabenstellung des Einsenders gehört, können folgende Fragen eine Hilfestellung geben:

- Kann der Einsender ohne ausdrückliches Einverständnis eines Vorgesetzten über die sachliche Einführung eines Vorschlages selbst entscheiden?

- Gehört es zum Aufgabenbereich des Einsenders im Sinne der Ziffer 3.2, Anlagen, Betriebsmittel, Produkte, Arbeitsverfahren und -methoden oder Einrichtungen zu verbessern und zur Erhöhung der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes beizutragen?«

(Metallerzeugung und -bearbeitung, 080304/152)

Im Zusammenhang mit der Einführung von KVP und/oder Qualitätsmanagement werden Verbesserungsvorschläge insbesondere aus dem eigenen Arbeitsbereich und darüber hinaus aus dem eigenen Aufgabenbereich erwünscht und in das BVW einbezogen. Damit möchte man die Beschäftigten zur Mitgestaltung ihrer eigenen Arbeitsumgebung anregen und so die Qualität von Prozessen und Produkten verbessern.

»Es ist ausdrücklich erwünscht, dass Vorschläge auch das eigene Arbeitsgebiet betreffen.«

(Kreditgewerbe, 080304/85)

»Verbesserungsvorschläge können sich auf alle Bereiche der [...] beziehen und sollen auch den eigenen Arbeitsbereich der Mitarbeiter/innen betreffen.«

(Energiedienstleister, 080304/157)

»Jeder Mitarbeiter kann Verbesserungsvorschläge aus seinem Aufgabengebiet einreichen. Ausgenommen sind nur solche Ideen, für deren Entwicklung der oder die Mitarbeiter(in) ausdrücklich beauftragt oder schwerpunktmäßig beschäftigt wird.«

(Luftverkehr, 080304/164)

2.4 Inhalte der Verbesserungsvorschläge

Fast alle Vereinbarungen formulieren potenzielle Bereiche und Themen für Verbesserungsvorschläge. Diese können sich auf Methoden und Verfahren beziehen, die eine Verbesserung und Steigerung von Produktion und Produkten anstreben, wie folgendes Beispiel ausführlich beschreibt.

»Welche Beispiele gibt es für Verbesserungsvorschläge

Als Verbesserungsvorschläge eignen sich Methoden oder Verfahren zur

- Quantitativen und qualitativen Produktionssteigerung
- Vereinfachung von Arbeitsverfahren
- Erhöhung der Sicherheit am Arbeitsplatz
- Verringerung von Krankheitsfällen
- Vereinfachung von Abläufen im Unternehmen
- Qualitätsverbesserung der Erzeugnisse
- Verminderung der Ausschussquoten
- Beseitigung von Fehlerquellen
- Erhöhung des Nutzungsgrades von Maschinen und Anlagen
- Energieersparnis
- Arbeitszeit- und Arbeitskraftersparnis
- Beschleunigung des Arbeitsablaufes, Verringerung der Transportwege und der Stillstandszeiten
- Ideen für neue/geänderte Produkte
- Konstruktive Verbesserung der Vorrichtungen und Werkzeuge
- Erleichterung der Arbeit
- Verbesserung der Hygiene und der Sauberkeit/Ordnung (Umweltschutz)
- Verbesserung der betrieblichen Kommunikation
- Förderung der kollegialen Zusammenarbeit, Verbesserung des Betriebsklimas
- Förderung und Verbesserung der Aus- und Weiterbildung«

(Verlags- und Druckgewerbe, 080304/01)

Folgende Tabelle gibt einen Überblick zu Themenfeldern, die in den vorliegenden Betriebs- und Dienstvereinbarungen genannt werden. Demnach haben (Arbeits-)Sicherheit, Gesundheits-/Unfallschutz,

Verbesserung von Arbeitsmethoden/-verfahren sowie Organisationsabläufe/-aufbau die größte Bedeutung. Es folgen Umweltschutz, Energieeinsparung und Qualität allgemein.

Tabelle 2: Themenfelder des Vorschlagswesens

	Themenfelder	Vereinbarungen Gesamtzahl: 269
1.	(Arbeits-)Sicherheit/Gesundheits-/Unfallschutz	165
2.	Arbeitsmethoden/-verfahren/organ. Abläufe/ Aufbau	164
3.	Umweltschutz/Energieeinsparung	136
4.	Qualität	121
5.	Material	113
6.	Leistungssteigerung/Produktivität	71
7.	Kundenservice/Ansehen	62
8.	(Arbeits-)Zeit	60
9.	Soz. Umfeld/Zusammenarbeit/Betriebsklima	58
10.	Maschinen	56
11.	Arbeitsplatz	33
12.	Wirtschaftlichkeit	32
13.	Produkt	31
14.	Rationalisierung	9
15.	Identifikation/Motivation der Mitarbeiter	9
16.	Aus- und Weiterbildung/Qualifizierung	5

2.5 **Teilnahmeberechtigung – Geltungsbereich**

Der Geltungsbereich des Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesens wird in großen Unternehmen oft in Form von Rahmenvereinbarungen für das gesamte Unternehmen definiert. Die einzelnen Betriebe dieser Unternehmen regeln dann im Rahmen einer Betriebsvereinbarung besondere Gesichtspunkte. Es existieren aber auch Vereinbarungen, die zentral eine gemeinsame Vereinbarung für die einzelnen Betriebe (Werke/Standorte) festlegen.

Am BVW können in der Regel alle Beschäftigten des Unternehmens bzw. des Betriebs teilnehmen – oftmals auch Praktikanten und Rentner.

»Jeder oder jede Betriebsangehörige, Rentner/in, Praktikant/in, Werkstudent/in oder Leiharbeiter/in kann allein oder gemeinsam mit anderen Verbesserungsvorschläge einreichen.«

(Gummi- und Kunststoffherstellung, 080304/110)

Darüber hinaus öffnen manche Unternehmen das BVW auch für Nichtfirmenangehörige.

»Am Betrieblichen Vorschlagswesen kann sich jeder – auch ein Nichtfirmenangehöriger – beteiligen.«

(Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080304/52)

Die Teilnahme als externer Mitarbeiter setzt teilweise eine schriftliche Zustimmung des Arbeitgebers voraus.

»Auch externe Mitarbeiter, die in Betrieben der [...] beschäftigt sind, können sich am Betrieblichen Vorschlagswesen beteiligen. Diese Beteiligung bedarf einer schriftlichen Zustimmung des jeweiligen Arbeitgebers (ArbEG § 5, Meldepflicht).«

(Kohlebergbau, 080304/237)

Keine Teilnahmeberechtigung

Nicht teilnahmeberechtigt sind häufig die Mitarbeiter des Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesens selbst, Mitglieder der Prüfungsausschüsse sowie Gutachter – insbesondere dann, wenn ihr Vorschlag die eigene Tätigkeit innerhalb des BVW berührt.

»Ausgenommen sind:

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Betrieblichen Vorschlagswesens,
- Mitglieder der Prüfungsausschüsse und Gutachter, sofern ihr Verbesserungsvorschlag mit ihren Tätigkeiten für das Betriebliche Vorschlagswesen in einem Zusammenhang steht.«

(Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080304/52)

Ebenso sind manchmal Verantwortliche für Organisations- und Rationalisierungsmaßnahmen vom BVW ausgenommen, offenbar um zu verhindern, dass Verbesserungsvorschläge vorrangig aus Rationalisierungsgründen initiiert werden.

»Nicht teilnahmeberechtigt sind jedoch die Dienstkräfte, zu deren dienstlichen Aufgaben die Anregung und Durchführung von Rationalisierungs- und Organisationsmaßnahmen gehören, z.B. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisationsabteilung, Führungskräfte für den ihnen unterstellten Bereich, soweit der Inhalt der Vorschläge in ihre fachliche Zuständigkeit fällt.«

(Gesundheit und Soziales, 080304/265)

Oft werden auch Abteilungsleiter von einer Prämienberechtigung ausgeschlossen, wenn es sich um Verbesserungsvorschläge aus dem eigenen Arbeitsbereich handelt.

»Prämienberechtigt sind alle Belegschaftsmitglieder mit Ausnahme der

- [...]
- Abteilungsleiter im eigenen Arbeitsbereich«

(Metallverarbeitung, 080304/257)

Abweichend von genannten Regelungen können in einigen wenigen Unternehmen auch Mitglieder der BVW-Kommission, der BVW-Beauftragte oder sogar die Geschäftsleitung am BVW teilnehmen. Sie sind allerdings in der Regel nicht prämienberechtigt.

»Vorschläge von Mitgliedern der BVW-Kommission, dem BVW-Beauftragten und der Geschäftsleitung sind jedoch nicht prämienberechtigt.«

(Großhandel, 080304/121)

Beendigung des Arbeitsverhältnisses

Scheidet ein Einreicher aus dem Unternehmen aus, während sich sein Verbesserungsvorschlag noch in Bearbeitung befindet, entsteht die Frage, ob er seine Rechte behält. Im folgenden Fall wird dies bejaht.

»Sollte der Einreicher während der Bearbeitung seines Verbesserungsvorschlages aus dem Unternehmen ausscheiden, so behält er alle Rechte, die sich aus dieser Betriebsvereinbarung ergeben.«
(Landverkehr, 080304/255)

Sperrfristen und Gewährleistungsbedingungen

Einige Vereinbarungen sehen Sperrfristen für bestimmte betriebliche Situationen vor, in denen keine Verbesserungsvorschläge eingebracht werden können, etwa wenn neue Anlagen, Maschinen, Arbeitsmittel oder -methoden eingeführt werden.

»Beim Anlauf neuer Anlagen, Neueinsatz von Arbeitsmitteln sowie bei der Einführung neuer Arbeitsmethoden können vom Vorstand/von der Geschäftsführung nach rechtzeitiger Beratung mit dem Betriebsrat Sperrfristen festgelegt werden, während der Verbesserungsvorschläge nicht entgegengenommen werden, die sich auf diese neuen Verfahren, Anlagen und Produkte beziehen. [...]«
(Metallerzeugung und -bearbeitung, 080304/152)

Bei der Einführung neuer betrieblicher Einrichtungen oder Maschinen gelten Garantie- und Haftungsbedingungen gegenüber dem Lieferanten. Veränderungen nach Verbesserungsvorschlägen könnten diese beeinträchtigen. Folgende Vereinbarungen lassen Vorschläge unter diesen Bedingungen nicht zu.

»Verbesserungsvorschläge, die neue Einrichtungen und Maschinen betreffen, können nur dann durchgeführt werden, wenn die Haftung des Lieferanten nicht beeinträchtigt wird oder der Lieferant sein schriftliches Einverständnis zur Durchführung des Verbesserungsvorschlages gegeben hat. Gegebenenfalls ist ein solcher Vorschlag unter Wahrung der Interessen des Unternehmens und des Einsenders gegenüber Dritten zurückzustellen.«
(Metallerzeugung und -bearbeitung, 080304/152)

»VV für neue Maschinen und Einrichtungen, die noch unter der Gewährleistungspflicht des Lieferanten stehen, können nur anerkannt werden, wenn die Gewährleistungsbedingungen durch die

Änderung z.B. an Konstruktion oder Ausführung nicht beeinträchtigt werden. Das ist der Fall, wenn der Lieferant sein schriftliches Einverständnis gegeben hat. Andernfalls wird ein solcher VV im Interesse des Mitarbeiters zurückgestellt (Ideenvorrat), bis er durchführbar ist.«

(Metallverarbeitung, 080304/229)

2.6 **Verfahren und Ablauf des Verbesserungsvorschlagswesens**

2.6.1 **Organe des BVW und Organisation**

Die Organe des Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesens sind in der Regel BVW-Beauftragte, Fachgutachter, Prüfungs- bzw. Bewertungskommissionen sowie manchmal Einspruchsstellen (-kommissionen). In den Betriebs- und Dienstvereinbarungen werden die Aufgaben dieser Organe meist präzise beschrieben.

Rolle der BVW-Beauftragten

BVW-Beauftragte sind – häufig nebenamtlich und nur in großen Unternehmen auch in Vollzeit – für die Beaufsichtigung des BVW, die Erfassung der Verbesserungsvorschläge und ihre Weiterleitung an Gutachter zuständig. Meist nehmen sie auch Koordinationsfunktionen im Vorschlagswesen wahr. In der Regel sollen sie die Einreicher beim Verfassen und Einreichen von Vorschlägen unterstützen. Folgendes Maschinenbauunternehmen beschreibt die Rolle des BVW-Beauftragten detailliert.

»Die Aufgaben des BVW-Beauftragten sind:

- Beratung und Unterstützung aller Einreicher und Vorgesetzten/
Gutachter,
- Registrierung von VV,
- Koordination von werks-/bereichsübergreifenden VV,
- Weiterleitung von VV an den BVW-Ausschuss,
- Entgegennahme von Widersprüchen und Einsprüchen sowie
Koordination der weiteren Bearbeitung,

- Erstellung von etwaigen Zwischenbescheiden,
- Prämienanweisung,
- Terminkontrolle,
- Dokumentation aller VV und Publikation ausgewählter VV,
- Erstellung statistischer Unterlagen,
- Sorgen für neue Impulse und Öffentlichkeitsarbeit,
- Bearbeitung übergreifender Themen,
- Unterbreitung von Vorschlägen zur Weiterentwicklung der BVW-Grundsätze,
- Beratung der Unternehmensbereiche in BVW-relevanten Fragen.«

(Maschinenbau, 080304/214)

Die Wirksamkeit des BVW hängt von seiner Akzeptanz und Präsenz im Bewusstsein der Beschäftigten ab. Häufig wird dem BVW-Beauftragten daher die Aufgabe der Werbung für das BVW übertragen.

»Dieser Beauftragte hat folgende Aufgaben:

[...]

- Werbung für das Vorschlagswesen«

(Maschinenbau, 080304/213)

»Der BVW-Beauftragte trägt dafür Sorge, dass das BVW durch Werbung, Aushänge und Veröffentlichungen im gesamten Unternehmen bekannt gemacht wird.«

(Telekommunikationsdienstleister, 080304/226)

Auf die besondere Bedeutung der Werbung für das Betriebliche Verbesserungsvorschlagswesens weisen auch Thom/Etienne (2002) hin. Eine Untersuchung in deutschen Industriebetrieben zeigte, dass Werbemaßnahmen und Kampagnen das Vorschlagswesen attraktiver machen. Sie wirken sich günstig auf die Beteiligungsquote aus, ohne dass sich die Qualität der Verbesserungsvorschläge verringert (ebd., S. 3).

Benennung des BVW-Beauftragten

Hinsichtlich Benennung des BVW-Beauftragten hat der Betriebsrat laut Bundesarbeitsgericht (BAG) nach § 87 Abs. 1 Nr. 12 Betriebsverfassungsgesetz im Rahmen der mitbestimmungspflichtigen Grundsätze zum BVW zwar über die Frage mitzubestimmen, *ob* ein BVW-Beauftragter innerhalb des BVW berufen, nicht aber *durch wen* und *mit wem* diese Position besetzt wird. Die Besetzung der Stelle kann eine personelle Einzelmaßnahme nach § 99 Betriebsverfassungsgesetz sein, d.h. der Betriebsrat hält – sowohl bei Neueinstellung als auch Versetzung eines Arbeitnehmers – ein Mitbestimmungsrecht (vgl. Schwab 1999, S. 450).

In folgenden Beispielen sind über die Auslegung einschlägiger Gesetze hinaus Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bei Benennung des BVW-Beauftragten vorgesehen.

»Er und ein Stellvertreter werden von der Geschäftleitung – nach Vereinbarung mit dem Betriebsrat – ernannt [...].«

(Metallverarbeitung, 080304/178)

»[...] werden Beauftragte für das BVW berufen. Sie werden vom Unternehmen unter Berücksichtigung der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates ernannt.«

(Fahrzeughersteller Kraftwagenteile, 080304/154)

In einigen wenigen Fällen übernimmt sogar der Betriebsratsvorsitzende die Aufgaben des BVW-Beauftragten.

»Der/die Vorsitzende des Betriebsrates übernimmt die Aufgaben des Beauftragten für das betriebliche Vorschlagswesen.«

(Elektromaschinenhersteller, 080304/209)

Manchmal wird der Personalchef zum BVW-Beauftragten benannt.

»Der Personalleiter als Beauftragter für das betriebliche Vorschlagswesen [...].«

(Verlags- und Druckgewerbe, 080304/211)

Rolle der Gutachter

Vor einer Entscheidung über Annahme, Ablehnung oder Prämierung eingereicherter Vorschläge werden – zumindest bei weitreichenden Vorschlägen – Fachgutachten eingeholt. Als Gutachter werden Mitarbeiter ausgewählt, die aufgrund ihrer fachlichen Kompetenzen eingereichte Verbesserungsvorschläge qualifiziert begutachten können.

»Als Gutachter/-in kommen insbesondere in Frage anerkannte Sachkenner/innen eines Verwaltungs- bzw. Betriebszweiges [...].«
(Öffentliche Verwaltung, 080304/202)

Die Gutachter werden fast immer von Vorgesetzten und Führungskräften bestimmt.

»Sie [Betriebs- und Abteilungsleiter, d.V.] wählen in ihrer Abteilung autorisierte Fachkräfte als Gutachter aus, die in ihrem Auftrag die Arbeitsbeziehungen zum BVW-Beauftragten sichern und BVW-Gutachten/fachliche Stellungnahmen für eine umfassende Bewertung der VV anfertigen.«
(Energiedienstleister, 080304/169)

Gutachter haben die Aufgabe, den eingereichten Verbesserungsvorschlag hinsichtlich Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit zu prüfen und eine Empfehlung (Gutachten) an die Prüfungs- bzw. Bewertungskommission zu geben.

»Der/die BVW-Beauftragte gibt den VV an einen kompetenten Gutachter weiter, welcher die Pflicht hat, den VV sorgfältig und rasch zu überprüfen und den wirtschaftlichen Nutzen gegebenenfalls mit dem Geschäftsbereich Finanzen/Controlling zu errechnen.«
(Gesundheit und Soziales, 080304/228)

Die Gutachter haben eine objektive Prüfung der Verbesserungsvorschläge vorzunehmen und enthaltene Potenziale weitestgehend zu analysieren.

»Die Gutachter/innen der verschiedenen Stellen sind verpflichtet, die Verbesserungsvorschläge sachlich und ohne Ansehen der Person zu prüfen und alles Positive herauszustellen.«

(Bildungseinrichtung, 080304/111)

Darüber hinaus besteht die Aufgabe des Gutachter darin, weiterreichende und auch unvorhergesehene Anwendungen des Vorschlages zu erkennen.

»Der Gutachter hat insbesondere weitere Anwendungsmöglichkeiten herauszustellen, in denen der VV unter den gegebenen oder anderen Voraussetzungen ganz oder teilweise realisiert werden kann.«

(Maschinenbau, 080304/223)

Folgendes Chemieunternehmen schreibt eine Gestaltungsstruktur für Gutachten zu eingereichten Vorschlägen vor.

»Die Gutachten werden auf einem Beurteilungsbogen erstellt, auf dem insbesondere die folgenden Fragen zu beantworten sind:

- Fällt der Vorschlag in den Aufgabenbereich des Einsenders?
- War der Einsender zur Lösung des Problems beauftragt?
- Wie schwierig und umfangreich war die Ausarbeitung des Vorschlages?
- Bringt der Vorschlag eine tatsächliche Verbesserung?
- Ist er in der vorliegenden Form anwendbar und ausführungsreif?
- Welche Prüfungen, Entwicklungen oder Änderungen sind noch erforderlich?
- Gibt es dafür noch andere Anwendungsmöglichkeiten (an die der Einsender nicht gedacht hat)?
- In welcher Zeit kann die Verbesserung eingeführt werden?
- Wie hoch sind Umstellungs- bzw. Durchführungskosten?
- Ist der Nutzen errenchenbar?
- Wie groß ist die voraussichtliche Jahresersparnis?«

(Chemische Industrie, 080304/168)

Teilweise – vermutlich nur in größeren Betrieben – richten Unternehmen Gutachtergruppen mit ständigen Mitgliedern ein. Auch in den vorliegenden Vereinbarungen stellt dies eine Ausnahme dar. In nachstehendem Beispiel ist die Gutachtergruppe eine fest installierte, monatlich tagende Einrichtung ohne Beteiligung des Betriebsrates.

»Auf Einladung durch den Beauftragten des BVW trifft sich die Gutachtergruppe in mindestens monatlichen Abständen und entscheidet im fachlichen Teil aufgrund der vorzubereitenden Gutachten mit einfacher Mehrheit über die Annahme oder Ablehnung des Vorschlages und schlägt der Bewertungskommission Art und Höhe der Prämie vor. Sie überprüft unter anderem, ob vor Einführung ein Probetrieb erforderlich ist, ob eine Diensterrfindung vorliegt und ermittelt die mögliche Einsparung. Die Gutachtergruppe überprüft auch die Abgrenzung des Aufgabengebietes des Einreichers, die mögliche Anwendung des VV auf andere Unternehmen der Gruppe [...] und legt die zuständigen Stellen und deren Aufgaben zur Einführung befürworteter VV fest. Die Erlediger sind durch den Beauftragten des BVW zu informieren.«

(Maschinenbau, 080304/109)

Die Honorierung von Gutachtertätigkeit handhaben die Unternehmen unterschiedlich. Vermutlich zählen die Unternehmen in den meisten Fällen Gutachtertätigkeit zu den Arbeitspflichten des Beschäftigten, zumal sie während der Arbeitszeit stattfindet. Um für diese Tätigkeit zu motivieren, können Gutachtertätigkeiten jedoch auch honoriert werden.

»Gutachtertätigkeiten können mit Anerkennung honoriert werden.«

(Kohlebergbau, 080304/237)

Funktionen des Bewertungsausschusses

Der Bewertungsausschuss bearbeitet die begutachteten Verbesserungsvorschläge und entscheidet letztendlich über deren Annahme oder Ablehnung sowie über die Höhe der Prämie. Ein Chemieunternehmen legte die Aufgaben des Bewertungsausschusses folgendermaßen fest.

- »– Prüfen des vorliegenden Verbesserungsvorschlages und des Gutachtens auf Bewertungsfähigkeit
- Beschlussfassung über die Bewertung des Vorschlages (Annahme/Ablehnung)
 - Festlegen, ob eine Verwertbarkeit in anderen Bereichen geprüft werden soll
 - Festlegen, ob die Schutzfähigkeit (Gebrauchsmuster/Patent) geprüft werden soll
 - Prüfen der Prämienberechtigung
 - Festlegen der Höhe der Prämie oder Anerkennung
 - Bearbeiten von schriftlichen Einsprüchen von Einreichern, die sich gegen die Bearbeitung oder Prämierung von Vorschlägen richten.«

(Chemische Industrie, 080304/220)

Zusammensetzung des Bewertungsausschusses

Aufgrund betriebsverfassungs- und personalvertretungsrechtlicher Vorschriften müssen Betriebs- und Personalräte an der Zusammensetzung des Bewertungsausschusses beteiligt werden. Die Frage einer paritätischen Besetzung wird in Auslegungen zum Betriebsverfassungsgesetz bzw. in Rechtsprechung und Literatur unterschiedlich beantwortet (vgl. Däubler/Kittner/Klebe 2002, S. 1362; Gnade/Kehrmann u. a. 2002, S. 406; Fischer 2001, S. 265). Nach Däubler/Kittner/Klebe ist der Bewertungsausschuss paritätisch zu besetzen, da andernfalls die gleichberechtigte Mitbestimmung des Betriebsrates in einem wesentlichen Punkt nicht gewährleistet sei.

In den meisten der vorliegenden ausgewerteten Betriebs- und Dienstvereinbarungen (59 Prozent der geregelten Fälle) wird der Bewertungsausschuss paritätisch besetzt.

Tabelle 3: Zusammensetzung der Bewertungsausschüsse

Zusammensetzung	Vereinbarungen
Untereparitätische Beteiligung von Betriebs- bzw. Personalräten	96
Paritätische Besetzung	136

Ein weiterer Gesichtspunkt bei der Zusammensetzung des Bewertungsausschusses ist die ökonomische Reichweite von Verbesserungsvorschlägen. Manche Unternehmen bilden je nach Einsparungsgrad verschiedene Kommissionen. Dabei wird nach dem Prinzip verfahren: je umfangreicher der Vorschlag, desto aufwendiger die Besetzung der Kommission.

Ein Großhandelsunternehmen bildet drei Ausschuss-Klassen.

»Kleine Kommission bis 2.000,- DM Einsparung	Mittlere Kommission bis 25.000,- DM Einsparung	Große Kommission über 25.000,- DM Einsparung.
BVW-Vorsitzender	BVW-Vorsitzender	BVW-Vorsitzender
1 Arbeitnehmer-Vertreter + 1 Arbeitgeber-Vertreter	2 Arbeitnehmer-Vertreter + 2 Arbeitgeber-Vertreter (davon mind. 1 Abteilungsleiter)	2 Arbeitnehmer-Vertreter + 2 Arbeitgeber-Vertreter (davon mind. 1 Abteilungsleiter) + 1 Gesamtbetriebsratsmitglied + Geschäftsführungsmitglied bzw. Bevollmächtigter«

(Großhandel, 080304/121)

So sollen offenbar kleinere Vorschläge unbürokratisch und mit geringem Personalaufwand entschieden werden. Bei Entscheidungen von größerer Tragweite sind wichtige Hierarchieebenen bis hin zur Geschäftsführung einzuschalten, da hier neben größerer Verantwortung auch strategische Kriterien eine Rolle spielen.

Folgender Kraftfahrzeughersteller integriert ungewöhnlicherweise auch die Einreicher in den Bewertungsausschuss. Dies mag den Nachteil haben, dass der Ausschuss nicht unbefangen über den Vorschlag befinden kann. Vorteilhaft erscheint hingegen die Gelegenheit des Einreichers, die Ideen des Vorschlages noch einmal darzulegen und genaue Auskünfte geben zu können.

»Das Verbesserungsteam setzt sich zusammen aus
– Dem Einreicher, bei einer Einreichergruppe aus dem Gruppen-/
Teamsprecher oder einem anderen Vertreter der Gruppe/des
Teams. [...]«

(Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080304/186)

Beschlussfassung

Das Entscheidungsverfahren für Annahme oder Ablehnung eingereicherter Vorschläge wird unterschiedlich geregelt. Geprägt durch gesetzliche Vorschriften, aber auch durch die Einsicht, dass Entscheidungen in diesem Fall gemeinsam zu treffen sind, zieht sich durch alle Vereinbarungen mehr oder weniger das Konsensprinzip. Im folgenden Beispiel ist dies oberste Maxime.

»Das Bewertungsgremium ist paritätisch mit [...] zu besetzen; diese entscheiden im Konsens.«

(Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080304/191)

Selbst im Falle des folgenden Chemieunternehmens, in dem die Mehrheit entscheidet, scheint dieses Prinzip letztendlich gewollt. Um eine Stimmenmehrheit zu erreichen, sieht die Vereinbarung vor, dass bei Stimmengleichheit die Beschlussfassung zunächst auf die folgende Sitzung vertagt wird. Kommt auch bei der zweiten Sitzung keine Stimmenmehrheit zustande, wird die abschließende Entscheidung einem Berufungsausschuss übertragen.

»Der Ausschuss fasst seine Beschlüsse mit Stimmenmehrheit. Bei Stimmengleichheit wird die Beschlussfassung für die nächste Sitzung vorgesehen. Bei Stimmengleichheit auch in der zweiten Sitzung wird die Beschlussfassung dem Berufungsausschuss übertragen.«

(Chemische Industrie, 080304/205)

Laut Bundesarbeitsgericht (vgl. Däubler/Kittner/Klebe, BetrVG, § 87 Rn. 297) trifft die letzte Entscheidung darüber, ob ein Verbesserungsvorschlag angenommen oder verworfen wird, der Arbeitgeber – auch dann, wenn ein Prüfungsausschuss besteht.

Sitzungen der Bewertungsausschüsse

Die Regelungen zu Sitzungsterminen der Bewertungsausschüsse sind in den Vereinbarungen unterschiedlich. Eine Reihe von Unternehmen fixiert – wie in folgendem Beispiel – einen festen monatlichen Termin, offenbar um laufende Terminabstimmungen zu vermeiden und eine Entscheidungsfindung innerhalb bestimmter Fristen zu gewährleisten.

»Der Ausschuss tritt in der Regel einmal im Monat zu einer ordentlichen Sitzung zusammen.«

(Chemische Industrie, 080304/205)

Um eine schnellere Bearbeitung und Entscheidung zu erzielen, regelt ein Maschinenbauunternehmen die Zeiten abhängig vom Eingang des Verbesserungsvorschlages wie folgt.

»Innerhalb von einer Frist von 5 Tagen ab dem Erhalt muss der BVW-Ausschuss den VV bearbeiten und entscheiden, ob der VV

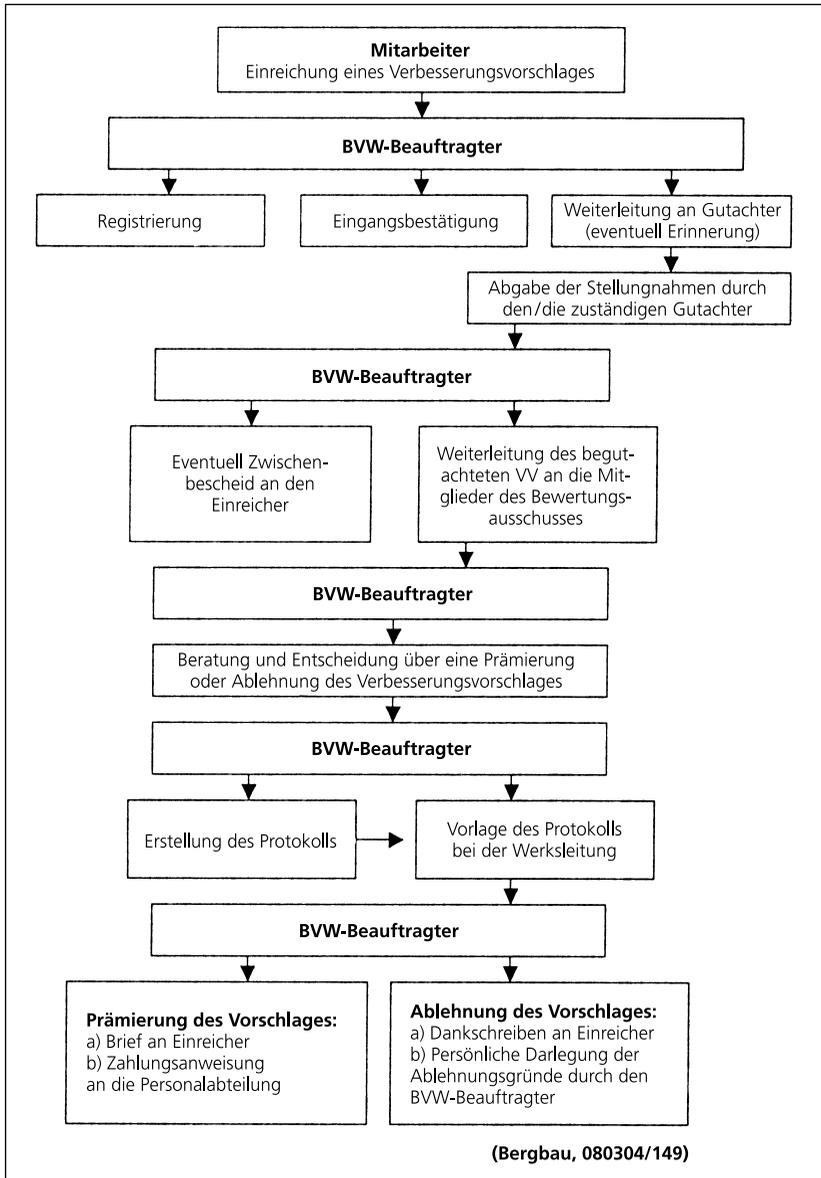
- weiter verfolgt werden soll oder
- abgelehnt wird.«

(Maschinenbau, 080304/214)

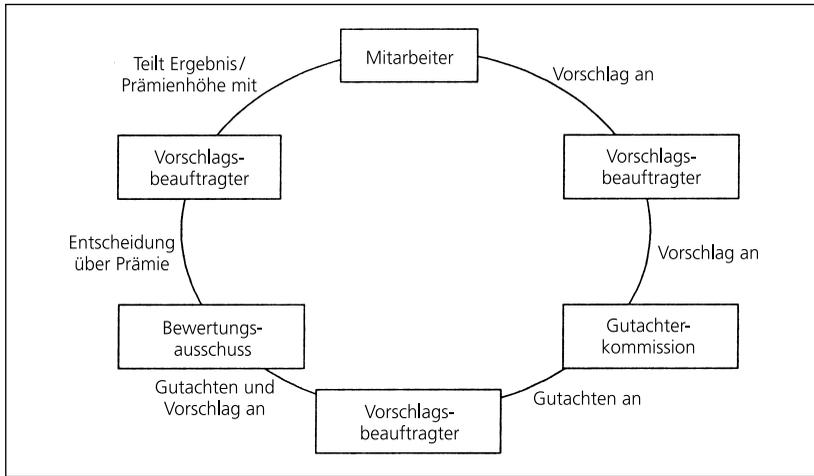
2.6.2 Ablauforganisation

Die Ablauforganisation regelt sämtliche Arbeitsvorgänge des betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesens, insbesondere Einreichungswege für Verbesserungsvorschläge sowie deren Form und Bearbeitung.

Ein typischer Ablauf für ein hoch entwickeltes traditionelles BVW ist an folgendem Beispiel eines Bergbauunternehmens zu sehen.



Obiges Beispiel zeigt die Ablauforganisation hierarchisch. Anders in nachstehendem Unternehmen: Das Kreislaufmodell führt letztendlich zum Einreicher zurück.



Im Folgenden werden Ablaufverfahren beschrieben, wie sie in den vorliegenden Betriebs- und Dienstvereinbarungen geregelt sind. Vereinbarungen neueren Datums zeichnen sich durch stärkere Dezentralisierung und Entbürokratisierung aus, wodurch die Betriebsparteien Abläufe beschleunigen und modernisieren wollen.

Einreichungsverfahren

Anhand der Auswertung der vorliegenden Vereinbarungen lassen sich unterschiedliche Einreichungswege für Verbesserungsvorschläge ermitteln. Häufig werden sie miteinander gekoppelt. So ist beispielsweise die Einreichung über den Vorgesetzten *oder* den BVW-Beauftragten möglich. Dies deckt sich mit Einschätzungen in der Literatur: Aufgrund von Erfahrungen mit BVW-Systemen erweise es sich als zweckmäßig, den Teilnehmern alternative Einreichungswege offen zu lassen (vgl. Thom/Etienne 2002, S. 4). Die Beschäftigten wählen den für sie besten Weg. Die Möglichkeiten von Einreichungswegen hängen aber auch von der Größe des Betriebes ab. Die Einreichung eines Verbesserungsvorschlages kann in einem Kleinbetrieb über die Geschäftsführung erfolgen; in einem Großbetrieb wäre dies unpraktisch.

Über welche Personen und betriebliche Stellen Verbesserungsvorschläge laut ausgewerteter Vereinbarungen eingereicht werden können, zeigt Tabelle 4.

Tabelle 4: Einreichungsstellen für Verbesserungsvorschläge

Einreichungsstelle	Zahl Vereinb.
Geschäftsführung/Abteilungsleitung	7
Vorgesetzter/Teamsprecher	69
BVW-Beauftragter/Vorsitzender Bewertungsausschuss	115
BVW-Büro	51
Abteilung Organisation/Personal	25
Briefkasten BVW	19

In einigen wenigen Fällen ist eine Einreichung des Verbesserungsvorschlages auch über den Betriebsrat möglich.

»Sie können beim Vorgesetzten, dem BVW-Beauftragten oder dem Betriebsrat eingereicht werden.«

(Maschinenbau, 080304/199)

Stammt der einzureichende Verbesserungsvorschlag aus dem eigenen Arbeitsbereich, so erfolgt die Einreichung nicht selten über den direkten Vorgesetzten.

»Vorschläge, die den eigenen Arbeitsbereich betreffen, sollen möglichst beim Vorgesetzten (Betriebsleiter, Anlageningenieur bzw. Stellenleiter) eingereicht werden.«

(Chemische Industrie, 080304/160)

Auch für »kleine« Verbesserungsvorschläge ist oft eine Einreichung über Abteilungs- bzw. Geschäftsstellenleiter vorgesehen. Laut folgendem Beispiel können Verbesserungsvorschläge aus der Abteilung sogar gemeinsam mit dem Einreicher direkt verwirklicht werden.

»Die Abteilungsleiter bzw. Geschäftsstellenleiter erhalten die Kompetenz »kleine« (nicht bereichsübergreifende) Verbesserungsvorschläge sofort nach der Besprechung mit dem Einreicher in seiner [...] bzw. Abteilung umzusetzen.«

(Kreditgewerbe, 080304/85)

Einreichungsform

Die Einreichung des Verbesserungsvorschlages hat in der Regel schriftlich zu erfolgen. Um Formulierungsschwierigkeiten zu berücksichtigen und Hilfestellungen zu geben, kann ein Verbesserungsvorschlag auch mündlich vorgetragen werden – bei Vorgesetzten, BVW-Beauftragten oder – eher selten – beim Betriebsrat. Gegebenenfalls sind sie bei der schriftlichen Abfassung behilflich. Dazu folgende Vereinbarung.

»VV können mündlich beim Vorgesetzten, BVW-Beauftragten oder dem Betriebsrat vorgetragen werden; diese sind auf Wunsch bei der schriftlichen Abfassung behilflich.«

(Chemische Industrie, 080304/185)

In den meisten Vereinbarungen können Verbesserungsvorschläge von Einzelnen oder Gruppen eingereicht werden.

»Ein Vorschlag kann von mehreren Mitarbeitern eingereicht werden.«

(Metallerzeugung und -bearbeitung, 080304/155)

In der Regel haben die Einreicher Namen, Abteilung, Stellung und Tätigkeit im Unternehmen auf dem Verbesserungsvorschlag anzugeben.

»Eingereichte VV's müssen Namen und Vornamen des VV-Einreichers sowie seine Abteilung, Stellung und Tätigkeit im Unternehmen enthalten [...]«

(Unterhaltungselektronik/-elektrik, 080304/163)

Wahrung der Anonymität

Ist der Einreicher den annehmenden oder bewertenden Personen bekannt, können subjektive Momente die Einschätzung eines Vorschlages beeinflussen. Um dies zu vermeiden sind in vielen Unternehmen Namensnennung und Anonymität fakultativ. Eine Reihe von Unternehmen behandelt alle Verbesserungsvorschläge anonym.

»Die Begutachtung und Bewertung der VV erfolgt grundsätzlich mit Namensnennung, nur auf ausdrücklichen Wunsch des Einreichers anonym.«

(Fahrzeughersteller Kraftwagenteile, 080304/154)

»Alle VV's werden anonym behandelt. Auch der Prüfungskommission darf vor deren Entscheidung der Name des Einreichers nicht genannt werden.«

(Unterhaltungselektronik/-elektrik, 080304/163)

Wird in einem Unternehmen mit Wahlfreiheit häufig der Wunsch nach Anonymität geäußert oder nimmt dieser Regelungsstatbestand einen zentralen Stellenwert ein, kann dies Zeichen eines angespannten Betriebsklimas sein. Eine innovationsfördernde Unternehmenskultur zeichnet sich durch offene Kommunikation aus. Ein anonymisiertes Verfahren nimmt den Beschäftigten die Möglichkeiten der lebendigen Kommunikation über Vorschläge und erschwert den produktiven Wettbewerb und die Herausstellung persönlicher Leistungen – wichtige Faktoren für innovative Unternehmen.

Um anonyme Vorschläge sachgerecht zu behandeln, verkomplizieren sich die Verfahrensweisen, wie die folgende Vereinbarung zeigt.

»Auf dem Verbesserungsvorschlag darf nicht zu erkennen sein, wer ihn eingereicht hat (er darf also nicht den Namen oder sonst irgendwelche Hinweise auf den Einreicher enthalten).

Auf einem zweiten Briefumschlag (DIN C 6 = Namensumschlag), [...] ist ein Schreiben des Einreichers mit folgenden Angaben zu legen:

Name, Vorname, und derzeitige Abteilung/Geschäftsstelle, [...].

Der Namensumschlag muss ebenfalls verschlossen sein und ist dem Verbesserungsvorschlag im DIN C 4/DIN C 5-Umschlag beizufügen.«

(Kreditgewerbe, 080304/177)

Behandlung von Vorschlägen zu ähnlichen oder bereits bekannten Problemen

Bei Einreichung mehrerer Verbesserungsvorschläge zum gleichen Thema gilt meist das zeitliche Prioritätsprinzip: Der erste Vorschlag hat Vorrang.

»Haben mehrere VV den gleichen sachlichen Inhalt, kann nur der zuerst eingegangene VV angenommen werden.«

(Chemische Industrie, 080304/115)

Das Prioritätsprinzip orientiert sich am Eingangsdatum des Verbesserungsvorschlages. Bereits eingeleitete oder geplante Maßnahmen zu diesem Thema müssen in der Regel vom Unternehmen nachgewiesen werden.

»Maßgebend für die Priorität eines VV ist das Eingangsdatum. Sollten zum Zeitpunkt der Einreichung bereits ähnliche oder gleiche Maßnahmen von der [...] geplant sein oder eingeleitet worden sein [...], so bemüht sie [die Firma, d. V.] sich um deren Nachweis [dass bereits ähnliche Vorschläge umgesetzt werden, d. V.]«

(Versicherungsgewerbe, 080304/73)

Wird ein Verbesserungsvorschlag zunächst abgelehnt, später jedoch wieder aufgegriffen, so gilt im folgenden Beispiel in der Prioritäten-skala das ursprüngliche Einreichungsdatum.

»Wird ein abgelehnter Vorschlag später durchgeführt, so behandelt die Bewertungskommission den Vorschlag unter Wahrung der Priorität des Einreichers erneut.«

(Versicherungsgewerbe, 080304/73)

Einreichung von Verbesserungsvorschlägen aus Qualitätszirkeln

Auch aus Qualitätszirkeln können Verbesserungsvorschläge hervor- gehen. Die Betriebe behandeln diese Überschneidung mit dem BVW unterschiedlich. In folgendem Beispiel einer öffentlichen Verwaltung gelangen Vorschläge erst auf Antrag in das BVW.

»Vorschläge aus Qualitätszirkeln werden auf Antrag als Verbesse- rungsvorschläge behandelt.«

(Öffentliche Verwaltung, 080304/63)

Vorschläge aus Qualitätszirkeln können auch als Gruppenvorschläge gelten. Folgende Regelung eines Maschinenbauunternehmens sieht vor, dass der Qualitätszirkel mehrheitlich die Einreichung des Ver- besserungsvorschlages zu beschließen hat. Es ist sogar eine Prämie- rung nicht ausgeschlossen, wenn der Vorschlag aus einem Auftrag an den Qualitätszirkel hervorgeht.

»Ein Vorschlag, der auf der Arbeit in einem Qualitätszirkel beruht, kann nur ein Gruppenvorschlag sein. Die Bewertung setzt voraus, dass der Qualitätszirkel firmenseitig ausdrücklich als solcher be- zeichnet worden ist, dass er mehrheitlich die Einreichung als Ver- besserungsvorschlag beschließt und dass diese innerhalb von drei Monaten nach der Präsentation erfolgt. [...]. Bei einem Qualitäts- zirkel wird die Prämierung nicht dadurch ausgeschlossen, dass ihm der Auftrag, die betreffende Verbesserung zu finden, erteilt worden ist. [...].«

(Maschinenbau, 080304/41)

Bearbeitung, Begutachtung, Prüfung

In den Vereinbarungen verweisen Regelungen, die eine schnelle Um- setzung der Verbesserungsvorschläge anstreben, auf die Weiterent- wicklung des Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesens. Dabei belassen es einige Unternehmen bei Grundsätzen.

»[...] wird die Idee umgehend (unter Berücksichtigung der be- trieblichen Belange) vom zuständigen Bereich begutachtet [...].«

(Energiedienstleister, 080304/151)

Andere wiederum benennen Verantwortliche für diesen Prozess oder regeln konkrete Bearbeitungszeiten für die Entscheidung, um so eine größere Verbindlichkeit herzustellen.

»Die betrieblichen Vorgesetzten und das Controlling sind für die zügige, ergebniswirksame Umsetzung realisierbarer Verbesserungsvorschläge verantwortlich.«

(Gummi- und Kunststoffherstellung, 080304/90)

»Über den Verbesserungsvorschlag soll bis zum Ende des zweiten Monats nach der Einreichung schriftlich entschieden werden.«

(Öffentliche Verwaltung, 080304/251)

Höhere Verbindlichkeit und bessere Kontrolle sind über diese konkreten Festlegungen eher erreichbar. Wenn lediglich Grundsätze formuliert werden, entsteht ein Ermessensspielraum, der nicht unbedingt einklagbar ist.

Erfahrungsgemäß ist der Begutachtungsvorgang einer der größten Zeitfaktoren im Entscheidungsverfahren, da die Gutachter ihn aufgrund geringer Zeitbudgets oft nachrangig behandeln. Daher sehen einige Unternehmen die kurzfristige Erstellung der Gutachten sowie Zwischeninformationen an den Einreicher über den Sach- bzw. Bearbeitungsstand vor.

»Der Gutachter ist verpflichtet, [...] seine Stellungnahme in einer angemessenen Frist, möglichst innerhalb von 3 Wochen, vorzulegen.«

(Metallerzeugung und -bearbeitung, 080304/155)

»Die Stellungnahme des Gutachters muss kurzfristig erfolgen, in der Regel 4 Wochen. Bei besonders schwieriger Begutachtung muss vom Gutachter unaufgefordert und rechtzeitig der/dem BVW-Beauftragten eine Mitteilung über die Gründe der Verzögerung gegeben werden.«

(Gesundheit und Soziales, 080304/228)

Die Auswertung der vorliegenden Vereinbarungen zeigt, dass viele Unternehmen, die Zeitfristen regeln, sich auf eine Gesamtbearbeitungszeit zwischen einem und drei Monaten festlegen. Gutachten sol-

len meist in einem Zeitraum von bis zu einem Monat erstellt werden. Viele Vereinbarungen enthalten jedoch keine konkreten Vorgaben.

Tabelle 5: Festgelegte Zeiträume (Gesamtzahl der Vereinbarungen: 269)

Dauer	Bis zu 3 Monaten	Bis zu 1 Monat	Bis zu 3 Wochen	Bis zu 14 Tage	keine Angabe
Gutachten/ Bearbeitung	20	48	12	27	162

Da selbst gesetzte Fristen für die Erstellung von Gutachten vielfach keine ausreichende Verbindlichkeit schaffen bzw. diese vermutlich oft ausgeschöpft werden, initiieren manche Betriebe ein Bonus-Malus-System. Dies übt zugleich Druck aus und steigert die Motivation, kurze Bearbeitungszeiten zu erzielen.

»Für jedes termingerecht erstellte Gutachten erhalten die beteiligten Gutachter und Fachgutachter je 10 Punkte. Diese Punkte werden über den Zeitraum eines Jahres [...] gesammelt. Am Jahresende werden an die Gutachter und Fachgutachter entsprechend ihrer angesammelten Punktzahl Sachpreise vergeben [...].

Werden die gesetzten Abgabetermine ohne Angabe von triftigen Gründen nicht eingehalten, erfolgt für jeden beteiligten Gutachter ein Punkteabzug von 10 Punkten.«

(Papiergewerbe, 080304/65)

Es kommt vor, dass Unternehmen bestimmten Verbesserungsvorschlägen einen herausragenden Stellenwert beimessen. Sie ordnen dann – wie in folgender Vereinbarung – ausdrücklich eine schnellere Bearbeitung an.

»Arbeitssicherheits-, Gesundheitsschutz- und Umweltvorschläge werden im Eilverfahren bearbeitet.«

(Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 080304/61)

Regelkreise, Dezentralisierung und Bearbeitungszeiten

Zur Beschleunigung des Verfahrens erfolgt teilweise eine Dezentralisierung der Entscheidungs- und Umsetzungsverfahren. Kleine Verbesserungsvorschläge und so genannte »Vor-Ort-Vorschläge« werden beispielsweise in die Abteilungen und Fachbereiche verlagert.

»Um eine Optimierung unseres BVW zu erreichen, werden Aufgaben vom zentralen BVW in die Abteilungen und Fachbereiche im Rahmen dieser Betriebsvereinbarung verlagert. [...] [...] Klein-VV oder Vor-Ort-Vorschläge/Sofortprämierung [...]«
(**Maschinenbau, 080304/199**)

Im folgenden Beispiel wird für Vorschläge, die den eigenen Arbeitsbereich betreffen, eine maximale Bearbeitungsdauer von drei Wochen festgelegt.

»Die Bearbeitungsdauer beträgt für
– Vor-Ort-MV's [Vor-Ort-Mitarbeitervorschläge-bereichsintern, d.V.] 3 Wochen«
(**Maschinenbau, 080304/264**)

Dieses stark beschleunigte Verfahren ist vermutlich insbesondere bei Verbesserungen aus dem eigenen Aufgabenbereich gebräuchlich. Dem Vorgesetzten wird dabei häufig die Rolle zugewiesen, das BVW bewusst als Führungsinstrument einzusetzen, um so Ideen zu fördern und Mitarbeiter zu motivieren. Folgende Vereinbarung garantiert darüber hinaus die Beteiligung eines Betriebsrates und des Einreichers an der Bewertung der Vorschläge.

»Mit der Zulassung von Ideen aus dem eigenen Aufgabenbereich wird dem Vorgesetzten ein Instrument zum Motivieren, Führen und Fördern seiner Mitarbeiter an die Hand gegeben, um gemeinsam mit den Mitarbeitern dieses Wissen für innerbetriebliche Verbesserungen zu nutzen. Die Ideen werden im direkten Kontakt zwischen den Einreichern und dem Vorgesetzten bewertet, mit dem Betriebsrat (Kommissionsmitglied) abgestimmt, realisiert und prämiert.«

(**Metallverarbeitung, 080304/175**)

Wie das folgende Beispiel eines Maschinenbauunternehmens zeigt, können Bearbeitungszeiten in kleinen Regelkreisen sehr kurz sein.

»Die Bearbeitung im kleinen Regelkreis darf längstens 1 Woche dauern. [...]«

(Maschinenbau, 080304/146)

Zur Beschleunigung der Bearbeitung von Verbesserungsvorschlägen werden teilweise Zusatz- oder Ergänzungsvereinbarungen getroffen. Erfahrungen mit langen Bearbeitungszeiten älterer BVW-Vereinbarungen fließen beispielsweise in Form von Protokollnotizen in eine bestehende Betriebsvereinbarung ein und öffnen sie dahingehend.

»Zwischen der [...] und dem Gesamtbetriebsrat der [...] besteht Einvernehmen darüber, dass [...] ergänzende Verfahrensregelungen vereinbart werden können, um die Bearbeitung der Verbesserungsvorschläge zu beschleunigen.«

(Chemische Industrie, 080304/272)

Die folgende Ergänzung einer bestehenden Betriebsvereinbarung zum Betrieblichen Vorschlagswesen sieht für kleinere Vorschläge ein so genanntes »Direkt-Vorschlags-Verfahren (DVV)« unter stärkerer Einbeziehung des Vorgesetzten vor.

»Mit dem DVV soll das betriebliche Vorschlagswesen zusätzlich gefördert und folgendes erreicht werden:

- Gesteigerte Attraktivität des Vorschlagswesens
- Stärkere Einbeziehung des Vorgesetzten
- Beschleunigung der Bearbeitung von Vorschlägen.«

(Fahrzeughersteller Kraftwagenteile, 080304/143)

Die vereinfachten Verfahren sind meist mit bestimmten Prämienobergrenzen belegt.

»Das DVV ist anwendbar für Vorschläge bis 4.000,- DM Jahresnettoeinsparung.«

(Fahrzeughersteller Kraftwagenteile, 080304/143)

»Kleine VV-Kommission: Sachprämien und Geldprämien bis DM 2.000,-
Große VV-Kommission: Geldprämien von über DM 2.000,-«
(Maschinenbau, 080304/223)

»Den eigenen Abteilungsbereich betreffende VV kann der Abteilungsleiter mit einer Prämie bis zu einer Höhe von DM 1.000,- honorieren.«

(Verlags- und Druckgewerbe, 080304/197)

Die vereinfachten Verfahren haben nicht immer den erhofften Erfolg, wie einer Protokollnotiz zur Betriebsvereinbarung aus dem Verlags- und Druckgewerbe zu entnehmen ist. Die Regelung habe sich als nicht praktikabel erwiesen, die erwartete Verfahrensbeschleunigung sei nicht eingetreten und daher werde von dieser Regelung nicht weiter Gebrauch gemacht.

»[...] hat sich bisher als nicht praktikabel erwiesen. Insbesondere ist die erwartete Verfahrensbeschleunigung nicht eingetreten. Von dieser Regelung soll daher nicht weiter Gebrauch gemacht werden.«

(Verlags- und Druckgewerbe, 080304/197)

Ziele aller bisher genannten Vereinbarungen zur Dezentralisierung sind kürzere Bearbeitungszeiten im Vorschlagswesen, erhöhte Zahlen von Verbesserungsvorschlägen und eine bessere Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten. Um diese Ziele zu erreichen, wird teilweise – wie in folgendem Fall – ein weiterer Regelkreis eingeführt.

»Ziele sind:

- a) Kürzere Bearbeitungszeiten
- b) Zahl der eingereichten Vorschläge erhöhen
- c) verbesserte Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten.

Zur Zielerreichung wird das bisherige Betriebliche Vorschlagswesen um einen zweiten Regelkreis erweitert.

Dieser kleine Regelkreis beinhaltet die Abwicklung von Verbesserungsvorschlägen die

- a) in der Entscheidungsbefugnis des Vorgesetzten liegen oder auf dem kurzen Dienstweg vom Vorgesetzten abgeklärt und eingeführt werden können
- b) und sofort vom Vorgesetzten umgesetzt werden müssen
- c) und die mit einer Prämie bis zu DM 100,- honoriert werden.«

(Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080304/183)

Die Bearbeitung der Verbesserungsvorschläge in unterschiedlichen Regelkreisen kann auch durch unterschiedliche Bewertungsausschüsse erfolgen. So werden in einer Reihe von Fällen Vorschläge bis zu einem gewissen Betrag finanzieller Anerkennung von einem betrieblichen Prüfungsausschuss, darüber hinaus von einem zentralen Prüfungsausschuss bearbeitet.

»[...] wird die Idee mit den dazugehörigen Gutachten dem betrieblichen Prüfungsausschuss vorgelegt, der über die Ablehnung oder Prämierung (bis maximal DM 5.000,-) entscheidet.

Ideen mit Prämienvorschlägen ab DM 5.000,- [...] werden zur Bewertung an den zentralen Prüfungsausschuss weitergeleitet.«

(Energiedienstleister, 080304/151)

In der Literatur wird die Dezentralisierung des BVW sowie die stärkere Übertragung der Verantwortung auf Vorgesetzte als positive Entwicklung gewertet.

Das »Vorgesetztenmodell«

Eine weitere Entwicklung im Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesen stellt die Einführung so genannter »Vorgesetztenmodelle« dar, die den Vorgesetzten in den Mittelpunkt stellen: Er ist die erste Anlaufstelle für Verbesserungsvorschläge; berät den Einreicher bei Problemen; begutachtet den Verbesserungsvorschlag; entscheidet bezüglich Annahme oder Ablehnung. Damit wird der Vorgesetzte in diesem Modell auch zum Gutachter des Verbesserungsvorschlages. Ein kompetenter Fachgutachter wird nur dann zu Rate gezogen, wenn der Vorgesetzte einen Vorschlag nicht selbst beurteilen kann. Im Gegensatz zum klassischen BVW erfolgt die Einreichung eines

Verbesserungsvorschlag (schriftlich oder mündlich) ausschließlich beim direkten Vorgesetzten. Da das Vorgesetztenmodell stark von der Einstellung des Vorgesetzten sowie dem Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten abhängt, birgt es auch Gefahren.

Wie sehr der Erfolg des Vorgesetztenmodells der Einstellung und Unterstützung der direkten Vorgesetzten unterliegt, verdeutlicht eine Belegschaftsbefragung von Michele Etienne (2002).

Nach uneingeschränkter Einführung des Vorgesetztenmodells konnte im ersten Jahr ein überwältigender Anstieg an eingereichten Verbesserungsvorschlägen verzeichnet werden, der sich jedoch schon im nächsten Jahr rückläufig entwickelte. Eine Mitarbeiterbefragung sollte Aufschluss über die abnehmende Beteiligung am Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesen geben. Das Ergebnis der Befragung zeigte, dass einer der Hauptgründe im Verhalten der Vorgesetzten liegt: So empfanden 35 Prozent der Befragten die Behandlung und Beurteilung der Verbesserungsvorschläge als ungerecht; 30 Prozent betrachteten die Begründung bei einer Ablehnung des Verbesserungsvorschlags als ungenügend; 25 Prozent empfanden die Tatsache, den Vorgesetzten nicht umgehen zu können, als Nachteil (vgl. Thom/Etienne 2002, S. 9).

Das Vorgesetztenmodell bringt anspruchsvolle und weitgehende Anforderungen an die Vorgesetzten mit sich: Sie müssen sich mit dem Konzept identifizieren, dürfen es nicht als zusätzliche Arbeitsbelastung betrachten und Verbesserungsvorschläge nicht als persönliche Kritik auffassen; sie werden zur Schlüsselfigur hinsichtlich Motivation und Teilnahme der Mitarbeiter am BVW und zeichnen damit letztlich verantwortlich für dessen Erfolg.

Bei den vorliegenden Vereinbarungen handelt es sich meist nicht um ausschließliche Vorgesetztenmodelle. Die Rolle der Vorgesetzten im Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesen hat in den letzten Jahren allerdings eine immer stärkere Bedeutung erfahren.

Ablehnung von Verbesserungsvorschlägen

Wird ein Verbesserungsvorschlag abgelehnt, sind dem Einreicher die Gründe schriftlich, verständlich und ausführlich mitzuteilen oder – in manchen Unternehmen – durch den Vorgesetzten zu erläutern.

»Die Gründe, die gegen eine Annahme bzw. Durchführung eines VV sprechen, sind dem Einreicher verständlich und ausführlich durch das BVW schriftlich mitzuteilen oder durch den Vorgesetzten zu erläutern.«

(Fahrzeughersteller Kraftwagenteile, 080304/154)

Ein Vorschlag kann aus verschiedenen Gründen abgelehnt werden: Er ist überholt bzw. unwirtschaftlich, seine Umsetzung könnte zu einer Qualitätsminderung führen oder er stünde gesetzlichen, tariflichen, rechtlichen und vertraglichen Vereinbarungen entgegen.

»Gründe für eine Ablehnung eines Vorschlages können z.B. sein:

- Vorschlag ist überholt,
- Vorschlag ist nicht wirtschaftlich,
- aus dem Vorschlag würde sich eine Qualitätsminderung ergeben,
- dem Vorschlag stehen gesetzliche, tarifliche, rechtliche und vertragliche Festlegungen entgegen.«

(Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 080304/153)

Damit die Ablehnung keine anonyme, schriftliche und damit demotivierende Mitteilung bleibt, sieht folgende Vereinbarungen ein persönliches Gespräch vor.

»Die Ablehnungsgründe sollen zusätzlich dem Einreicher mündlich erläutert werden.«

(Maschinenbau, 080304/214)

Einspruch bei Ablehnung

Häufig hat der Einreicher bei ablehnenden Entscheidungen des Bewertungsausschusses eine Einspruchs- oder Beschwerdemöglichkeit, auf die ausdrücklich hingewiesen wird. Der Einspruch muss meist in einer bestimmten zeitlichen Frist schriftlich erfolgen.

»Gegen die Entscheidung des Bewertungsteams kann der Einreicher innerhalb von 10 Arbeitstagen nach Zugang der Entscheidung Beschwerde beim Bewertungsteam schriftlich einlegen.«

(Glas- und Keramikgewerbe, 080304/268)

In der Regel bezieht sich die Einspruchsmöglichkeit auf den eingereichten Verbesserungsvorschlag. Nachstehende Vereinbarung ermöglicht den Mitarbeitern auch dann Einspruch gegen die Umsetzung eines Verbesserungsvorschlages, wenn ihr Arbeitsplatz betroffen ist. Mit dieser Regelung wurde eine besondere Schutzbestimmung für die Beschäftigten in die Vereinbarung aufgenommen – wenngleich dies in den ausgewerteten Vereinbarungen eine Ausnahme darstellt.

In folgendem Unternehmen wird der Einspruch an eine Kommission gerichtet, die einen Mehrheitsbeschluss unter Beteiligung des Betriebsratsvorsitzenden herbeizuführen hat. Kommt keine Einigung zustande, wird die BVW-Maßnahme nicht durchgeführt.

»Ist der Arbeitsplatz eines Mitarbeiters durch die Umsetzung einer [...] /BVW-Maßnahme direkt betroffen und der Mitarbeiter mit dieser Maßnahme nicht einverstanden, so kann er sich an die Kommission wenden. Kommt dort keine mehrheitliche Beschlussfassung zustande, werden BR-Vorsitzender und der Vorsitzende der Geschäftsführung versuchen, eine Einigung herbeizuführen. Kommt keine Einigung zustande, wird diese [...] /BVW-Maßnahme nicht durchgeführt.«

(Maschinenbau, 080304/247)

Für die Verbindlichkeit des Verfahrens ist eine kurzfristige Behandlung der Beschwerde im Bewertungsausschuss wichtig. Zur Unterstützung des Einreichers ermöglicht folgende Regelung die Hinzuziehung des Betriebsrates. Auch dies ist jedoch in den meisten der ausgewerteten Vereinbarungen nicht die Regel.

»Das Bewertungsteam hat in seiner nächsten Sitzung, spätestens 4 Wochen nach Beschwerdeeingang über die Beschwerde zu beraten und zu entscheiden. Der Einreicher kann einen Betriebsratskollegen seiner Wahl zur Unterstützung hinzuziehen.«

(Glas- und Keramikgewerbe, 080304/268)

Einige größere Betriebe berufen speziell für den Einspruch eine Einspruchskommission. Folgende Vereinbarung sichert durch Bildung eines paritätischen Ausschusses auch eine entsprechende Mitwirkung des Betriebsrates.

»Bei Einsprüchen wird eine paritätische Einspruchskommission gebildet, diese ist berechtigt, die ursprüngliche Entscheidung zu verändern.«

(Fahrzeughersteller Kraftwagenteile, 080304/154)

Die Entscheidung über einen Verbesserungsvorschlag bei Nichteinigung kann im weiteren Verfahren an eine Berufungskommission oder Schiedsstelle überwiesen werden.

»Die Berufungskommission befindet über Berufungen gegen Entscheidungen der Bewertungskommission, durch die ein Einspruch [...] zurückgewiesen worden ist.«

(Maschinenbau, 080304/199)

Die Einrichtung von Schiedsstellen ist jedoch in der Regel nicht vorgesehen und scheint von der Größe des Betriebes abzuhängen. In der folgenden Vereinbarung ist sie auf Konzernebene angesiedelt und paritätisch zusammengesetzt.

»[...] Kommt es hier zu keiner Einigung, geht der VV zur Beratung und endgültigen Beschlussfassung an die VV-Schiedsstelle [...]. Diese Beschlüsse sind nicht mehr anfechtbar.

[...]

Diese Kommission wird gesellschafts- bzw. betriebsstättenübergreifend auf Konzernebene gebildet und setzt sich paritätisch aus jeweils 3 Vertretern der Geschäftsleitung und des Betriebsrates zusammen.«

(Gummi- und Kunststoffherstellung, 080304/90)

Die Schiedsstelle ist in diesem Unternehmen auch für die abschließende Entscheidung zuständig, wenn nach zweimaliger Beschlussfassung in der zuständigen Bewertungskommission keine Einigung erzielt wurde.

»Die VV-Schiedsstelle ist zuständig für:

- Endgültige von Entscheidungen von VVS, über die trotz zweimaliger Beschlussfassung in der zuständigen VV-Kommission keine Einigung erzielt wurde;
- [...]«

(Gummi- und Kunststoffherstellung, 080304/90)

In der folgenden Vereinbarung einer öffentlichen Verwaltung wird der Einreicher bei der (ganz oder teilweisen) Ablehnung seines Vorschlags, am Verfahren beteiligt. Er hat die Möglichkeit seinen Vorschlag gegenüber einem speziellen Gremium unter Beteiligung des Gesamtpersonalrats zu erläutern und Missverständnisse auszuräumen. Auch das Gremium kann seinerseits nochmals die Ablehnungsgründe darstellen.

»Sofern das begutachtende Amt der Umsetzung des Verbesserungsvorschlages nicht oder nur teilweise zustimmt, erhält der/die Vorschlagende auf Wunsch Gelegenheit, in einem Gremium, bestehend aus einem/einer Moderator/-in, einem/einer Vertreter/-in des begutachtenden Amtes und einem Mitglied des Gesamtpersonalrates seine Ideen zu erläutern, und Missverständnisse auszuräumen. Andererseits können eventuelle Ablehnungsgründe verständlich gemacht werden.«

(Öffentliche Verwaltung, 080304/98)

Anwenderleitfaden/Handbuch

Um eine einheitliche Vorgehens- und Bearbeitungsweise im Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesen zu gewährleisten, geben manche Unternehmen Leitlinien und Anwenderhandbücher als Hilfestellung.

»Im Laufe der Jahre hat sich herausgestellt, dass im Interesse einer einheitlichen Bearbeitung der Verbesserungsvorschläge nähere Erläuterungen zu einzelnen Punkten sinnvoll sind.

Zur Erleichterung der Bearbeitung von Verbesserungsvorschlägen ist dieses Handbuch nunmehr in Form einer Loseblattsammlung zusammengefasst und auf den neuesten Stand gebracht worden. [...]«

(Kohlebergbau, 080304/237)

2.7 Die Prämie

Unabhängig von der Mitbestimmung des Betriebsrats (siehe Kapitel 3) bei der Höhe der Prämie, besteht ein Rechtsanspruch des einzelnen Arbeitnehmers auf Zahlung einer Vergütung für einen Verbesserungsvorschlag. Das ergibt sich hinsichtlich der qualifizierten technischen Verbesserungsvorschläge aus § 20 ArbNErfG (Arbeitnehmererfindungsgesetz; vgl. Däubler/Kittner/Klebe, BetrVG, § 87 Rn. 299). Der Vergütungsanspruch leitet sich auch aus § 242 BGB (Bürgerliches Gesetzbuch) ab. Nach der Rechtsprechung des BAG (Bundesarbeitsgericht) hat ein Beschäftigter Rechtsanspruch auf eine zusätzliche Vergütung, wenn der Verbesserungsvorschlag eine über die übliche Arbeitsleistung hinausgehende Sonderleistung darstellt und nicht bereits mit dem Arbeitsentgelt abgegolten ist. Weiterhin gilt als Kriterium, dass der Arbeitgeber einen nicht unerheblichen Vorteil aus diesem Verbesserungsvorschlag zieht. Voraussetzung für die Prämienzahlung ist, dass der Verbesserungsvorschlag angenommen, umgesetzt bzw. wie in folgender Vereinbarung in einen Ideenvorrat übernommen wird. Die Vereinbarungen differenzieren meist zwischen Verbesserungsvorschlägen mit errechenbaren bzw. nicht errechenbaren Nutzen.

»Voraussetzung für die Auszahlung der vollständigen Prämie ist,
1. bei nicht berechenbaren VV, dass der VV eingeführt werden soll oder
2. bei berechenbaren VV, dass der VV eingeführt ist oder
3. dass der VV in den Ideenvorrat übernommen wird.«

(Metallverarbeitung, 080304/229)

2.7.1 Mindest-, Höchst- und Anerkennungsprämien

In der Rechtsprechung sind jedoch keine konkreten Aussagen über die Höhe der Prämien zu finden. Die Festlegung muss im Einzelfall auf Grundlage von §242 BGB »nach Treu und Glauben« und auf Grundlage von §315 BGB »nach billigem Ermessen« erfolgen. Das BAG hat auch keine Aussagen über Prämienunter- oder Prämienhöchstgrenzen getroffen.

In der Regel handelt es sich bei den vorliegenden Betriebs- und Dienstvereinbarungen bei Prämien um Geldprämien. Einige Vereinbarungen legen eine maximale Prämienhöhe fest, andere wiederum sehen von einer Höchstgrenze ab.

»Die Höchstprämie beträgt DM 50.000,-.«
(**Maschinenbau, 080304/223**)

»Eine Höchstgrenze ist nicht vorgesehen.«
(**Glas- und Keramikgewerbe, 080304/266**)

In den meisten Vereinbarungen werden Mindestprämien festgelegt. In diesen Fällen belaufen sie sich auf Beträge zwischen etwa € 25 und € 50.

»Die Untergrenze für die Geldprämie liegt bei einem Beitrag von EUR 50,-.«
(**Glas- und Keramikgewerbe, 080304/266**)

Häufig ist auch dann eine Anerkennungsprämie vorgesehen, wenn der Verbesserungsvorschlag nicht angenommen wird, um den Einsatz des Einreichers anzuerkennen.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Regelungen in den uns vorliegenden 269 Vereinbarungen über Mindest-, Höchst- und Anerkennungsprämien.

Tabelle 6: Mindest-, Höchst- und Anerkennungsprämien

Prämie	Vereinbarungen
Mindestprämie DM 50,-	36
Mindestprämie DM 100,-	51
Höchstprämie bis zu DM 5.000,-	13
Höchstprämie bis zu DM 10.000,-	17
Höchstprämie bis zu DM 20.000,-	37
Höchstprämie bis zu DM 100.000,-	26
Anerkennungsprämie	119

In einigen Fällen – meist bei »kleineren« Verbesserungsvorschlägen oder Anerkennungsprämien – werden Sachprämien vergeben. Die folgenden Vereinbarungen beinhalten als Prämierung auch die Möglichkeit einer Arbeitsbefreiung. Dies stellt jedoch eine Ausnahme dar.

»Statt der Zahlung einer Geld- oder Sachprämie kann auch Dienstbefreiung zwischen $\frac{1}{2}$ Arbeitstag und 3 Arbeitstagen unter Zahlung der Bezüge gewährt werden.«

(Gesundheit und Soziales, 080304/25)

»Die nach den vorgenannten Bemessungsgrundlagen mit Prämien ausgezeichneten Beschäftigten haben die Möglichkeit, alternativ zur Geldprämie einen Freizeitausgleich zu wählen, uns zwar je 25,- DM Prämie einer Stunde, bis zu 20 Arbeitstagen im Jahr.«

(Öffentliche Verwaltung, 080304/63)

Die meisten Unternehmen bzw. Verwaltungen zahlen Prämien erst nach der Annahme von Verbesserungsvorschlägen. Im folgenden Ausnahmefall ist bereits bei Einreichung eine Teilprämienzahlung vorgesehen – quasi als rasche Anerkennung. Die endgültige Prämie erfolgt nach der Umsetzung.

»Bei angenommenen Verbesserungsvorschlägen erhält der Ideeinreicher mit der Annahmeerklärung einen Sachpreisgutschein im Wert von DM 100,-. Die Festsetzung und Auszahlung der endgültigen Prämie erfolgt innerhalb von 6 Wochen nach der Umsetzung des Verbesserungsvorschlages.«

(Kreditgewerbe, 080304/200)

2.7.2 Prämierung von Gruppenvorschlägen

Bei der Prämierung von Gruppenverbesserungsvorschlägen sind die Regelungen unterschiedlich. In einigen Vereinbarungen ist vorgesehen, dass die Prämie gleichmäßig auf alle Gruppenmitglieder verteilt wird.

»Bei Gruppenvorschlägen wird die Prämie anteilmäßig auf die Gruppenmitglieder verteilt.«

(Gastgewerbe, 080304/14)

Nachstehend zitiertes Maschinenbauunternehmen differenziert nach Ideenanteilen einzelner Gruppenmitglieder und zahlt entsprechend unterschiedliche Beträge aus. Offen bleibt, wie diese Differenzierung in der Praxis bewerkstelligt werden kann.

»[...] nach dem Anteil der Erkenntnisse und Ausreifung des jeweiligen Vorschlages [...].«

(Maschinenbau, 080304/158)

Um Bewertungsschwierigkeiten unterschiedlicher Ideenanteile durch übergeordnete Instanzen zu umgehen, ist in den folgenden Fällen die Prämienaufteilung durch die Gruppe selbst vorgesehen.

»Soll bei Gruppenvorschlägen die Prämie ungleich verteilt werden, legt die Gruppe einvernehmlich den Verteilerschlüssel fest.«

(Fahrzeughersteller Kraftwagenteile, 080304/154)

»Wird ein Verbesserungsvorschlag von mehreren Personen eingereicht [...], erfolgt die Verteilung der Vorschlagsprämie nach dem von den Vorschlagenden gewünschten Aufteilungsmaßstab [...].«

(Maschinenbau, 080304/158)

2.7.3 **Prämienberechtigungen aus TQM und KVP**

In Betrieben, in denen neben dem BVW auch TQM und KVP existieren, kann es hinsichtlich Bearbeitung und Prämierung von Verbesserungsvorschlägen häufig zu Verzahnungen kommen. Eine Verbindung von BVW und TQM kann an der jeweiligen Aufgabenstellung erfolgen. Liegt diese außerhalb der eigentlichen Arbeitsaufgabe, sind die Teams wie in folgendem Maschinenbauunternehmen prämienberechtigt.

»Die Organisation von Qualitätsteams, die Aufgabenstellungen über die eigentliche Arbeitsaufgabe der Teammitglieder hinaus bearbeiten, wird in der [...] mit dem betrieblichen Vorschlagswesen verknüpft. Diese QT's sind prämienberechtigt.«

(Maschinenbau, 080301/02)

Es kann aber auch eine Gleichbehandlung vereinbart werden. Ob Verbesserungsvorschläge im Rahmen von TQM oder BVW entstehen – der Fahrzeughersteller in folgendem Beispiel vereinbart, in beiden Fällen auf gleiche Weise zu verfahren.

»Verbesserungsvorschläge werden gemäß den Betriebsvereinbarungen zum Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesen und Direkt-Vorschlags-Verfahren behandelt.«

(Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080301/01)

Die Prämierung von Verbesserungsvorschlägen aus KVP-Workshops bzw. -Gruppen erfolgt in einigen Fällen analog dem Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesen. Allerdings erhalten die Einreicher in folgendem Beispiel nicht die gleiche Prämienhöhe, die sie im Vorschlagswesen erzielen würden.

»Die Honorierung erfolgt auf Basis der nach den Grundsätzen des Ideenmanagements ermittelten Einsparungen/Effekte bzw. der daraus resultierenden Verbesserungsideen-Prämie.

Die Workshop-Teilnehmer erhalten im Falle der unmittelbaren Auszahlung 38% der Verbesserungsideen-Prämie.«

(Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080304/187)

2.7.4 Verbesserungsvorschläge mit errechenbarem Nutzen

Bei der Prämienberechnung wird in der Regel differenziert zwischen Prämien für Vorschläge *mit* und *ohne* errechenbarem Nutzen.

In vielen Vereinbarungen orientiert sich die Prämienbemessung für Verbesserungsvorschläge mit errechenbarem Nutzen an der Nettoersparnis, die der Betrieb durch die Umsetzung des Verbesserungsvorschlages voraussichtlich erzielen wird. Sie wird anhand einer Wirtschaftlichkeitsberechnung ermittelt. Zeitliche Grundlage für die Berechnung ist meist ein Jahr.

»Als Grundlage zur Prämienberechnung dient die Festlegung der Firma auf Basis der Einsparung für den Zeitraum eines Jahres ab Einführung des Verbesserungsvorschlags, es sei denn, die Einsparung umfasst nur einen kürzeren Zeitraum. Hierfür ist grundsätzlich eine Wirtschaftlichkeitsberechnung unter Beachtung der Richtlinien für das Betriebliche Vorschlagswesen zu erstellen.«

(Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080304/52)

Die Nettoersparnis wird beispielsweise wie folgt definiert.

»Diese Nettoersparnis errechnet sich aus den Einsparungen an Material-, Energie-, Reparatur-, Ausschuss-, Lohn- und Gemeinkosten eines vollen Jahres abzüglich der Durchführungskosten des Verbesserungsvorschlages. Als Durchführungskosten sind bei Investitionen lediglich die linearen Abschreibungen für das erste Jahr anzusetzen.«

(Metallerzeugung und -bearbeitung, 080304/155)

Bei ca. einem Drittel der vorliegenden Vereinbarungen beträgt die Prämie rund 20 Prozent, bei 20 Prozent der Vereinbarungen rund 10 Prozent der jährlichen Nettoersparnis.

Tabelle 7: Vereinbarungen mit jährlicher Nettoersparnis

	Vereinbarungen
≥ 10% der jährlichen Nettoersparnis	55
≥ 20% der jährlichen Nettoersparnis	84

Häufig werden die Prämien auch nach dem Grad der wirtschaftlichen Ersparnis gestaffelt, wie in folgendem Beispiel. Dabei nimmt der Prozentsatz der Prämie mit zunehmender Ersparnis ab.

	Nettoersparnis bis EUR 500,-	32 %
für den EUR 500,-	übersteigenden Betrag bis EUR 2.500	28 %
für den EUR 2.500,-	übersteigenden Betrag bis EUR 5.000	24 %
für den EUR 5.000,-	übersteigenden Betrag bis EUR 12.500	20 %
für den EUR 12.500,-	übersteigenden Betrag bis EUR 25.000	19 %
für den EUR 25.000,-	übersteigenden Betrag bis EUR 50.000	18 %
für den EUR 50.000,-	übersteigenden Betrag bis EUR 125.000	17 %
für den EUR 125.000,-	übersteigenden Betrag bis EUR 250.000	16 %
für den EUR 250.000,-	übersteigenden Betrag	15 %«

(Glas- und Keramikgewerbe, 080304/266)

Meist besteht die Prämie aus einer Grundprämie und weiteren Faktoren, die entweder hinzu- oder abgerechnet werden.

In folgendem Beispiel setzt sich die Prämie aus der Grundprämie (G) sowie einem personenbezogenen (F1) und einem sachbezogenen Korrekturfaktor (F2) zusammen: $\text{Prämie} = G \times F1 \times F2$. Dabei bezieht sich der personenbezogene Korrekturfaktor (F1) auf die betriebliche Stellung und den Arbeitsbereich (eigener oder fremder Arbeitsbereich) des Einreichers. Un- und angelernte Beschäftigte sowie Auszubildende erhalten beispielsweise einen höheren Faktor als Gruppen- oder Abteilungsleiter. Der sachbezogene Korrekturfaktor (F2) bezieht sich auf die Neuartigkeit bzw. Originalität des Verbesserungsvorschlages. Die Grundprämie wird mit diesen beiden Faktoren multipliziert und ergibt die Gesamtprämie für den Verbesserungsvorschlag.

Personenbezogener Korrekturfaktor – Summe aus a) und b) – = F1:

a) Betriebliche Stellung des Einreichers	
Un- und angelernte Lohnempfänger und Auszubildende	1,3
Fach- und Vorarbeiter, Einrichter, Angestellte ohne Weisungsbefugnis	1,0
Meister, techn. und kaufm. Sachbearbeiter	0,7
Übrige Angestellte (Gruppen-, Abteilungsleiter u. a., soweit AT-Angestellte)	0,4

b) Arbeitsbereich des Einreichers	
Eigener und verwandter Arbeitsbereich	0
Fremder Arbeitsbereich	0,3

[...]

Sachbezogener Korrekturfaktor (F2):

Neuartigkeit (Originalität)				
Leistungsaufwand (Ausführungsreife)	Offensichtlich bekannt	Betriebsbekanntes Vorbild	Betriebsfremdes Vorbild	Eigene Idee
Mäßig	0,7	0,8	0,9	1,0
Unterdurchschnittlich	0,8	0,9	1,0	1,1
Durchschnittlich	0,9	1,0	1,1	1,2
Überdurchschnittlich	1,0	1,1	1,2	1,3«

(Papiergewerbe, 080304/65)

Prämienminderungen können auch bei Verbesserungsvorschlägen aus dem eigenen Aufgabenbereich erfolgen. Folgende Vereinbarung berechtigt hierzu die Bewertungskommission.

»Liegt die Erstellung des Verbesserungsvorschlages ganz oder teilweise im Aufgabenbereich des Einsenders, kann die durch die Bewertungskommission zunächst festgesetzte Prämie um 0–100% gemindert werden.«

(Energiedienstleister, 080304/157)

2.75 **Verbesserungsvorschläge mit nicht errechenbarem Nutzen**

Verbesserungsvorschläge ohne errechenbaren Nutzen sind kalkulatorisch nicht eindeutig quantifizierbar und/oder haben einen ideellen Nutzen.

»Nicht rechenbare Vorschläge sind solche Vorschläge, die einen betrieblichen Zustand verbessern, deren wirtschaftlicher Nutzen kalkulatorisch jedoch nicht errechnet werden kann.«

(Unterhaltungselektronik/-elektrik, 080304/59)

Ein Metall verarbeitendes Unternehmen nennt folgende Gebiete, zu denen Vorschläge mit nicht errechenbarem Nutzen eingebracht werden können.

1. Arbeiterleichterung	2. Umweltschutz
3. Gesundheitsschutz	4. Betriebs-/Arbeitsablauf
5. Verkehrssicherheit	6. Aus- und Weiterbildung
7. Produktqualität	8. Ordnung und Sauberkeit
9. Organisation	10. Sonstiges«

(Metallerzeugung und -bearbeitung, 080304/167)

Da Vorschläge ohne errechenbaren Nutzen nicht exakt bewertbar sind, kann beispielsweise eine Wertung von »gering« bis »sehr hoch« in Verbindung mit einem Punktesystem erfolgen. Die Punkte werden dann mit Geldbeträgen, z.B. Stundenlöhnen, multipliziert.

»Für die Bedeutung des VV mit nicht errechenbaren Vorteilen [...] gelten folgende Bewertungskriterien:

Sehr gering	= 4 Punkte
Gering	= 8 Punkte
Mittel	= 15 Punkte
Hoch	= 22 Punkte
Sehr hoch	= 35 Punkte

Die Punkte aus [...] werden addiert und mit dem Zweifachen des durchschnittlichen Stundenlohns aller Arbeiter der [...] multipliziert.«

(Metallerzeugung und -bearbeitung, 080304/129)

Neben der Punktvergabe für Bedeutung oder Nutzen eines Verbesserungsvorschlages wird in den Vereinbarungen manchmal auch der Faktor *Ausführungsreife* berücksichtigt.

Ausführungsreife des VV	Faktor
a) Ohne bzw. geringe Änderung notwendig	1,0
b) Erhebliche Änderungen notwendig	0,7
c) Vollkommene Überarbeitung notwendig	0,5«

(Chemische Industrie, 080304/135)

Wie bei rechen- und messbaren Verbesserungen sehen die Regelungen auch bei nicht direkt messbaren Verbesserungen die Möglichkeit einer Prämierung in Form von Freizeit vor.

»Es können ebenso Prämien in Form von Geld oder als Freistellungen vom Dienst für nicht direkt messbare Verbesserungen (z.B. im Umwelt-, Gesundheits- oder Sozialbereich oder im Bereich Arbeitssicherheit und Arbeitszufriedenheit, Bürgerfreundlichkeit usw.) gewährt werden.«

(Öffentliche Verwaltung, 080304/141)

2.7.6 **Zusätzliche Prämierungen**

In einigen Vereinbarungen werden Verbesserungsvorschläge für bestimmte Bereiche besonders hervorgehoben. Beispielsweise erhalten in den folgenden Fällen Vorschläge zu Unfallverhütung, Arbeitssicherheit, Umweltschutz, Qualitätsverbesserung und Arbeitserleichterung höhere Prämien.

»Bei Unfallverhütungsvorschlägen mit nicht errechenbarem Nutzen, deren Durchführung die Vermeidung einer Verletzungsmöglichkeit erwarten lässt sowie bei Umweltvorschlägen mit nicht errechenbarem Nutzen, können die in der Richtwerttabelle aufgeführten Prämienätze um bis zu 20% erhöht werden.«

(Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080304/52)

»Verbesserungsvorschläge zur Erhöhung der Arbeitssicherheit erhalten einen Prämienzuschlag von 20%.«

(Bildungseinrichtung, 080304/111)

»Bei weiteren Vorteilen, wie Qualitätsverbesserung, Erhöhung der Arbeitssicherheit, Arbeitserleichterung, Umweltschutz etc., kann die errechnete Prämie bis zu 30% – bis zur jeweiligen Höchstprämie – erhöht werden.«

(Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080304/187)

Besonders deutlich wird der Stellenwert der Arbeitssicherheit in folgender Vereinbarung. Dort erhalten die Beschäftigten bereits eine Prämie, wenn sie auf eine drohende Gefahr aufmerksam machen ohne einen Lösungsvorschlag einzubringen.

»VV zur Arbeitssicherheit

[...]

Im Gegensatz zu den sonstigen VV soll hierbei auch der Hinweis auf eine drohende Gefahr prämiert werden, selbst dann, wenn der Einreicher keine geeignete Abwendungsmaßnahme vorschlagen kann. Voraussetzung für die Gewährung einer solchen Prämie (mindestens DM 100,-) ist die Verwertung des Hinweises durch entsprechende Maßnahmen des Betriebes oder anderer Stellen.«

(Chemische Industrie, 080304/115)

Genannte Prämierungen von Vorschlägen zu bestimmten Gebieten haben einen Steuerungseffekt: Sie werten diese Gebiete auf, vermehren Vorschläge in diesen Sektoren und führen tendenziell zu einer Verringerung von Vorschlägen in anderen Gebieten.

Die besondere Prämierung in diesen Bereichen kann über feste Geldbeträge oder Zuweisung eines Multiplikationsfaktors erfolgen. Die Ausweisung einer »Humanisierungsprämie« wie in folgender Vereinbarung stellt jedoch eine Ausnahme dar.

»Für Vorschläge aus dem Bereich der Sicherheit wird eine Barprämie bis zu DM 500,- vergeben.

Humanisierungsprämie

Für Vorschläge, die die Arbeitsbedingungen verbessern, wird eine Prämie bis zu DM 500,- vergeben.«

(Ernährungsgewerbe, 080304/22)

»Bei Vorschlägen, die eindeutig dem Fachgebiet Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutz zuzuordnen sind, ergibt sich ein Faktor von 1,25.«

(Chemische Industrie, 080304/97)

Eine Steuerungsfunktion im Vorschlagswesen ergibt sich auch, wenn Unternehmen wie in folgendem Beispiel Gruppenvorschläge besonders begünstigen. Dahinter kann die Absicht stehen, betriebliche Arbeitsgruppen zu animieren, gemeinsam und ständig über Verbesserungen nachzudenken und so generell den Teamgeist zu fördern.

»Bei Gruppenvorschlägen wird die Prämie um 20% erhöht. [...]«

(Bildungseinrichtung, 080304/111)

»Bei einem von mehreren Mitarbeiter/innen erarbeiteten und eingereichten Verbesserungsvorschlag werden zusätzlich 20% der ermittelten Prämie als Gruppenbonus gezahlt.«

(Energiedienstleister, 080304/157)

Eine Sonderprämie honoriert teilweise die erstmalige bzw. mehrmalige Einreichung von Verbesserungsvorschlägen – offensichtlich, um einerseits die Hemmschwelle bei Ersteinreichern zu überwinden und andererseits eine ständige Ideenproduktion zu fördern bzw. einem Nachlassen der Anstrengungen entgegenzuwirken.

»[...] erhält jeder Einreicher, der erstmals einen Verbesserungsvorschlag einreicht, unmittelbar nach der Bestätigung seines Vorschlages eine Ersteinreicherprämie in Höhe von DM 50,-.«

(Informationstechnikhersteller, 080304/222)

»Werden innerhalb von zwei Jahren von einem Einreicher fünf VV's prämiert, so erhält dieser eine zusätzliche Sonderprämie von DM 100,-.«

(Unterhaltungselektronik/-elektrik, 080304/163)

»Einsender, die mehrere VV eingereicht haben, die im Zeitraum eines Kalenderjahres zur Einführung gelangen, erhalten ab dem 3. VV pro VV DM 150,- Zusatzprämie.«

(Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080304/182)

2.7.7 **Besondere Prämienformen**

Statt einer direkten Geldprämie können Prämierungen auch im Rahmen von Verlosungen z. B. von Gutscheinen erfolgen.

»[...] Gemäß anliegenden Regeln zur Festlegung der Prämie können Verbesserungsvorschläge an einer Verlosung teilnehmen. [...] Folgende Preise werden zur Verlosung vorgeschlagen:

1. Preis: Ein Gutschein in Höhe von 1.500,- DM
2. Preis: Ein Gutschein in Höhe von 1.250,- DM
3. Preis: Ein Gutschein in Höhe von 700,- DM.«

(Maschinenbau, 080304/39)

Meist sind diese Prämien zusätzliche Belohnungen, die die Mitarbeiter für ihr Engagement belohnen und noch stärker motivieren sollen.

»Als zusätzliche Motivation für eine Beteiligung am Betrieblichen Vorschlagswesen kann der BVW-Ausschuss Jahresverlosungen festlegen.«

(Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 080304/243)

Zu diesen Prämienformen zählen auch Reiseverlosungen, Sonderaktionen und Sonderpreise. Halbjährlich wird nach folgender betrieblichen Regelung eine Wochenendreise plus Sonderurlaub und Taschengeld unter allen prämierten Vorschlägen verlost. Weiterhin sind jeweils zu vereinbarenden Sonderaktionen sowie Sonderpreise (für jeden 25. Einreicher) vorgesehen.

»Reiseverlosung:

Pro Halbjahr: Verlosung – aus allen prämierten Vorschlägen – einer »verlängerten« Wochenendreise (Freitag: Sonderurlaub) für 2 Personen in eine europäische Stadt [...]. Der Gewinner erhält zusätzlich ein »Taschengeld« in Höhe von DM 500,- brutto.

Sonderaktionen:

Bei Bedarf wird eine Sonderaktion – Dauer: 4 Wochen – gestartet. Die Rahmenbedingungen werden – unabhängig von den in der Betriebsvereinbarung fixierten Vorgaben – jeweils aus aktuellem Anlass festgelegt.

Sonderpreis:

Jeder 25. Einreicher eines Kalenderjahres wird mit einem »Sonderpreis« (z.B. Essen für 2 Personen etc.) bedacht.«

(Chemische Industrie, 080304/37)

2.7.8 Prämien für Vorgesetzte und Gutachter

Grundsätzlich richten sich Prämien des Verbesserungsvorschlagswesens an die Einreicher von Verbesserungsvorschlägen, weitere Personengruppen werden nicht bedacht. Folgende Regelung jedoch bezieht auch Vorgesetzte in die Prämierung mit ein. Dies mag dazu beitragen, dass Vorgesetzte ein größeres Interesse am Einreichen von Verbesserungsvorschlägen gewinnen und die Beschäftigten stärker dazu motivieren, am Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesen teilzunehmen.

»90% der Prämie werden an den Einreicher ausgezahlt; 10% erhält der direkte Vorgesetzte.«

(Einzelhandel, 080304/139)

Ebenso ist die folgende Vereinbarung eine Rarität: Der Gutachter erhält einen bestimmten Anteil an der errechneten Jahreseinsparung. Dem Unternehmen scheint besonders daran gelegen, das Betriebliche Verbesserungsvorschlagswesen zu fördern, zu beleben und insbesondere wichtige Beteiligte zu motivieren.

»Der Gutachter, der für die erste prämienauslösende Einführung eines VVg verantwortlich ist, erhält 1 % der errechneten Jahreseinsparung bis max. DM 1.000,-.«

(Telekommunikationsdienstleister, 080304/234)

2.7.9 **Besteuerung der Prämien**

Laut Gesetz werden Prämienzahlungen dem Arbeitsentgelt zugeordnet und sind damit steuer- und sozialversicherungspflichtig. Auf diesen Sachverhalt wird in den Vereinbarungen häufig hingewiesen.

»Prämien für Verbesserungsvorschläge sind individuell durch den Mitarbeiter, Pensionär bzw. Rentner zu versteuern.«

(Kreditgewerbe, 080304/177)

»Die Prämien sind Bruttobeträge und unterliegen gemäß den jeweiligen Gesetzen der Steuer- und Sozialversicherungspflicht.«

(Maschinenbau, 080304/223)

Die Versteuerung und Zahlung von Sozialversicherungsabgaben im Rahmen der Prämienzahlungen verringern letztendlich die Einnahmen der Beschäftigten. Theoretisch könnten hohe Prämienzahlungen auf mehrere Jahre verteilt werden, eine entsprechende Regelung fand sich in den ausgewerteten Vereinbarungen jedoch nicht.

Damit die Einreicher über die Besteuerung nicht zuviel von der Prämie verlieren, übernimmt in wenigen Fällen das Unternehmen die Steuerzahlung ganz oder teilweise.

»Um der Einreicherin oder dem Einreicher eines erfolgreichen VV die festgesetzte Prämie in voller Höhe – also brutto gleich netto – zukommen zu lassen, werden eventuell zu entrichtende Lohnsteuern von der [...] übernommen.«

(Versicherungsgewerbe, 080304/73)

»Prämien bis zu 500,- DM werden brutto = netto ausbezahlt. Das bedeutet, der Arbeitgeber übernimmt die Versteuerung der Prämie.

Der Prämienanteil, der über die 500,- DM-Grenze geht, ist vom Arbeitnehmer zu versteuern.«

(Holzgewerbe, 080304/219)

Andere Unternehmen mindern den Besteuerungseffekt durch eine pauschale Erhöhung der Prämie.

»Die auf die Prämien anfallenden Steuern übernimmt die zuständige Gesellschaft in Form einer pauschalen Erhöhung der Brutto-Prämie um 25 %.«

(Unterhaltungselektronik/-elektrik, 080304/163)

2.8 Statistik und Dokumentation

Viele Unternehmen wollen die Erfolge des BVW messen und führen daher statistische Auswertungen durch. Einige Vereinbarungen regeln, wer in welchen Zeiträumen Statistiken erstellen und erhalten soll. Oft sind die BVW-Beauftragten für die Erstellung von Statistiken zuständig (vgl. auch Kap. 2.6.1). Im folgenden Beispiel eines Maschinenbauunternehmens erhält die Geschäftsleitung einen jährlichen Bericht, der auch als Kopie an den Betriebsrat geht.

»Der BVW-Beauftragte hat der Geschäftsleitung jährlich über den Stand des gesamten BVW schriftlich zu berichten. Eine Kopie dieses Berichts erhält der Betriebsrat.«

(Maschinenbau, 080304/199)

In folgendem Unternehmen ist der Bewertungsausschuss für die Auswertung der Verbesserungsvorschläge zuständig und für die Verteilung der Auswertungsergebnisse verantwortlich.

»Alle Daten über eingereichte VVs und Ergebnisse der Bewertungsteams werden in geeigneter Weise und Form von den Bewertungsteams erfasst mit Kennzahlen nach einheitlichen Vorgaben ausgewertet und allen in dieser Betriebsvereinbarung genannten Stellen zugänglich gemacht.«

(Glas- und Keramikgewerbe, 080304/268)

Statistiken können auch zentral erstellt werden. In folgendem Dienstleistungsunternehmen erhält der BVW-Beauftragte jährlich ausgewertete Daten sowie monatliche Berichte über die eingegangenen Verbesserungsvorschläge, die Summe der ausgezahlten Prämien und die höchste gezahlte Prämie.

»Über das BVW ist jährlich eine statistische Zusammenstellung aller VV dem BVW-Beauftragten der [...] bis zum 01.03. des dem Berichtsjahr folgenden Jahres zuzustellen.

Monatlich sind dem BVW-Beauftragten der [...] die Anzahl der eingegangenen VV, die Summe der ausgezahlten Prämien und die höchste für einen VV im Berichtsmonat gezahlte Prämie mitzuteilen. [...]«

(unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080304/128)

Berichte über das BVW können auch an den Vorstand gegeben werden. In folgendem Unternehmen ist der Vorstand monatlich und jährlich über das BVW zu informieren: Es scheint »Chefsache« mit wichtigem Stellenwert zu sein, was seinen Erfolg deutlich verbessern dürfte.

»[...] Dem Vorstand der [...] ist monatlich und jährlich über das BVW zu berichten. [...]«

(Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080304/128)

2.9 Öffentlichkeitsarbeit und Werbung

Übereinstimmend wird in der Literatur zum Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesen betont, dass dessen Stellenwert durch innerbetriebliche Öffentlichkeitsarbeit und Werbung ständig ins Bewusstsein gehoben werden muss. Auch in den vorliegenden Vereinbarungen ist man sich dieses Sachverhalts bewusst.

»Das BVW ist durch wiederholte Informationen und Werbemaßnahmen zu fördern. [...]«

(Energiedienstleister, 080304/137)

Die Möglichkeiten der Werbung für das BVW sind vielfältig – von Plakataktionen bis zur Betriebsversammlung (vgl. Fiedler-Winter 2001, S. 29 ff.). Folgende Vereinbarung weist hierfür ein eigenes Werbebudget aus.

»In den betrieblichen Informationsmedien sowie durch Wettbewerbe, Plakate und Versammlungen sind die Mitarbeiter zur Beteiligung am BVW zu motivieren. [...] Für die Werbung ist ein Budget bereitzustellen.«

(Energiedienstleister, 080304/137)

Entscheidend im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit und Werbung ist, neben Informationen zum Betrieblichen Vorschlagswesen selbst auch Vorschlagsresultate im Unternehmen zu veröffentlichen. »Denn was nutzt die Verleihung der goldenen Nadel für eine Vielzahl von Vorschlagseinreichungen, wenn nur das Büro des Ideenmanagements davon Kenntnis erhält.« (Fiedler-Winter 2001, S. 31) Im folgenden Unternehmen geschieht dies regelmäßig.

»[...] Die Belegschaft ist über das Betriebliche Vorschlagswesen regelmäßig zu informieren. [...]«

(Kohlebergbau, 080304/237)

Unternehmen können Jahresergebnisse des BVW sowie hervorragende Verbesserungsvorschläge beispielsweise in der Werkspresse oder anderen Publikationen, über Aushänge und auf der Betriebsversammlung veröffentlichen.

»Die Jahresergebnisse des BVW sowie hervorragende VV sind zu veröffentlichen (Werkspresse, Aushang, Betriebsversammlung, andere Publikationen). Dies erfolgt in Absprache mit dem BVW-Beauftragten der [...].«

(Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080304/128)

Der Bericht über das Betriebliche Verbesserungsvorschlagswesen kann auch Gegenstand des Wirtschaftsausschusses (in Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten) sein. Entsprechend §106 des Betriebsverfassungsgesetzes ist der Wirtschaftsausschuss über wirtschaftliche Angelegenheiten des Unternehmens zu informieren. Er hat die Aufgabe, wirtschaftliche Angelegenheiten mit dem Unternehmer zu beraten und den Betriebsrat zu unterrichten. Folgende Vereinbarung sieht einen Bericht im Wirtschaftsausschuss vor.

»Einmal jährlich wird im Wirtschaftsausschuss von der Geschäftsführung in einer gesonderten Sitzung ein Statusbericht abgegeben und behandelt.«

(Papiergewerbe, 080304/104)

Der umfangreiche Jahresbericht über das Betriebliche Verbesserungsvorschlagswesen in einem Unternehmen der Chemischen Industrie beinhaltet beispielsweise die Anzahl der eingereichten und abgelehnten Vorschläge sowie Prämien- und Einsparungssummen. So wurden laut Geschäftsbericht in diesem Unternehmen in elf Monaten mit 814 Ideen fast sechsmal so viele Ideen eingereicht wie im Berichtsjahr zuvor. Zum Zeitpunkt des Berichts waren 719 Vorschläge bearbeitet, davon 327 prämiert und 392 abgelehnt. Dabei wurden an die Beschäftigten 179.000 DM ausgezahlt. 27 Ideen mit berechenbarem Jahresnutzen brachten dem Unternehmen eine Einsparung von einer halben Million DM. Die Ideen wurden in Kategorien eingeteilt. Bemerkenswert ist, dass mehr als ein Viertel aller eingereichten Ideen Einsparungen an Material, Arbeitszeit und Energie betrafen. Die Verteilung wurde folgendermaßen dargestellt:

»Arbeitssicherheit	151
Arbeitsablauf	132
Einsparung Material/Arbeitszeit/Energie	216
Organisation	128
Umweltschutz	26
Gesundheitsschutz	35
Qualitätsverbesserung	40
Arbeiterleichterung	86«

(Chemische Industrie, 080304/97)

Die weitere Darstellung zeigt, aus welchen Betriebsbereichen die Ideen eingereicht wurden: Die Hälfte der Vorschläge aus Forschung und Entwicklung, ein Viertel aus Technikfunktionen, ein Achtel aus Produktion und Qualitätssicherung.

Die Jahresergebnisse für das Jahr 1998 (Januar–Dezember) in einem Maschinenbaubetrieb ergeben folgendes Bild:

»Geprüft/abgeschlossen	689
Davon positiv/prämiert	449
Davon nicht durchgeführt/prämiert	14
(Anerkennungsprämie)	
Nettojahresnutzen in DM	798.635,-
Brutt jahresnutzen in DM	1.027.581,-
Ausgezahlte Prämien in DM	175.018,-«

(Maschinenbau, 080304/150)

2.10 **Abgrenzung zur Arbeitnehmererfindung**

Etwa 80 bis 90 Prozent aller in Deutschland eingereichten Patentanmeldungen beruhen auf Erfindungen von Arbeitnehmern. Der Abgrenzung zwischen einem Verbesserungsvorschlag und einer Arbeitnehmererfindung kommt deshalb eine große Bedeutung zu. Die rechtliche Grundlage für Arbeitnehmererfindungen ist das Arbeitnehmererfindungsgesetz (ArbnErfG).

Jeder eingereichte Verbesserungsvorschlag sollte dahingehend überprüft werden, ob es sich um einen technischen Verbesserungsvorschlag oder bereits um eine Arbeitnehmererfindung handelt. Eine Arbeitnehmererfindung beinhaltet eine technische Neuerung, die in Form eines Patents oder eines Gebrauchsmusters schutzfähig ist. Der Verbesserungsvorschlag wird dann gemäß dem Arbeitnehmererfindungsgesetz (ArbnErfG) behandelt. Hierunter fallen technisch qualifizierte Verbesserungsvorschläge (§ 20 Abs. 1 ArbnErfG), die dem Arbeitgeber eine ähnliche Vorzugsstellung gewähren wie ein gewerbliches Schutzrecht (vgl. Schwab 1999, S. 448). Der folgende Energieversorger stellt diesen Sachverhalt heraus.

»Mit dem im Bundesgesetzblatt I 1967 Seiten 953 ff. veröffentlichten Gesetz über Arbeitnehmer-Erfindungen vom 25. 7. 1957 in der Fassung vom 4. 9. 1967 und mit den im Bundesanzeiger Nr. 156 vom 18. 8. 1959 veröffentlichten Richtlinien für die Vergütung von Arbeitnehmer-Erfindungen im privaten Dienst vom 20. 7. 1959 sind die gesetzliche Behandlung, Anerkennung und Bewertung von Erfindungen für Betriebsangehörige festgelegt. Nach § 20 Abs. 1 gilt das Gesetz über Arbeitnehmer-Erfindungen auch für technisch qualifizierte Verbesserungsvorschläge, die dem Arbeitgeber eine ähnliche Vorzugsstellung gewähren wie ein gewerbliches Schutzrecht.«

(Erdöl- und Erdgasgewinnung, 080304/159)

Folgende Vereinbarung setzt für die Dauer des Schutzrechtsverfahrens die weitere Bearbeitung des Verbesserungsvorschlages aus. Unterliegt ein Verbesserungsvorschlag dem Patent- oder Gebrauchsmusterschutz, werden eventuelle Prämien aus dem BVW auf die Erfindervergütung angerechnet.

»Verbesserungsvorschläge, die zum Patent oder Gebrauchsmusterschutz angemeldet werden, sind nach den Bestimmungen des Gesetzes über Arbeitnehmererfindungen vom 25.07.1957 (in der Fassung vom 04.09.1967) zu behandeln. Während des Schutzrechtsverfahrens wird der VV im BVW nicht weiter behandelt. Erlangt ein Verbesserungsvorschlag den Patent- oder Gebrauchsmusterschutz, werden evtl. im Rahmen des BVW errechnete Prämien auf die Erfindervergütung angerechnet.«

(Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080304/128)

Stellt sich die Schutzfähigkeit des eingereichten Verbesserungsvorschlages heraus, ist der Einreicher zu informieren, damit er seinen Verbesserungsvorschlag in eine Arbeitnehmererfindermeldung umwandeln kann. Da der Einreicher selbst diese rechtliche Unterscheidung in der Regel nicht treffen kann, ist es sinnvoll, bei Vermutung einer Schutzrechtsfähigkeit des Verbesserungsvorschlages die Patentabteilung des Unternehmens – sofern vorhanden – einzuschalten. Handelt es sich im Folgenden um eine Arbeitnehmererfindung, so wird der Verbesserungsvorschlag nicht mehr im Rahmen des BVW behandelt. Der bereits zitierte Energieversorger hat hierfür ein Verfahren entwickelt.

»Sofern bei der Bearbeitung eines Verbesserungsvorschlages dessen Schutzfähigkeit erkannt wird, ist der Einreicher zu informieren, damit er seinen Verbesserungsvorschlag in eine Arbeitnehmererfinder-Meldung umwandeln kann. Unabhängig davon werden technische Verbesserungsvorschläge zunächst in jedem Fall nach den Grundsätzen über das betriebliche Vorschlagswesen gehandelt, während patentfähige Vorschläge der dafür zuständigen Abteilung der Zentrale überwiesen werden. Stellt sich die Patentfähigkeit nicht heraus, wird der Vorschlag unverzüglich zur weiteren Bearbeitung in den Bewertungsausschuss zurückverwiesen. Eine nach den vorliegenden »Richtlinien für das Betriebliche Vorschlagswesen« gewährte Vorschlagsprämie wird auf die nach dem Gesetz über Arbeitnehmererfindungen zu gewährende Vergütung angerechnet.«

(Erdöl- und Erdgasgewinnung, 080304/159)

Laut arbeitsrechtlicher Fürsorgepflicht ist der Arbeitgeber verpflichtet, den Einreicher zur Vermeidung von Rechtsnachteilen auf eine nicht ordnungsgemäße Erfindungsmeldung bzw. erkannte Mängel aufmerksam zu machen (vgl. Schwab 1998, S. 515).

Weiterhin kann eine Überprüfung des Verbesserungsvorschlages hinsichtlich des Urheberrechtsgesetzes (UrhG) sinnvoll sein. Das Gesetz besagt, dass ein Arbeitnehmer, der schöpferisch tätig geworden ist und im Sinne des § 2 UrhG – persönliche Schöpfung, wahrnehmbare Formgestaltung, geistiger Gehalt, schöpferischer Eigentümlichkeitsgrad – ein schutzfähiges Werk hergestellt hat, nach dem Gesetz Urheber ist. Ihm allein steht die wirtschaftliche Nutzung des Urheberrechts zu (vgl. Schwab 1997, S. 699 ff.). So lässt das folgende Dienstleistungsunternehmen Verbesserungsvorschläge prüfen, die möglicherweise dem Urheberrechtsgesetz unterliegen.

»Verbesserungsvorschläge, die möglicherweise dem Urheberrechtsgesetz (UrhG) vom 24.06.1985 unterliegen, werden auf Urheberrechtsfähigkeit geprüft. [...] Erfolgt keine Anerkennung der VV nach dem Urheberrechtsgesetz, so wird der VV weiter im BVW behandelt.«

(Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080304/128)

Die Rechte von Verbesserungsvorschlägen gehen auf das Unternehmen über, als Arbeitsergebnis gehören sie dem Arbeitgeber. Dieser hat das Verfügungsrecht über angenommene Vorschläge. Den Beschäftigten wird im folgenden Beispiel ein zeitlich und räumlich unbegrenztes Nutzungsrecht zugeschrieben.

»Verbesserungsvorschläge gehören als Arbeitsergebnis dem Arbeitgeber. Der Mitarbeiter erwirbt ein zeitlich und räumlich unbegrenztes Nutzungsrecht am Verbesserungsvorschlag.

[...]

Über angenommene Verbesserungsvorschläge kann der Mitarbeiter nicht verfügen.«

(Landverkehr, 080304/255)

Eine Weitergabe von Verbesserungsvorschlägen Beschäftigter an Dritte außerhalb der Firma ist nur mit Einverständnis des Unternehmens möglich. Selbst bei Nicht-Verwertung des eingereichten Ver-

besserungsvorschlages ist in der Regel eine Freigabe zu anderweiti-ger Verwertung nur auf schriftlichen Antrag möglich; so lautet etwa die Vereinbarung eines Unternehmens der Chemischen Industrie. Sogar abgelehnte Verbesserungsvorschläge dürfen manchmal erst nach einer festgelegten Frist weitergegeben werden, wobei der Arbeitgeber zu informieren ist.

»VV dürfen ohne Einverständnis des Unternehmens nicht an Dritte weitergegeben werden. Bei Nicht-Verwertung durch das Unternehmen kann es dem Einreicher gestattet werden, seinen VV anderweitig zu verwerten. Die Freigabe erfolgt auf schriftlichen Antrag und in schriftlicher Form.«

(Chemische Industrie, 080304/273)

»Nur nicht angenommene Verbesserungsvorschläge kann der Einreicher nach Ablauf der zweijährigen Schutzfrist an Dritte weitergeben. Erfolgt eine Weitergabe, ist der Arbeitgeber zu informieren.«

(Landverkehr, 080304/255)

3. Mitbestimmungsrechte, -prozeduren und -instrumente

3.1 Institutionelle Mitbestimmung der Interessenvertretung

Der Betriebsrat hat nach § 87 Abs. 1 Nr. 12 des Betriebsverfassungsgesetzes Mitbestimmungsrecht über die Grundsätze des Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesens, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht. Das Unternehmen kann also nicht einseitig handeln und muss die Interessenvertretung einbeziehen (siehe Kap. 6.3). Das BVW wird daher in Betriebs- und Dienstvereinbarungen geregelt.

Neben den Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechten von Betriebsräten nach dem Betriebsverfassungsgesetz kann der Betriebsrat auch darüber hinaus in das Betriebliche Verbesserungsvorschlagswesen eingebunden werden. Beispielsweise erhält er in folgender Vereinbarung alle eingereichten Verbesserungsvorschläge in Kopie sowie eine Begründung für Annahme oder Ablehnung von Verbesserungsvorschlägen. Der Betriebsrat kann auch den Fachverantwortlichen befragen oder die Ideenkommission anrufen.

»Die örtlichen Betriebsräte erhalten alle eingereichten Verbesserungsvorschläge in Kopie und werden auch über die Gründe für eine Annahme oder Ablehnung eines Vorschlages informiert. Auf Wunsch gibt der Fachverantwortliche dem Betriebsrat Auskunft über die getroffene Entscheidung. Die Betriebsräte haben außerdem das Recht, die Ideenkommission anzurufen.«

(Kreditgewerbe, 080304/200)

Einbeziehung der betrieblichen Interessenvertretungen erfolgt auch bei TQM-Konzepten, Betriebsräte werden Teil des Prozesses. Beispielsweise bilden sie eigenständige TQM-Gruppen, die über ge-

plante Vorgehen und Ergebnisse zu informieren sind: Sie erhalten Informations- und Beratungsrechte. Mitbestimmungspflichtige Fragen werden nach wie vor in den zuständigen örtlichen Ausschüssen behandelt, was ein Hintergehen der betrieblichen Interessenvertretung ausschließt.

»Der Betriebsrat bildet eine gemeinsame TQM-Gruppe aus Betriebsräten der Standorte [...] und [...], die regelmäßig über die geplanten Vorgehensschritte sowie über die Ergebnisse/Zwischenergebnisse informiert wird und die Informations- und Beratungsrechte der Planungs- und [...] -Ausschüsse wahrnimmt. [...]

Mitbestimmungspflichtige Fragen, z.B. über personelle Maßnahmen, werden über die örtlichen zuständigen BR-Ausschüsse geregelt.«

(Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080301/06)

Bereits in Kapitel 2.3 wurde an einigen Beispielen gezeigt, dass Verbesserungsvorschläge, die mitbestimmungspflichtige Tatbestände nach dem Betriebsverfassungsgesetz berühren, entweder nicht als Verbesserungsvorschläge anerkannt werden oder nur entsprechend der Mitbestimmung behandelt werden. Der Betriebsrat ist dann einzubeziehen.

»Betreffen die Ideen Themen, die Mitbestimmungsfragen oder Beratung nach dem BetrVG beinhalten, ist der Betriebsrat rechtzeitig einzubeziehen.«

(Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 080304/189)

Dies gilt insbesondere bei Maßnahmen, die personelle oder organisatorische Veränderungen beinhalten.

»Der Betriebsrat hat bei jeder Maßnahme, die zu personellen oder organisatorischen Veränderungen führt, ein Mitbestimmungsrecht im Rahmen der Vorschriften des BetrVG.«

(Maschinenbau, 080304/199)

»[...] Dies gilt insbesondere hinsichtlich der Rechte des Betriebsrats im Zusammenhang mit personellen Einzelmaßnahmen wie Versetzungen, Umgruppierungen etc., vgl. §§ 99, 102 BetrVG.«
(Maschinenbau, 080304/199)

Grundsätzlich kann die Mitbestimmung des Betriebsrates nach dem Betriebsverfassungsgesetz durch Maßnahmen im Rahmen des BVW nicht beeinträchtigt werden.

»Durch diese Vereinbarung bleiben dem Betriebsrat sämtliche Rechte nach Maßgabe des Betriebsverfassungsgesetzes erhalten. Das heißt, soweit durch Maßnahmen im Zusammenhang mit dem BVW mitbestimmungsrelevante Tatbestände betroffen sind, ist der Betriebsrat entsprechend den gesetzlichen Vorgaben nach dem BetrVG zu beteiligen. [...]

Soweit einzelne Maßnahmen im Zuge von BVW zu Betriebsänderungen führen würden, wird die Geschäftsleitung im Vorfeld Verhandlungen über den Abschluss eines Interessenausgleiches und Sozialplanes, §§ 111 ff. BetrVG aufnehmen, soweit aufgrund der Maßnahme negative Folgen für Mitarbeiter nicht anderweitig (Versetzung etc.) abgewendet werden können.«

(Maschinenbau, 080304/199)

3.2 **Direkte Beteiligung der Beschäftigten**

Zum Schutz der Beschäftigten legen wenige Vereinbarungen innerhalb ihres Regelungsrahmens fest, dass die Realisierung von Maßnahmen erst nach Abstimmung mit Betroffenen und zuständigen Vorgesetzten erfolgen kann. Darüber hinaus werden Vorschläge, die sich auf andere Teams und Arbeitsplätze beziehen, nicht berücksichtigt.

»Die Realisierung der Maßnahmen kann erst nach Abstimmung mit den Betroffenen und zuständigen Vorgesetzten erfolgen. Der Zeitpunkt ist mit den Betroffenen zu vereinbaren.

[...]

Verbesserungsvorschläge, die ein anderes [...] Team oder den Arbeitsplatz eines Mitarbeiters eines anderen [...] Teams betreffen werden nicht berücksichtigt, sondern dem entsprechenden/benachbarten [...] Team vorgelegt und ihnen die Entscheidung überlassen, den Verbesserungsvorschlag einzureichen.«

(Maschinenbau, 080304/247)

3.3 Bezug zu Tarifverträgen

Gesetze, Tarifverträge und andere Verordnungen dürfen durch Verbesserungsvorschläge im Rahmen des Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesens nicht umgangen werden und sind jeweils zu berücksichtigen.

»Dabei sind Gesetze, Verordnungen und Bestimmungen der Tarifverträge zu berücksichtigen.«

(Maschinenbau, 080304/247)

Bewirken Vorschläge Verbesserungen der Arbeits- und Leistungsorganisation, muss auch eine Veränderung der Eingruppierung erfolgen.

»Verbesserungen, die die eigene Arbeits- und Leistungsorganisation (höhere Leistungsbedingungen, höhere fachliche Anforderungen) betreffen, müssen sich in der Eingruppierung bzw. einer Höhergruppierung niederschlagen.«

(Maschinenbau, 080304/247)

Die Veränderung vereinbarter Leistungsstandards aufgrund von Verbesserungsvorschlägen kann grundsätzlich nur entsprechend der geltenden Tarifverträge geschehen – ein Schutz vor willkürlichen Änderungen von Leistungs- und Arbeitsbedingungen.

»Neue Leistungsstandards in Akkord und Prämie dürfen nur dann gesetzt werden, wenn die zur Veränderung von Vorgabezeiten vorgesehenen Kriterien der Tarifverträge (MTV § 22 Ziff. 6 (I) erfüllt werden.«

(Maschinenbau, 080304/247)

Tarifverträge werden durch BVW-Maßnahmen nicht eingeschränkt. Folgende Vereinbarung wahrt die materiellen Besitzstände der Beschäftigten.

»[...] sowie die bestehenden Standards der geltenden Tarifverträge werden durch diese Betriebsvereinbarung nicht eingeschränkt. Die bestehenden Gehalts-, Zeitlohn-, Akkord- und Prämienlohnstrukturen bleiben erhalten. Der geldwerte Besitzstand der Mitarbeiter wird nicht verändert. [...]«

(Maschinenbau, 080304/247)

4.1 Mitbestimmungsfragen

Die Mitbestimmungsrechte der betrieblichen Interessenvertretung verbleiben in der Regel im Rahmen der Bestimmungen und Anforderungen des Betriebsverfassungsgesetzes. Meist handelt es sich lediglich um einen mehr oder minder ausführlichen Verweis auf mitbestimmungspflichtige und tarifvertragliche Tatbestände, die beachtet werden müssen. Weitergehende Mitbestimmungsrechte werden den Betriebsräten meist nicht eingeräumt.

Da der Erfolg des Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesens von den handelnden Personen abhängt, sind die Besetzung der Gremien und die Benennung der beauftragten Personen von zentraler Bedeutung. Eine größere Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretung in diesem Zusammenhang wäre sinnvoll. In einigen Fällen wurde beispielsweise geregelt, dass der BVW-Beauftragte gemeinsam mit dem Betriebsrat bestimmt wird. Dies stellt jedoch eher eine Ausnahme dar.

Während einige Autoren (Däubler/Kittner/Klebe (2004), Klebe/Ratayczak/Heilmann/Spoo (2003) in ihren Kommentaren zum Betriebsverfassungsgesetz eine paritätische Besetzung der Bewertungsausschüsse im Rahmen des Mitbestimmungsrechts der Betriebsräte erkennen, gibt es auch gegenteilige Auffassungen. In der Praxis – insbesondere im öffentlichen Dienst – sind nicht alle Bewertungsausschüsse paritätisch besetzt. Um Mitbestimmung und Mitwirkung der betrieblichen Interessenvertretung zu gewährleisten, wäre dies jedoch notwendig. Eine Beteiligung von Betriebs- und Personalräten ist auch im Rahmen dezentralisierter Betrieblicher Verbesserungsvorschlagswesen möglich und hat nicht zwangsläufig die Etablierung starrer und bürokratischer Strukturen zur Folge (siehe Kap. 4.6).

Letztendlich schränkt auch die Entscheidungsfreiheit des Unternehmens bei Annahme eines Verbesserungsvorschlages die Mitbestimmung der betrieblichen Interessenvertretung ein – selbst wenn ein Bewertungsausschuss existiert.

4.2 **Prämien**

Hinsichtlich der Höhe zu zahlender Prämien im Rahmen des Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesens hat der Betriebsrat nach § 87 Abs. 1 Nr. 12 BetrVG Mitbestimmungsrechte. Die vorliegenden Betriebs- und Dienstvereinbarungen zum BVW regeln die erreichbaren Prämienhöhen unterschiedlich: In einigen Fällen gibt es keine maximalen Prämienhöhen, in anderen sind Begrenzungen vorgesehen. Die Potenziale und schöpferischen Ideen der Beschäftigten, die schließlich zur Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens beitragen, sollten gebührende Anerkennung finden. Unbegrenzte Prämienhöhen, die sich ausschließlich am wirtschaftlichen Nutzen orientieren, wären diesbezüglich sicher ein wichtiger Faktor. Wie Regelungen dazu formuliert werden, hängt von der Unternehmenskultur und der Verhandlungsmacht der betrieblichen Interessenvertretung ab.

Leider lehnt das Bundesarbeitsgericht eine Mitbestimmung des Betriebsrats bezüglich der Prämienfestlegung nach bestimmten Prozentsätzen relativ zum wirtschaftlichen Nutzen ab.

Im Rahmen der Integration und der Entwicklung zu ganzheitlichen Ansätzen sind klare Differenzierungen zwischen den einzelnen Ansätzen notwendig. Teilweise werden Prämienzahlungen aus KVP, Qualitätszirkeln oder Ideenzirkeln entsprechend den Vereinbarungen des Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesens behandelt. In anderen Fällen werden unterschiedliche Prämienbewertungen und -zahlungen vorgenommen. Abgrenzungen – meist in den Vereinbarungen festgelegt – hinsichtlich der Vorschläge sind notwendig. Ob allerdings eine Unterscheidung in der Prämienzahlung sinnvoll ist, erscheint fraglich. Wenn Verbesserungsvorschläge aus dem KVP oder aus Qualitäts- bzw. Ideenzirkeln den Anforderungen des Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesens entsprechen, sollte dies auch für die Prämierung gelten.

Grundsätzlich ist bei der Prämierung von Verbesserungsvorschlägen im Rahmen von Kontinuierlichen Verbesserungsprozessen eine Abgrenzung zu vermeiden: Es gilt, das Produktionswissen der Beschäftigten gezielt offen zu legen. Der KVP wird als (freiwilliger) Bestandteil der Arbeitsaufgabe gesehen. Es werden in diesem Rahmen besondere Leistungen erbracht, die ebenfalls entsprechend § 87 Abs. 1 Nr. 12 BetrVG zu prämiieren sind.

4.3 **Prämienberechnungen**

Neue Bestrebungen das Betriebliche Verbesserungsvorschlagswesen einfacher, transparenter und moderner zu gestalten, beinhalten auch Veränderungen der Prämienberechnung – jedoch bedeutet transparenter nicht immer auch gerechter. Sicher erfordert die Einbeziehung der unterschiedlichen personen- und sachbezogenen Faktoren, die auf Status, Arbeits- und Aufgabenbereich verweisen, eine umfangreiche, komplizierte Berechnung. Aber die ursprüngliche Zielsetzung, ausgleichende Elemente und besondere Wertschätzung bestimmter Personengruppen in der Prämienfestlegung zu berücksichtigen, sollte nicht aufgeben werden. Berechnungsmodi, die sich ausschließlich am wirtschaftlichen Nutzen orientieren, bestechen sicherlich durch ihre Einfachheit. Sie würden jedoch einen Gleichheitsgrundsatz suggerieren, der so nicht besteht.

4.4 **Rationalisierungsschutz**

Im Rahmen des BVW thematisieren nur wenige Vereinbarungen Rationalisierungsschutz bzw. Beschäftigungssicherung bei der Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen. Zwar greift bei umfassenden, organisatorischen Maßnahmen, die Nachteile für die Beschäftigten zur Folge hätten, das Betriebsverfassungsgesetz; trotzdem wäre ein weitergehender Schutz für die Beschäftigten sinnvoll. Einzelne Vereinbarungen etwa schließen einen Personalabbau bedingt durch das Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesen aus.

4.5 **Qualifizierung von Führungskräften**

Führungskräfte und Vorgesetzte spielen eine zentrale Rolle im Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesen, sie tragen damit auch die Verantwortung für seinen Erfolg. Es werden Möglichkeiten geschaffen, eine schnellere und direktere Bearbeitung zu erreichen – der Effekt hängt jedoch von einer innovationsfreudigen Unternehmenskultur und von den handelnden Personen ab. Ob die postulierte Veränderung in der Arbeitswelt – eigene Meinung, Teamarbeit, Kommunikation, Aufhebung von hierarchischen Entscheidungsstrukturen – in der betrieblichen Praxis so stattfindet, kann nicht abschließend positiv entschieden werden: Veränderungen sind feststellbar, der Prozess steht jedoch noch am Anfang.

Unternehmenskultur und -struktur sind also immer noch entscheidend dafür, ob Verbesserungsvorschläge als zusätzliche Arbeitsbelastung oder gar Kritik wahrgenommen werden. Dies kann die Funktionsfähigkeit des Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesens grundsätzlich beeinflussen. Die Vereinbarungen dazu enthalten beispielsweise keine ausgewiesenen Regelungen zur Qualifizierung von Führungskräften und Vorgesetzten. Auch Qualifizierungsangebote des Instituts für Betriebswirtschaft zielen vorrangig auf die Qualifizierung von BVW-Beauftragten ab.

Im Gegensatz dazu beinhalten Vereinbarungen zum Kontinuierlichen Verbesserungsprozess in der Regel Qualifizierungsmaßnahmen für alle am Prozess Beteiligten.

4.6 **Dezentralisierung**

Der Erfolg und die Weiterentwicklung des Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesens sind entscheidend davon abhängig, dass Mitarbeitervorschläge unbürokratisch, schnell und transparent in dezentralen Einheiten, beispielsweise in BVW-Teams und dort uneingeschränkt und bis zum endgültigen Abschluss in Eigenverantwortung bearbeitet werden. Diese Teams könnten nach Arbeits- bzw. Ablaufstrukturen im Einvernehmen mit dem Betriebsrat gebildet werden. Um die Beteiligung und Mitwirkung der betrieblichen Interessenvertretung zu sichern, müssen in den Teams immer pari-

tätisch Betriebsratsmitglieder vertreten sein. Dies sollte auf jeden Fall zum Regelungsstatbestand der Vereinbarungen gehören und als Vorgabe definiert werden. Damit sind Betriebsräte in den gesamten BVW-Prozess – vom Einreichen über die Entscheidung bis zur Bewertung – einbezogen. In den Teams sollten Kostenverantwortliche die wirtschaftliche Einschätzung übernehmen, um eine weitere Bearbeitung durch andere Stellen des Unternehmens zu ersparen. Sind fachliche Kenntnisse über die des Teams hinaus notwendig, dürfen Experten aus anderen Bereichen hinzugezogen werden. Somit können BVW-Teams aus nur zwei Mitgliedern bestehen: Kostenverantwortlichem und Betriebsrat. Sie entscheiden über die Bewertung der Vorschläge in ihrem Bereich. Dies erhöht die Anzahl der BVW-Teams insgesamt, ermöglicht aber durch die örtliche Anbindung eine schnellere, direkte Bearbeitung der Verbesserungsvorschläge bis hin zur abschließenden Entscheidung. Sicherlich sind mit der Verlagerung der abschließenden Entscheidungsbefugnis vor Ort gerade im Hinblick auf die Kostenfrage Ängste verbunden. Werden Dezentralisierung und Enthierarchisierung jedoch ernst genommen, dann sind solche Wege denkbar. Arbeiten Kostenverantwortliche in den BVW-Teams konstruktiv mit, sind Befürchtungen überflüssig: Kostenverantwortliche entscheiden direkt über kleinere Anschaffungen, planen jährliche Budgetkosten, sind in der Produktion unter Umständen verantwortlich für Maschinen und Anlagen im Wert von mehreren Millionen Euro. Sie sind durchaus in der Lage, eingereichte Vorschläge und überdies den ganzen Prozess zu bewerten. Dieses Konzept beinhaltet eine echte Dezentralisierung unter Einbezug der betrieblichen Interessenvertretung in alle Phasen des Prozesses.

In allen Vereinbarungen wird die schriftliche Einreichung eines Verbesserungsvorschlages gefordert, der weitere schriftliche Gutachten und Bewertungen folgen. Durch Computereinsatz wären hier rationellere Bearbeitungsmöglichkeiten denkbar. Selbst für Produktionsmitarbeiter beständen Möglichkeiten, Zugänge zu entsprechenden Programmen herzustellen oder beispielsweise Vorgesetzte bzw. BVW-Beauftragte um die Weitergabe ihrer Vorschläge zu bitten.

4.7 **Beschäftigtenbeteiligung**

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die stärkere Einbeziehung der Beschäftigten (Einreicher) in den Prozess des Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesens. Üblicherweise ist es dem Einreicher nur bei Ablehnung und dank Einspruchsrecht möglich, seinen Vorschlag zu kommentieren. Er kann sich also erst am Ende des Entscheidungsprozesses daran beteiligen. Abgesehen davon, dass diese Vorgehensweise das Verfahren verlängert, leisten Beteiligung und Kommunikation – insbesondere die offene Kommunikation zwischen den Hierarchieebenen – einen wichtigen Beitrag zu vertrauensvoller Zusammenarbeit, gutem Betriebsklima und innovativer Unternehmenskultur. Beispielsweise vermag mündliches Vortragen eines Vorschlags im Vorfeld seine Hintergründe und die Grundidee zu erläutern. So kann Missverständnissen vorgebeugt und die Ablehnungsquote verringert werden. Auch an der Bearbeitung ihres Vorschlages könnte man die Einreicher beteiligen, indem man sie ihre Vorschläge kommentieren ließe; Gespräche könnten Veränderungen des Vorschlages bewirken.

Auch auf die Umsetzung haben die Einreicher meist keinen Einfluss – vereinzelte Veränderungen dahingehend signalisieren aktuelle Vereinbarungen. Auch im Rahmen des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, der vorwiegend den eigenen Aufgaben- und Arbeitsbereich betrifft, fänden sich weitergehende Beteiligungsmöglichkeiten für Beschäftigte. Das Betriebliche Verbesserungsvorschlagswesen ist dann erfolgreich, wenn es Bestandteil der täglichen Arbeit wird – so wie die Ansätze des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses es vorsehen.

5. Zusammenfassende Bewertung

Die vorliegenden Vereinbarungen zum Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesen enthalten umfangreiche bis hin zu sehr knappen Regelungen. Mit detailliertem Aufbau wollen komplexe Vereinbarungen eindeutige Regelwerke und »Rechtssicherheit« schaffen, was in der Praxis nicht zwangsläufig eine Bürokratisierung des BVW zur Folge hat. Denn Komplexität entsteht auch dadurch, dass die Einführung unterschiedlicher »Regelkreise« letztendlich weiteren Regelungsbedarf mit sich bringt. Zur Handhabung sind Empfehlungen für die Vorgehensweise mit Praxisbeispielen sinnvoll. Den Vereinbarungen war nicht entnehmbar, inwieweit solche Handreichungen (Leitfäden) für die betriebliche Praxis erstellt werden.

Zentrale Regelungsinhalte sind Ablauforganisation und -verfahren. Mehr oder weniger ausführlich werden die Organe und ihre Aufgaben beschrieben. Wichtigen Stellenwert haben meist Vorgesetzten und Führungskräften als Verantwortliche bzw. Schnittstelle im Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesen. Besonders die Rolle direkter Vorgesetzter wurde in letzter Zeit zunehmend gestärkt. Einen zentralen Regelungsinhalt stellen auch die Prämien dar. Der Bedeutung von Werbung und Öffentlichkeitsarbeit tragen nicht alle Vereinbarungen ausreichend Rechnung.

Insbesondere neuere Vereinbarungen lassen das Bestreben der Betriebsparteien erkennen, die Prozesse des Vorschlagswesens zu entbürokratisieren und zu beschleunigen. Die Einführung von Vor-Ort-Gremien und »kleinen Regelkreisen« schafft die Voraussetzungen für schnellere und direktere Verfahrensweisen. Auch die Kombination verschiedener Einreichungsmöglichkeiten erleichtert den Zugang.

Neben der dezentralisierten Struktur weisen einige Vereinbarungen Verbindungen zu Qualitätsmanagementskonzepten wie TQM und mehr noch zu KVP auf. Verbesserungsvorschläge des KVP sind häufig nach den Regeln der Vereinbarungen zum BVW zu behan-

deln. Manchmal werden auch die gleichen Organe genutzt. Tendenzen der Integration und ganzheitlicher Ansätze sind eindeutig erkennbar.

Ob das Betriebliche Verbesserungsvorschlagswesen letztlich von anderen Qualitätsmanagementkonzepten verdrängt wird, lässt sich derzeit nicht absehen.

6. **Beratungs- und Gestaltungshinweise**

6.1 **Gestaltungsraster**

Im Folgenden werden einige Hinweise, die keiner abschließenden Auflistung entsprechen, zur Gestaltung einer Vereinbarung zum Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesen zwischen Unternehmen (Verwaltung) und Betriebs- bzw. Personalräten gegeben.

1. Regelungen zum Geltungsbereich

Persönlicher Geltungsbereich: firmeninterne, -externe Personen, Ausnahme oder besondere Bestimmungen für ArbeitnehmerInnen der Organe des betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesens, Führungskräfte

Räumlicher Geltungsbereich

2. Ziele und Anwendungsbereich

Festlegung der Ziele,

abschließende Aufzählung: Verbesserung von Qualität, Produkten, Produktivität, Kommunikation, Humanisierung, Umweltschutz, Arbeitssicherheit, Unfallschutz, Arbeitsabläufe etc.

3. Rationalisierungsschutz und Beschäftigungssicherung

Kein Personalabbauinstrument,

Beschäftigungssicherung,

Ausschluss negativer Folgen für Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen

4. Nachteilsverbot

Keine Nachteile für Einreicher, betroffene Abteilungen, Bereiche

5. Definition des Verbesserungsvorschlages

Detaillierte Beschreibung, Benennung der Themenfelder für Verbesserungsvorschläge,

Abgrenzung zu Arbeitnehmererfindung, KVP, Qualitätszirkel, Ideenzirkel

6. Zuständige Organe

Organe des Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesens: BVW-Beauftragter, Prüfungs- und Bewertungskommission, Schiedsstelle bzw. Berufungskommission,
Festlegung der Aufgaben und Zuständigkeiten,
Paritätische Einbeziehung des Betriebs- bzw. Personalrats

7. Einreichungsverfahren

Mehrere Einreichungswege, BVW-Büro, BVW-Beauftragter, Vorgesetzter,
Einreichungsform: schriftlich, mündlich,
Abgrenzung und Regelung von Verbesserungsvorschlägen aus KVP, Qualitäts- bzw. Ideenzirkel

8. Anlaufstelle, Kontakt

Zentrale Stelle und feste Zeiten für Information und Beratung,
Transparenz über Verbindlichkeiten, Zuständigkeiten von Personen im BVW

9. Behandlung der eingereichten Vorschläge

Transparente Verfahrensbeschreibung,
kurze Verfahrens- und Bearbeitungswege,
Festlegung von Bearbeitungs- und Entscheidungsfristen

10. Bewertung und Nachbewertung

Festlegung und Transparenz der Bewertungskriterien (eindeutig, nachvollziehbar),
Möglichkeit der Nachbewertung

11. Prämierung

Differenzierte Zusammensetzung der Prämie: besondere Honorierung bestimmter Beschäftigtengruppen,
Besondere Honorierung bestimmter Verbesserungsvorschläge,
Höchstprämien ja/nein, Mindestprämien ja/nein,
Bei Nichtannahme: Anerkennungsprämie,

12. Widerspruch

Einspruchsmöglichkeiten bei Ablehnung (kurze Bearbeitungsfristen),
Möglichkeit der Hinzuziehung eines Betriebsrates,
Beteiligung des Betriebsrats

13. Berufung

Paritätische Mitwirkung des Betriebsrats,
Paritätische Berufungskommissionen (große Unternehmen),
Möglichkeit der Erläuterung durch den Einreicher

14. Mitbestimmung

Mitbestimmungspflichtige Tatbestände gemeinsam mit Betriebsrat- bzw. Personalrat regeln,
Mitbestimmung des Betriebs- bzw. Personalrats bei arbeitsorganisatorischen und/oder personellen Auswirkungen

15. Beteiligung der Beschäftigten

Beteiligungsformen der Beschäftigten,
Mündliche Erläuterungen bei Verbesserungsvorschlägen und abgelehnten Vorschlägen

16. Handreichungen/Leitfäden

Bereitstellung von Handreichungen und Informationsbroschüren über das Verfahren,
Praxisbeispiele zur Veranschaulichung

17. Qualifizierung

Qualifizierung der Personen, die Funktionen im BVW wahrnehmen,
Qualifizierung von Führungskräften und Vorgesetzten

6.2 **Hinweise für die gestaltende Einflussnahme durch die Interessenvertretung**

Das Betriebliche Verbesserungsvorschlagswesen hat sich seit seinem Bestehen als Instrument der Mitarbeiterbeteiligung zur Verbesserung der Produktion und Steigerung der Wirtschaftlichkeit etabliert. Geprägt durch sein Entstehen in autoritären Unternehmensstrukturen ist es noch immer ein hierarchiebetontes Konzept. Allerdings ist ein Umbruch festzustellen: Nicht erst die Einführung von KVP, Qualitätsmanagement und Qualitätszirkeln brachte die Einsicht, dass sich starre und hierarchische Strukturen eher innovationshemmend auswirken. Allmählich wurden direktere Verfahren eingeführt. Das Vorgesetztenmodell etwa setzt auf eine herausragende Rolle der Führungskräfte in diesem Prozess. Während die Veränderungen die weitere Effizienzsteigerung des Instruments zum Ziel haben, stehen Mitwirkungs- und Mitbestimmungsstrukturen nicht im Fokus der Unternehmensinteressen. Im Gegenteil: Diese gelten als Hemmnis für ein effektiveres Betriebliches Verbesserungsvorschlagswesen. So sind in einigen Dezentralisierungsansätzen keine Mitbestimmungs-

und Mitwirkungsrechte von Betriebs- und Personalräten vorgesehen. Dezentralisierung und Abbau von bürokratischen Strukturen müssen jedoch nicht zwangsläufig die Mitbestimmungsrechte und die Mitwirkung der betrieblichen Interessenvertretung beeinträchtigen. Einige der vorliegenden Vereinbarungen zielen hingegen gerade darauf ab, auch den Betriebs- bzw. Personalrat entsprechend in die Prozesse zu integrieren. Auch dezentralisierte Strukturen bergen Möglichkeiten, die betriebliche Interessenvertretung entsprechend einzubeziehen und zu beteiligen (vgl. Kap. 4.6). Hier wurde erkannt, dass das BVW gerade dann motivierend und innovativ ist, wenn es von allen Ebenen des Unternehmens bzw. der Verwaltung unterstützt wird. Gerade Betriebs- und Personalräte könnten an einer weiteren Dezentralisierung und Entbürokratisierung des Vorschlagswesens mitwirken. Sie sind unverzichtbare Wächter und Mitgestalter transparenter und gerechter Verfahren des Einreichens, der Begutachtung, der Bewertung und der Prämierung von Vorschlägen.

6.3 **Wesentliche rechtliche Grundlagen**

Die Mitbestimmung des Betriebsrats erstreckt sich sowohl auf die Ausgestaltung von Grundsätzen zum Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesen als auch auf seine Einführung bzw. Aufhebung. Insofern steht dem Betriebsrat ein Initiativrecht zu, er kann also die Aufstellung allgemeiner Grundsätze fordern (vgl. Klebe/Ratayczak/Heilmann/Spoo, BetrVG, § 87 Rn. 74). Kommt eine einvernehmliche Regelung zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber nicht zustande, kann im Bereich des zwingenden Mitbestimmungsrechts die fehlende Einigung über den Regelungsgegenstand durch den Spruch der Einigungsstelle ersetzt werden (vgl. § 87 Abs. 2 BetrVG). Das Mitbestimmungsrecht besteht auch hinsichtlich der Einführung von Kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (ArbG Elmshorn, AiB 95, 675) und Qualitätszirkeln, da auch für sie Verbesserungsvorschläge erarbeitet werden sollen (vgl. Klebe/Ratayczak/Heilmann/Spoo, BetrVG, § 87 Rn. 75). Grundsätzlich ist das Unternehmen durch die Einführung der Grundsätze nicht dazu verpflichtet, auch finanzielle Leistungen zu erbringen. Ein Betriebliches Verbesserungsvorschlagswesen kann rechtlich gesehen auch ohne finanzielle Verpflichtun-

gen eingeführt werden (vgl. Däubler/Kittner/Klebe, BetrVG, §87 Rn. 294).

Die Rechtsvorschrift nach §87 Abs.1 Nr.12 BetrVG bezieht sich auf alle Verbesserungsvorschläge. Sie wurden von Arbeitnehmern entwickelt, um betriebliche Einrichtungen und Verfahren zu vereinfachen und zu verbessern. Damit stellen sie zusätzliche Leistungen dar, zu denen Arbeitnehmer aufgrund des Arbeitsverhältnisses (ArbG Heilbronn, DB 87, 541) nicht verpflichtet sind (vgl. Klebe/Ratayczak/Heilmann/Spoo, BetrVG, §87 Rn. 74).

Besteht zwischen dem Unternehmen und dem Betriebsrat Übereinstimmung, dass Grundsätze über ein Betriebliches Verbesserungsvorschlagswesen eingeführt werden sollen, erstreckt sich das weitere Mitbestimmungsrecht auf die gesamte Ausgestaltung, insbesondere Organisation und Verfahren. Nach Däubler/Kittner/Klebe (§87 Rn. 97) gilt zu vereinbaren: Wie sind Vorschläge einzureichen? Wie ist die Prüfung vorzunehmen? Welche Bewertungsmethoden sind anzuwenden? Wie ist bei Streitigkeiten zu verfahren? Auch die verantwortlichen Organe (BVW-Beauftragter, Prüfungsausschuss etc.) sollten festgelegt werden (vgl. ebd.).

Wird eine Betriebsvereinbarung zeitlich befristet abgeschlossen, gelten ihre Regelungen nach §77 Abs.6 BetrVG nach Ablauf der Frist weiter, bis sie durch neue ersetzt werden.

Bei der Festlegung der Prämienhöhe hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht, wenn die Realisierung eines Verbesserungsvorschlages dem Arbeitgeber Vorteile bringt. Dann ist dieser auch ohne besondere Vereinbarung entsprechend §612 BGB sowie nach Treu und Glauben verpflichtet, die zusätzliche Leistung des Arbeitnehmers zu vergüten (vgl. Däubler/Kittner/Klebe, BetrVG, §87 Rn. 298).

Will der Betriebsrat die Prämien im Verhältnis zum wirtschaftlichen Nutzen, den die Verbesserung dem Unternehmen bringt, definieren, so unterliegt dies dem Mitbestimmungsrecht (vgl. ebd.). Der Arbeitgeber wird nicht zu zusätzlichen Leistungen verpflichtet, da die Prämie durch den Nutzen begrenzt, der Arbeitgeber zur Zahlung arbeitsrechtlich verpflichtet und im Übrigen frei ist, ob er den Verbesserungsvorschlag anwenden will. Das Bundesarbeitsgericht ist jedoch anderer Auffassung und lehnt die Mitbestimmung hier ab. Däubler/Kittner/Klebe (2002, §87 Rn. 298) sehen die allgemeine Verhältnisbestimmung von Nutzen und Vergütung zueinander jedoch durchaus als Grundsatz, der somit dem Mitbestimmungsrecht unterliegt.

Der Betriebsrat hat darüber hinaus mitzubestimmen, nach welchen Grundsätzen und Methoden eine Prämie zu bemessen und der Nutzen eines Verbesserungsvorschlags zu ermitteln ist; über die Art der Prämie; über ihre Verteilung bei Gruppenvorschlägen; darüber, wie eine Prämie für einen Verbesserungsvorschlag ohne ermittelbaren Nutzen bestimmt werden soll. Dabei gilt stets, das Mitbestimmungsrecht gemäß Nr. 10 und § 75 Abs. 1 BetrVG jeweils zu berücksichtigen (vgl. Däubler/Kittner/Klebe, BetrVG, § 87 Rn. 298).

Bestand der Vereinbarungen

Die vorliegende Auswertung basiert auf 269 Vereinbarungen zum Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesen, die zwischen Betriebs-/Personalräten und Unternehmen bzw. öffentlichen Verwaltungen geschlossen wurden. Die weitaus meisten Vereinbarungen stammen aus dem Bereich der privatwirtschaftlichen Industrie und sind Betriebsvereinbarungen.

Tabelle 8: Art der Vereinbarungen

Vereinbarungsart	
Haustarifvertrag, Betriebstarifvertrag	1
Betriebsvereinbarungen	173
Dienstvereinbarungen	16
Gesamtbetriebsvereinbarungen	38
Gesamtdienstvereinbarungen	3
Konzernbetriebsvereinbarungen	3
Protokollnotiz (unverbunden)	1
Richt-/Leitlinien, Anweisungen, BO, AG-Erklärungen	32
Keine	2
Gesamt	269

Tabelle 9: Vereinbarungen privatwirtschaftliche Industrie

Baugewerbe	1
Bergbau/Kohlebergbau	4
Ernährungsgewerbe	5
Holz- und Papiergewerbe/Möbel-/ Schmuck-/ Instrumenten-, Sport- und Spielwarenhersteller, Textilgewerbe	10
Verlags- und Druckgewerbe	7
Chemische Industrie, Gummi- und Kunststoffherstellung, Glas und Keramik, Erdöl- und Erdgasgewinnung	38
Metallerzeugung und -be-/ -verarbeitung	24
Maschinenbau, div. Fahrzeughersteller, Elektromaschinenhersteller	52
Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung	1
Mess-, Steuer- und Regelungstechnik	5
Informationstechnikhersteller und Unterhaltungselektronik	7
Gesamt	154

Tabelle 10: Vereinbarungen privatwirtschaftliche Dienstleistungen und Öffentlicher Dienst

Öffentliche Verwaltung	30
Forschung und Entwicklung, Bildungseinrichtungen	5
Gesundheit und Soziales	16
Gewerkschaften und Verbände	1
Grundstücks- und Wohnungswesen	4
Kredit- und Versicherungsgewerbe, Leasingunternehmen	19
Luft- und Landverkehr und sonstige Verkehrsdienstleister	9
Groß- und Einzelhandel	8
Gastgewerbe	1
Unternehmensbezogene Dienstleistungen	6
Telekommunikationsdienstleister	2
Energiedienstleister, Wasserversorger	14
Gesamt	115

Die meisten Vereinbarungen stammen aus der Industrie und dem verarbeitenden Gewerbe, vor allem aus der Maschinenbau-, Fahrzeughersteller- und Elektromaschinenbranche. Im Bereich privatwirtschaftlicher Dienstleistungen liegen die meisten Vereinbarungen aus dem Kredit- und Versicherungsgewerbe sowie Leasingunternehmen vor. Im öffentlichen Bereich kommen die meisten Vereinbarungen aus der öffentlichen Verwaltung.

Tabelle 11: Branchenherkunft der Regelungen

Branche	Anzahl
<i>Industrie und verarbeitendes Gewerbe</i>	153
Baugewerbe	1
Bergbau/Kohlebergbau	4
Ernährungsgewerbe	5
Holz- und Papiergewerbe/Möbel-/ Schmuck-/ Instrumenten-, Sport- und Spielwarenhersteller, Textilgewerbe	10
Verlags- und Druckgewerbe	7
Chemische Industrie, Gummi- und Kunststoffherstellung, Glas und Keramik, Erdöl- und Erdgasgewinnung	38
Metallerzeugung und -be-/ -verarbeitung	24
Maschinenbau, div. Fahrzeughersteller, Elektromaschinenhersteller	52
Mess-, Steuer- und Regelungstechnik	5
Informationstechnikerhersteller und Unterhaltungselektronik	7
<i>Privatwirtschaftliche Dienstleistungen</i>	64
Grundstücks- und Wohnungswesen	4
Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung	1
Kredit- und Versicherungsgewerbe, Leasingunternehmen	19
Luft- und Landverkehr und sonstige Verkehrsdienstleister	9
Groß- und Einzelhandel	8
Gastgewerbe	1
Unternehmensbezogene Dienstleistungen	6
Telekommunikationsdienstleister	2
Energiedienstleister, Wasserversorger	14
<i>Öffentlicher Bereich und Verbände</i>	52
Öffentliche Verwaltung	30
Forschung und Entwicklung, Bildungseinrichtungen	5
Gesundheit und Soziales	16
Gewerkschaften und Verbände	1
Gesamt	269

Die früheste Vereinbarung im Archiv der Hans-Böckler-Stiftung stammt aus dem Jahre 1974, bis zum Jahre 1991 kommen pro Jahr im Schnitt ca. 2 Vereinbarungen hinzu. Insgesamt sind es 31 Vereinbarungen im Zeitraum von 1974 bis 1991. Erst ab dem Jahre 1992 gelangen jeweils mehrere Vereinbarungen pro Jahr ins Archiv. Besonders viele Vereinbarungen liegen aus den Jahren 1997 (37 Vereinbarungen) und 1999 (36 Vereinbarungen) vor.

Tabelle 12: Abschlussjahr der Vereinbarungen

Abschlussjahr	Anzahl
1991 und früher	31
1992	12
1993	12
1994	15
1995	19
1996	29
1997	37
1998	25
1999	36
2000	16
2001	1
unbekannt	36
Gesamt	269

Glossar

Arbeitnehmer- erfindung

Eine während der Dauer des Arbeitsverhältnisses gemachte patent- oder gebrauchsmusterfähige Erfindung, die entweder maßgeblich auf Erfahrungen oder Arbeiten des Betriebs beruht oder aus der dem Arbeitnehmer im Betrieb obliegenden Tätigkeit entstanden ist (so genannte »Diensterverfindung«). Diese hat der Arbeitnehmer dem Arbeitgeber zu melden (§5 ArbNErfG). Abgeschlossen ist eine Erfindung, wenn die ihr zugrunde liegende Lehre technisch ausführbar ist, wenn also der Durchschnittsfachmann sie nach Angaben des Erfinders mit Erfolg umsetzen kann. Es ist nicht erforderlich, dass der Arbeitgeber von der Erfindung Kenntnis genommen hat oder dass sie bereits fabrikationsreif ist. Ob der Arbeitnehmer die Erfindung während seiner Dienststunden oder während seiner Freizeit oder im Urlaub gemacht hat, ist unerheblich. Die so genannten »freien Erfindungen« (vgl. §4 Abs.3 ArbNErfG) müssen dem Arbeitgeber gem. §18 ArbNErfG mitgeteilt und angeboten werden, wenn die Erfindung in den Arbeitsbereich des Arbeitnehmers fällt (§19 ArbNErfG).

Betriebliches Verbesserungs- vorschlagswesen (BVW)

Instrument, das über die Vorschläge von Beschäftigten meist zur Verbesserung und Steigerung der Wirtschaftlichkeit und Produktion beitragen soll, heute auch häufig »Ideenmanagement« genannt. Über ein festgelegtes Verfahren können Beschäftigte Verbesserungsvorschläge einbringen.

- BVW-Beauftragter** Funktion, die ein Beschäftigter haupt- oder nebenberuflich im System des BVW ausübt. Der BVW-Beauftragte ist ein Verantwortlicher. Er ist häufig auch zentrale Kontaktperson für die Beschäftigten, die Verbesserungsvorschläge einbringen wollen. Ein BVW-Beauftragter kann beispielsweise für BVW-Vereinbarungen, organisatorische Regelungen, Werbung und Sondermaßnahmen, Auswahl der Gutachter, Verbesserungsvorschlagsregistratur und Erstellung von Statistiken zuständig sein.
- BVW-Berufungskommission** Verbesserungsvorschläge, die durch den Bewertungsausschuss abgelehnt wurden, können durch den Vorschlagenden (Einreicher) in manchen Unternehmen bzw. Verwaltungen an eine Berufungskommission zur nochmaligen Begutachtung und Bewertung gegeben werden.
- BVW-Bewertungsausschuss** Der Bewertungsausschuss im BVW ist zuständig für Annahme, Bewertung und Prämierung der Verbesserungsvorschläge. Die Besetzung des Bewertungsausschusses muss immer unter Beteiligung des Betriebs- bzw. Personalrats erfolgen. In einigen Unternehmen und Verwaltung ist der Ausschuss paritätisch besetzt.
- BVW-Schiedsstelle/Schlichtungskommission** In manchen, meist größeren Unternehmen oder Verwaltungen gibt es im BVW eine Schiedsstelle/Schlichtungskommission, die im Konfliktfall oder z.B. bei abgelehnten Verbesserungsvorschlägen abschließend entscheidet.
- Dezentralisierung** Im BVW hat die Dezentralisierung in den letzten Jahren einen wichtigen Stellenwert erhalten. Sie soll zu einer schnelleren und effektiveren Bearbeitung führen.
- DIN EN ISO 9000 ff.** Diese Norm, umgangssprachlich ISO 9000 genannt, ist ein umfangreiches Werk, bestehend aus Leitfäden, Normen, Begriffen, und Qualitätsmanagement-Modellen. Das wohl bekannteste Normenwerk ist die DIN EN ISO 9001. Diese DIN-Norm ist eine Darlegungsnorm für

	ein Qualitätsmanagementsystem. Nach diesen Normen können sich Unternehmen durch einen Dritten zertifizieren lassen. Die ISO 9000 wurde im Dezember 2000 novelliert. Die derzeit aktuelle Form ist bekannt unter der DIN EN ISO 9001:2000
Einreicher	Beschäftigte, die im Rahmen des BVW Verbesserungsvorschläge einreichen.
European Foundation of Quality Management (EFQM)	Mit ihrem Modell strebt diese Stiftung ein umfassendes Qualitätsmanagement auf hohem Niveau an. Es basiert auf den drei Säulen <i>Kundenorientierung, Mitarbeiterorientierung, Ergebnisorientierung</i> . Das EFQM-Modell bildet die Grundlage zur Vergabe des Europäischen Qualitätspreises, der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sowie gesellschaftliche Verantwortung/Image bewertet. Diese sollen durch eine Führung erzielt werden, die Politik, Strategie, geeignete Mitarbeiterorientierung, Ressourcenmanagement und Prozesse vorantreibt und so letztendlich zu exzellenten Geschäftsergebnissen führt.
Gruppenvorschlag	Im Zuge der Weiterentwicklung des BVW und/oder durch die Einführung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses können Verbesserungsvorschläge auch von mehreren Beschäftigten als Gruppenvorschläge eingebracht werden.
Gutachter	Im BVW sind Gutachter betriebliche Sachverständige, die die eingereichten Verbesserungsvorschläge unter sachlichen und teilweise wirtschaftlichen Gesichtspunkten begutachten. Diese Gutachten werden an den Bewertungsausschuss weitergegeben.
Ideenmanagement	Aus dem Betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesen entwickelt. Es fördert Ideen (Vorschläge) der Beschäftigten zu Prozessverbesserungen und neuen Produkten. Richtig eingesetzt, ist das Ideenmanagement gleichermaßen ein Mittel zur Innovationsförderung, Kostenersparnis und Mitarbeitermotivation. Im Idealfall mobilisiert das

	Ideenmanagement Leistungsreserven und fördert ein kreatives Arbeitsklima.
Kaizen	Kai = Veränderung, Wandel; Zen = zum Besseren; Kaizen = kontinuierliche Verbesserung, wichtiges japanisches Managementkonzept, das ständiges Streben nach Qualitätssicherung und -verbesserung beinhaltet. Kaizen ist eine permanente, nicht endende Folge von kleinen Verbesserungen aller betrieblichen Elemente unter Einbeziehung aller Mitarbeiter, Führungskräfte und der Geschäftsleitung.
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	ständige Verbesserung der Gesamtleistung der Organisation als ein permanentes Ziel der Organisation. Setzt auf der Ebene der Beschäftigten unterer Hierarchieebenen an. Diese erarbeiten meist in moderierten Gruppen Verbesserungsmaßnahmen.
Prämien	Leistungen finanzieller oder materieller Art, die ein Beschäftigter für einen angenommenen Verbesserungsvorschlag erhält. Es besteht ein Rechtsanspruch auf eine zusätzliche Vergütung (Prämie) für einen angenommenen Verbesserungsvorschlag, wenn der Verbesserungsvorschlag eine über die übliche Leistung hinausgehende Sonderleistung darstellt, die nicht bereits mit dem eigentlichen Entgelt abgegolten ist.
Qualitätsmanagement (QM)	ist ein Organisationssystem das sicherstellen soll, dass Güter, Dienstleistungen und Prozesse den festgelegten Qualitätsanforderungen entsprechend abgearbeitet werden. Die Regeln für das QM sind in den Normen DIN/ ISO 9001: 2000 festgelegt. Eine zentrale Funktion übernimmt das Qualitäts-Management-Handbuch (QMH), in dem die Zuständigkeiten und Regeln, nach denen die Geschäftsprozesse abzu- laufen haben, festgeschrieben sind. Unternehmen können sich durch eine Zertifizierungsstelle die korrekte Einhaltung der Regeln bestätigen lassen. Dazu kommen Experten (Auditoren) zu

	<p>einem Audit ins Unternehmen. Im QM werden Qualitätspolitik, Ziele und Verantwortungen als Managementaufgabe festgelegt.</p>
Qualitätszirkel	<p>Abgeleitet vom japanischen Kaizen. Im Qualitätszirkel treffen sich 6 bis 9 Mitarbeiter in regelmäßigen Abständen, um Fragen der täglichen Arbeit zu diskutieren und Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Ziel ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess im Sinne eines Qualitätsmanagements.</p>
Total Quality Management (TQM)	<p>(umfassendes Qualitätsmanagement), durchgängige, fortwährende und alle Bereiche einer Organisation (Unternehmen, Institution) erfassende, aufzeichnende, sichtende, organisierende und kontrollierende Tätigkeit, die dazu dient, Qualität als Systemziel einzuführen und dauerhaft zu garantieren. Das meist verbreitete TQM-Konzept in Deutschland ist das EFQM-Modell für Business Excellence der European Foundation for Quality Management (http://www.efqm.org). Dieses Modell folgt einem ganzheitlichen, ergebnisorientierten Ansatz. Seine Kriterien werden zur Vergabe des wichtigsten deutschen Qualitätspreises, des Ludwig-Erhard-Preises, herangezogen.</p>
Urheberrecht	<p>In Deutschland genießt der Urheber von Werken, die eine persönliche geistige Schöpfung beinhalten, besondere Rechte: das Urheberrecht. Per Gesetz erhält ein Urheber das Recht, über die Nutzungsrechte an seinem Werk zu verfügen. Er kann die vertraglichen Bedingungen in Bezug auf Weiterverbreitung, Bearbeitung, Kombination mit anderen Werken, gewerbliche Nutzung und weitere Veröffentlichungen in weitem Umfang festlegen. Derartige geistige Schöpfungen können auch in normalen Arbeitsverhältnissen entstehen.</p>
Verbesserungsvorschlag	<p>Ideen der Beschäftigten, die als Verbesserungsvorschlag meist in schriftlicher Form im BVW und/oder im Rahmen des KVP eingereicht werden können.</p>

Literatur

Bücher

- Fiedler-Winter 2001.** Fiedler-Winter, Rosemarie, Ideenmanagement. Mitarbeitervorschläge als Schlüssel zum Erfolg. Praxisbeispiele für das Vorschlagswesen der Zukunft, Landsberg/Lech, Verlag Moderne Industrie, 2001
- Läge 2002.** Läge, Karola, Ideenmanagement. Grundlagen, optimale Steuerung und Controlling, Deutscher Universitätsverlag, Gabler Edition Wissenschaft, 2002
- Thom 1996.** Thom, Norbert, Betriebliches Vorschlagswesen. Ein Instrument der Betriebsführung und des Verbesserungsmanagements, 5. Aufl., Peter Lang Verlag, Bern u.a., 1996
- Müller 2003.** Müller, Susanne Gesa (Hrsg.), Der Mensch im Mittelpunkt. Beschäftigtenorientierte Unternehmensstrategien und Mitbestimmung, Bund-Verlag, Frankfurt 2003, ISBN 3-7663-3490-5

Fachartikel/Zeitschriften

- Cox/Offermann 1998.** Cox, Peter-Martin/Offermann, Jürgen, »Qualitätsmanagement – Nicht nur Sache der Manager«, in: Arbeitsrecht im Betrieb 11/1998, S. 606–609
- dib Report 2001.** Das Ideenmanagement/BVW in Deutschland, 12. März 2001 Frankfurt am Main, Jahresbericht 2001 des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft (dib) Frankfurt am Main. unter: www.dib.de. 21.10.2002, download
- dib Report 2002.** Das Ideenmanagement/BVW in Deutschland, 12. März 2002 Frankfurt am Main, Jahresbericht 2002 des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft (dib) Frankfurt am Main. unter: www.dib.de. 21.12.2003, download

- Fischer 2001.** Fischer, Ulrich, »Ideenmanagement – Neuere Entwicklungen und Perspektiven«, in: *Arbeitsrecht im Betrieb* 5/2001, S. 263–271
- Mohr/Neumann 2001.** Mohr, Karin/Neumann, Andreas, »Die neue ISO 9000 ff. Wichtige Änderungen und Konsequenzen für die Betriebsratsarbeit«, in: *Arbeitsrecht im Betrieb* 8/2001, S. 460–464
- Schwab 1997.** Schwab, Brent, »Das Arbeitnehmer-Urheberrecht«, in: *Arbeitsrecht im Betrieb* 12/1997, S. 699–705
- Schwab 1998.** Schwab, Brent, »Das Arbeitnehmer-Erfinderrecht«, in: *Arbeitsrecht im Betrieb* 9/1998, S. 513–520
- Schwab 1999.** Schwab, Brent, »Betriebsrat und betriebliches Vorschlagswesen«, in: *Arbeitsrecht im Betrieb* 8/1999, S. 445–455

Gesetze

- Bartenbach/Volz 2002.** Bartenbach, Kurt/Volz, Franz-Eugen, *Arbeitnehmererfindergesetz. Kommentar zum Gesetz über Arbeitnehmererfindungen*, 4., neubearb. u. erw. Aufl., Carl Heymanns Verlag 2002.
- Däubler/Kittner/Klebe (Hrsg.) 2004.** Däubler, Wolfgang/Kittner, Michael/Klebe, Thomas, *Betriebsverfassungsgesetz. Kommentar für die Praxis*, 9. Aufl., Frankfurt am Main, Bund Verlag, 2004, § 87 Rn. 290 ff.
- Klebe/Ratayczak/Heilmann/Spoo 2003.** Klebe, Thomas/Ratayczak, Jürgen/Heilmann, Micha/Spoo, Sibylle, *Betriebsverfassungsgesetz. Basiskommentar mit Wahlordnung*, 11. Aufl., Frankfurt am Main, Bund Verlag 2003, § 87 Rn. 74 ff.
- Urteile auch unter: www.ourideas.de/Recht, Urteile

Internet

- Packheiser 2003.** Packheiser, Karsten, *Totales dezentrales Ideenmanagement. Das Team entscheidet. Grundlage: das persönliche Gespräch*, 15.08.2002, unter: www.ourideas.de, online Artikel, 19.12.2003
- Sander 2003.** Sander, Bernie, *Zentral – Dezentral ... die ewige Frage des Ideenmanagements neu beantwortet und die Einflussfak-*

toren und Rahmenbedingungen dargestellt, unter: [www:http://.../start.php?contid=2188&menu_action_open_sub&menu_id=3&submenu_id=3](http://.../start.php?contid=2188&menu_action_open_sub&menu_id=3&submenu_id=3) 19.12.2003

Thom/Etienne 2002. Thom, Norbert/Etienne, Michele, Betriebliches Vorschlagswesen: Vom klassischen Modell zum modernen Ideen-Management, unter: <http://www.iop.unibe.ch/Mitarbeiter/Ehemalige%20Mitarbeiter/etienne/htm>, 21.10.2002, S. 1-11

Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung verfügt über das einzige bedeutsame Archiv in Deutschland mit betrieblichen Vereinbarungen, die zwischen Unternehmensleitungen und Belegschaftsvertretungen abgeschlossen wurden. Derzeit (Mai 2004) enthält unser Archiv etwa 6700 Vereinbarungen aus ausgewählten betrieblichen Gestaltungsfeldern. Damit verfügen wir über eine breite Materialgrundlage, die Aussagen zu Trends betrieblicher Gestaltungspolitik und zu industriellen Beziehungen in deutschen Betrieben ermöglicht.

Regelmäßig werten wir betriebliche Vereinbarungen in einzelnen Gebieten aus. Leitende Fragen dieser Veröffentlichungen sind: Wie sind die wichtigsten Punkte in einem Gestaltungsfeld geregelt? Wie ändern sich Prozeduren und Instrumente der Mitbestimmung? Welche Anregungen geben die Vereinbarungen für die Praxis? Existieren ungelöste Probleme? Originalzitate vermitteln einen anschaulichen Eindruck zu den Regelungen und geben Hinweise für eigene Vorgehensweisen oder Formulierungen.

Neben den Auswertungsbänden werden vielfältige Auszüge aus den Vereinbarungen zusammengestellt, auf CD-ROM und auf der Homepage der Hans-Böckler-Stiftung angeboten. Damit erhalten Praktiker Vorschläge zu konkreten Gestaltungsalternativen.

Bei Auswertungen und Zitaten aus Vereinbarungen wird auf strenge Anonymität geachtet. Die Codenummer am Ende eines Zitats bezeichnet den Standort der Vereinbarung in unserem Archiv und stellt so eine interne authentische Quellenangabe dar, ohne den Namen oder Einzelheiten des Betriebes preiszugeben. Zum Text der Vereinbarungen haben nur die MitarbeiterInnen des Archivs Zugang.

Das Internet-Angebot des Archivs betrieblicher Vereinbarungen ist unmittelbar zu erreichen unter: www.betriebsvereinbarung.de

Informationsanfragen und Rückmeldungen können per Email adressiert werden an info.betriebsvereinbarung@boeckler.de. Telefonische Rückfragen richten Sie bitte an:

Dr. Manuela Maschke 02 11/77 78-2 24

Jutta Poesche 02 11/77 78-2 88

Henriette Pohler 02 11/77 78-1 67

Stichwortverzeichnis

- Abgrenzung 33, 45, 88, 99, 105
- Ablauforganisation 49, 50, 103
- Ablaufverfahren 51
- Ablehnung 45, 64, 65, 67, 102
- Abstimmung mit den
 - Betroffenen 95
- Anerkennungsprämie 69, 70
- Anonymität 53, 54
- Arbeitnehmererfindung 88, 89
- Arbeitsbereich 32, 33, 34, 59, 75, 99, 102
- Aufgabenbereich 32, 33, 34, 59, 75, 99, 102

- Bearbeitung 38, 39, 49, 56, 58, 60, 62, 67, 68, 89, 102
- Begutachtung 54, 56, 57
- Benachteiligung 29
- Benennung 42
- Berufungsausschuss 48
- Berufungskommission 66
- Beschäftigtenbeteiligung 102
- Beschlussfassung 48
- Betriebsänderung 28, 94
- Bewertung 54, 59, 101, 108
- Bewertungsausschuss 45, 46, 47, 49, 62, 65, 83, 89, 97, 98
- Bewertungskommission 40, 45, 75
- Bewertungsteams 65, 84

- BVW-Beauftragte 38, 40, 41, 42, 43, 51, 53, 83, 84, 97, 100, 101, 106, 109
- BVW-Kommission 38

- Definition 30, 33, 105
- Dezentralisierung 59, 61, 62, 100, 101, 103, 107, 108
- Direkte Beteiligung der
 - Beschäftigten 94

- Einreichung von Verbesserungsvorschlägen 52, 53
- Einreichungsform 53
- Einreichungsverfahren 51
- Einspruch 65, 66
- Errechenbarer bzw. nicht errechenbarer Nutzen 68, 73
- European Foundation of Quality Management (EFQM) 9, 11, 14, 15

- Fachgutachten 43
- Führungsinstrument 59

- Gewährleistungsbedingungen 39
- Gruppenvorschläge 10, 56, 71, 79, 110
- Gutachten 57, 58, 101
- Gutachter 40, 43, 44, 57, 62, 81

- Inhalte der Verbesserungsvorschläge 35
ISO 9000 15, 16, 17
- Kaizen 10, 18
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) 9, 11, 18, 19, 20, 21, 28, 29, 34, 72, 98, 99, 100, 102, 103, 105, 106, 107, 108
- Mitbestimmung 92, 93, 94, 97, 98, 107, 108, 109, 110
Mitbestimmungsrecht 9, 42, 92
Motivation 26, 27, 58, 59, 80
- Nachteilsausgleich 27
Nettoersparnis 73, 74
Nicht errechenbare Vorteile 76
Nicht errechenbarer Nutzen 77
Nicht rechenbare Vorschläge 76
- Parität 46, 66
Personalabbau 28
Personalführungsinstrument 25
Prämie 24, 45, 61, 62, 68, 69, 70, 71, 72, 74, 75, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 88, 89, 98, 109, 110
Prämierung 9, 11, 21, 43, 56, 70, 71, 72, 77, 78, 80, 81, 99, 108
Priorität 55
Prüfungsausschuss 62
- Qualifizierung 100
Qualitätsmanagement 12, 13, 34, 107
Qualitätsmanagementkonzept 103, 104
Qualitätszirkel 9, 11, 17, 18, 56, 98, 105, 107, 108
- Rationalisierung 23, 27, 28, 38, 99, 105
Regelkreis 59, 60, 61, 62, 103
- Sachprämie 70
Schiedsstelle 66, 67
Sperrfristen 39
Standort- und Beschäftigungssicherung 24
Statistik 83
- Tarifvertrag 95, 96
Teilnahmeberechtigung 36, 37, 38
Total Quality Management (TQM) 9, 11, 12, 13, 14, 15, 72, 92, 93, 103
- Urheberrechtsgesetz 90
- Verbesserungsvorschläge von Gruppen 53
Vergütungsanspruch 68
Vorgesetztenmodell 62, 63, 107
- Werbung 41, 85, 103
- Ziele 21, 22, 29